



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO
FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA
Dottorato in Studi Giuridici
Comparati ed Europei

Corso di Dottorato in Studi Giuridici Comparati ed Europei

XXXI Ciclo

Tesi di Dottorato

**LA FORMAZIONE PROFESSIONALE CONTINUA TRA
RESPONSABILIZZAZIONE DELL'IMPRESA E
INDIVIDUALIZZAZIONE DEI PERCORSI PROFESSIONALI**

LEZIONI DAL MODELLO FRANCESE

Relatore

Prof.ssa Stefania Brun

Dottoranda

Giulia Merlo

anno accademico 2017-2018



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO

FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA
Dottorato in Studi Giuridici
Comparati ed Europei

candidata: Giulia Merlo

**LA FORMAZIONE PROFESSIONALE CONTINUA TRA
RESPONSABILIZZAZIONE DELL'IMPRESA E
INDIVIDUALIZZAZIONE DEI PERCORSI PROFESSIONALI**

LEZIONI DAL MODELLO FRANCESE

Relatore: Prof.ssa Stefania Brun

Anno Accademico
2017-2018

Indirizzo specialistico in:
Diritto sostanziale e processuale del lavoro
XXXI ciclo

INDICE

1. Premessa.	1
2. Delimitazione del campo d'indagine, obiettivi e metodologia della ricerca	4

CAPITOLO PRIMO

LA FORMAZIONE PROFESSIONALE NEL CONTESTO DELLE NUOVE FORME ORGANIZZATIVE DEL LAVORO E DEI NUOVI MODELLI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO DEL LAVORO

1. La formazione professionale nell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro.	13
1.1. Organizzazione del lavoro e modello taylor - fordista. La marginalizzazione dell'elemento formativo nelle dinamiche endo - aziendali.....	14
1.2. Qualità e flessibilità nell'organizzazione post - fordista del lavoro.	19
1.3. I mutati contenuti della prestazione lavorativa. La crescente importanza delle competenze professionali.	22
1.4. Lo sviluppo dinamico delle capacità professionali nei nuovi sistemi di classificazione del personale.	27
1.5. Tutela e valorizzazione della professionalità nell'attuale organizzazione del lavoro. Il ruolo della formazione professionale.	34
1.6. L'implicazione dell'impresa nello sviluppo del capitale umano	40
2. Formazione professionale e tutela della sicurezza occupazionale nell'attuale mercato del lavoro.	46
2.1. L'idea di <i>flexicurity</i> : lettura evolutiva e spunti di intervento per una ri-regolazione dei mercati del lavoro.....	47
2.2. La protezione dei percorsi professionali nella prospettiva teorica dei mercati transizionali del lavoro.	53
2.3. La nozione di "occupabilità" e la sua revisione critica. La valorizzazione delle "capacità" individuali.....	57

2.4. Il ruolo della formazione continua nella dimensione della "sicurezza professionale".	62
---	----

CAPITOLO SECONDO

LO STATUTO GIURIDICO DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE CONTINUA: PRINCIPI ESSENZIALI E DELIMITAZIONE DEL CAMPO DI APPLICAZIONE

1. Premessa.	65
2. Il quadro europeo in materia di formazione professionale e apprendimento permanente. Il sistema delle fonti e i principi generali.....	66
2.1. La normativa promozionale nell'ambito della Strategia Europea per l'Occupazione. La ricomposizione delle esperienze formative nell'idea europea di <i>lifelong learning</i>	73
3. Inquadramento sistematico della normativa nazionale sulla formazione continua.....	80
3.1. Genesi, principi informatori e tratti essenziali del sistema giuridico di formazione continua francese.. ..	81
3.2. La delimitazione dell'ambito applicativo della formazione continua nella normativa codicistica francese. I possibili destinatari: formazione iniziale e formazione continua.. ..	88
3.3. <i>Segue</i> . Ambito di applicazione oggettivo: obiettivi e modalità pedagogiche dell'attività formativa.. ..	93
3.4. Genesi e principi fondamentali del sistema italiano di formazione continua... ..	102

CAPITOLO TERZO

STRUMENTI DI PROMOZIONE E ACCESSO ALLA FORMAZIONE CONTINUA NELL'ORDINAMENTO FRANCESE

1. Gli obblighi di formazione a carico dell'impresa: adattamento e sviluppo delle competenze professionali. Dalla logica di "impiego" a quella di "percorso"..	114
1.1. Il dovere d' <i>adaptation</i> : genesi e contenuto.....	115
1.2. L' <i>adaptation</i> all'evoluzione del " <i>poste de travail</i> " e le conseguenze in punto di licenziamento per insufficienza professionale.....	127
1.3. Il dovere d' <i>adaptation</i> in vista del <i>reclassement</i> del lavoratore nell'ambito del licenziamento economico	131
1.4. I recenti sviluppi: il dovere di « <i>maintien de la capacité à occuper un emploi</i> ». Verso una maggior autonomia dell'obbligazione di formazione.....	134
1.5. <i>Segue</i> . La definizione dei limiti oggettivi. Sviluppo delle competenze e acquisizione di nuove qualifiche.	138
1.6. La formalizzazione dell'iniziativa datoriale in ambito formativo: il <i>plan de développement des compétences</i>	144
1.7. Gli obblighi datoriali di gestione prospettica delle competenze.....	149
1.7.1. <i>Segue</i> . L' <i>entretien professionnel</i>	149
1.7.2. La negoziazione obbligatoria sulla gestione previsionale degli impieghi e delle competenze.....	157
2. La prospettiva della <i>sécurisation</i> dei percorsi professionali. L'individualizzazione dei dispositivi di formazione continua.....	165
2.1. Il <i>congé individuel de formation</i>	171
2.2. Il dispositivo del " <i>droit individuel à la formation</i> ".	174
2.3 Il <i>compte personnel de formation</i> . I fondamenti teorici dei cd. conti individuali di formazione	177
2.4. <i>Segue</i> . Caratteristiche e meccanismi di funzionamento del <i>compte personnel de formation</i>	181
2.5. <i>Segue</i> . Il <i>compte de formation</i> « <i>transition professionnelle</i> »	192

2.6. Considerazioni sul <i>compte personnel de formation</i> quale strumento di sicurezza delle transizioni professionali.	194
2.7. Il diritto individuale all'orientamento e all'accompagnamento professionale: il <i>conseil en évolution professionnelle</i>	198
3. Osservazioni conclusive: prospettive di <i>policy</i> e strategie d'intervento alla luce del modello francese di accesso alla formazione continua.	206

CAPITOLO QUARTO

L'ACCESSO ALLA FORMAZIONE CONTINUA NEL SISTEMA ITALIANO

1. Premessa	213
1.1. L'obbligo di formazione continua nel dibattito dottrinale: la riformulazione dell'oggetto del contratto di lavoro..	215
1.2. Il dovere formativo nel solco del "nuovo" art. 2103 c.c. Le possibili implicazioni sistematiche della previsione di un dovere di formazione continua nell'ambito del contratto di lavoro..	227
1.3. Il diritto alla formazione continua nell'autonomia collettiva.....	242
1.4. I congedi formativi di cui alla legge n. 53 del 2000	247
1.5. L'accesso individuale alla formazione continua nell'ambito delle politiche attive del lavoro	255
Bibliografia:	267
Abstract:.....	293

1. Premessa.

La valenza strategica dell'investimento in capitale umano rappresenta un assunto sul quale si registra un ampio consenso nell'ambito dell'odierno dibattito istituzionale¹ e scientifico². La leva formativa è infatti considerata un fattore essenziale al fine di assicurare tanto le esigenze di sviluppo, competitività e innovazione delle imprese, quanto il rafforzamento delle *chances* occupazionali delle persone nei mercati del lavoro.

Nonostante il consenso circa il ruolo strategico della formazione professionale sia pressoché unanime, i tassi di “*skills mismatching*” e di “*shortage of skills*” registrati nelle maggiori economie avanzate, soprattutto in alcuni dei settori nevralgici nell'attuale fase economica (quali l'elettronica, il digitale, la robotica), permangono ancora molto elevati. In altri termini, le competenze attualmente possedute dalla popolazione non appaiono sufficientemente allineate con le contingenti e future necessità produttive³, provocando così una durevole situazione di disequilibrio fra domanda e offerta di capacità professionali che, a sua volta, può comportare gravi ripercussioni in termini di produttività delle imprese⁴.

¹ Il mondo sindacale e politico italiano ha rimarcato a più riprese l'urgenza d'intervenire per migliorare il quadro normativo in materia di formazione professionale. Sul recente dibattito politico cfr., a titolo esemplificativo, Accordo Interconfederale per la Formazione 4.0 del 19 marzo 2019 siglato da Confartigianato Imprese, CNA, Casartigiani, CLAAI, e CGIL, CILS, UIL. A livello internazionale si veda il recentissimo rapporto dell'OECD, *Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems*, del 13 febbraio 2019, consultabile al sito <http://www.oecd.org/publications/getting-skills-right-future-ready-adult-learning-systems-9789264311756-en.htm>.

² Cfr. *Ex multis*, M. COLASANTO, *Lavoro, formazione, welfare*, in G. GOSETTI, (a cura di), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Milano, 2011.

³ Cfr. OECD, *Skills for job database*, 2018, consultabile al sito <https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/news/oecd-skills-jobs-database-2018>; OECD, *Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems*, 2019, cit.

⁴ All'interno di questo quadro la situazione italiana risulta particolarmente grave. Nel nostro Paese circa il 6% della forza lavoro possiede competenze inferiori rispetto ai compiti professionali richiesti dall'organizzazione produttiva, mentre il 21% è sotto-qualificato. Si rileva inoltre come ci sia una carenza strutturale di competenze basilari quali lettura, scrittura, calcolo, pensiero critico; più di 13 milioni di adulti, circa il 39% dei cittadini aventi un'età compresa tra i 25 e 65 anni possiede solo competenze tecnico professionali di basso livello e scarse abilità sia di lettura che matematiche; in aggiunta, la situazione risulta aggravata dai dati demografici secondo i quali vi sono 3,5 persone anziane ogni 10 lavoratori in età adulta (media più alta di tutta l'area OECD), OECD, *Getting skills right: Italy*, 2017, Paris, 2017 reperibile al sito

Sulla scorta delle indicazioni fornite dai più importanti attori istituzionali a livello internazionale, la responsabilità principale di tale situazione è imputabile alla persistente incapacità dei sistemi giuridici di formazione professionale di offrire delle reali opportunità di aggiornamento professionale, di qualificazione e riqualificazione, in termini universali e maggiormente equitativi⁵. È ampiamente dimostrato, infatti, come sussista una relazione inversamente proporzionale fra *deficit* di competenze offerte sul mercato e tassi di partecipazione ad attività formative a vario titolo espletate dalla popolazione attiva⁶. E, al riguardo, va osservato come in tutta l'area OCSE le percentuali di adesione appaiano in via tendenziale ancora troppo basse.

È fortemente auspicabile, pertanto, che fra gli obiettivi prioritari delle diverse agende politiche sia incluso anche lo sviluppo di idonee *policies* e strategie d'intervento⁷ nella prospettiva generale di rafforzare l'utilizzo dello strumento formativo.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264278639-en>; OECD, *Strategia per le Competenze dell'OCSE Italia 2017 Sintesi del Rapporto*, 2017, Paris, https://www.oecdilibrary.org/employment/getting-skills-right-italy_9789264278639-en; OECD *Economic Surveys: Italy*, OECD 2017, <https://www.oecd.org/eo/surveys/italy-2017-OECD-economic-survey-overview-italian.pdf>; Cfr. altresì il recente OECD, *Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems*, 2019, cit.

⁵ Secondo i dati forniti dall'OCSE in Europa, solamente il 40% della popolazione partecipa ad attività di formazione continua. Lo scenario ivi tratteggiato evidenzia altresì come le categorie maggiormente a rischio di obsolescenza di competenze e, in generale, ad alto di rischio di estromissione dal mercato del lavoro (adulti meno qualificati, lavoratori temporanei, disoccupati ed inoccupati) siano anche quelle che partecipano ad attività formative in misura inferiore (20%, contro il 58 % di adulti altamente qualificati), OECD, *Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems*, 2019, cit.

⁶ Si riporta a titolo esemplificativo, ancora una volta, il caso italiano. A fronte di gravi *deficit* di competenze ripetutamente evidenziati, si registrano tassi di partecipazione ad attività di formazione continua particolarmente esigui (nell'ultimo anno le stime OCSE parlano di un 20,1% della popolazione adulta). Tale percentuale risulta troppo bassa atteso che, secondo le medesime stime, quasi il 51% dei posti di lavoro è minacciato da un significativo rischio di automazione (OECD, *Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems*, 2019, cit.). Nonostante le percentuali siano costantemente in aumento (ad esempio, secondo le cifre Eurostat relative all'annualità 2016, il tasso di popolazione adulta coinvolta in attività formative era all'incirca dell'8,3%, EUROSTAT, *Adult Education Survey 2016* <http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Adult_learning_statistics>, collocandosi al sedicesimo posto nella graduatoria europea) le fasce della popolazione più bisognose di interventi di *training* rappresentano in realtà quelle in cui le percentuali di partecipazione ad attività di formazione sono anche le più basse. In effetti, solamente il 5,4% dei disoccupati e il 9,5% della popolazione adulta con basse competenze di base hanno partecipato nel 2018 ad attività di formazione.

⁷ Molte indagini condotte di recente in Italia sottolineano come siano moltissime le imprese che manifestano il bisogno di aggiornamento delle competenze delle proprie maestranze (Cfr. ad

Affinché le priorità politicamente individuate e la concreta predisposizione di opportunità di apprendimento professionalizzante possano convergere, gli sforzi dei Governi dovrebbero focalizzarsi *in primis* sul fronte dell'offerta di formazione, il cui contenuto dovrebbe essere opportunamente tarato sui concreti fabbisogni espressi dal sostrato produttivo.

Al fine del potenziamento dell'utilizzo degli strumenti formativi, è parimenti rilevante che siano istituiti idonei, stabili e accessibili canali di finanziamento sì da soddisfare le sempre più complesse esigenze della domanda.

Offerta pertinente e predisposizione di opportune risorse economiche presuppongono oltretutto che a monte sia garantito un efficiente coordinamento fra i vari attori implicati nella gestione finanziaria e organizzativa.

Sul terreno dei possibili approcci di *governance* e di intervento delle politiche formative, va rilevato che le soluzioni adottate nelle diverse prassi nazionali sono accostabili, in maniera più o meno evidente, ai prototipi classificatori individuati al riguardo dalle scienze economiche e sociali⁸.

Le varie esperienze nazionali possono essere in questo senso avvicinate: 1. al modello *volontarista*, proprio dei paesi anglosassoni, in cui l'intervento statale, sia in punto di coordinamento istituzionale che di monitoraggio è, in un contesto di sostanziale liberalizzazione del comparto, piuttosto marginale; l'incontro fra domanda e offerta formativa è completamente rimesso, senza intermediazione alcuna, alla libera iniziativa dei soggetti; 2. modello *cooperativo*, nel quale tanto nella globale gestione delle politiche formative, quanto nel coordinamento inter-istituzionale e nella programmazione delle risorse economiche, si promuove un forte coinvolgimento delle parti sociali; 3. modello *interventista*, nel quale è prevista un'implicazione maggiore dello Stato sia nell'erogazione delle risorse economiche, tramite la previsione di canali pubblici di finanziamento (attuabili

esempio il *report* INAPP, *Fabbisogni professionali e competenze per il lavoro che cambia*, curato da M. FRANCESCHETTI, D. GUARISCIO, G. MEREU, *INAPP Policy Brief*, 29 marzo 2019). Secondo i dati raccolti, più di 550.000 imprese italiane, circa un terzo di quelle con almeno un dipendente, sostengono la necessità di aggiornare le competenze di almeno una delle figure professionali che impiegano al momento della rilevazione.

⁸ G. CROCE, *Aspetti strutturali dei mercati del lavoro e formazione dei lavoratori*, Milano, 2006, p. 164. L.M LYNCH, *Training in the private sector*, Chicago - Londra, 1994.

anche attraverso l'imposizione di una contribuzione obbligatoria a carico delle imprese), sia mediante un più serrato controllo sull'offerta di formazione. Nei modelli interventisti il coinvolgimento statale può spingersi sino alla previsione di taluni vincoli atti a guidare le scelte formative dei singoli.

Ottimale allocazione delle risorse finanziarie, offerta adeguata e gestione coordinata ed efficiente, non sono tuttavia sufficienti al fine di innalzare i livelli di partecipazione alle attività formative se non opportunamente sostenuti da appositi dispositivi giuridici specificamente finalizzati a disciplinare e, finanche, stimolare l'accesso alla misura di formazione professionale.

2. Delimitazione del campo d'indagine, obiettivi e metodologia della ricerca.

La presente ricerca si propone di indagare lo sviluppo di regole e dispositivi giuridici volti a disciplinare l'accesso dei soggetti già attivamente entrati nel mercato del lavoro alle misure di formazione professionale, approfondendone, nello specifico, la possibile valenza protettiva svolta tanto nella singola realtà lavorativa e organizzativa, quanto, più in generale, nella dimensione del mercato del lavoro.

Per cogliere appieno tale aspetto, la prima parte dello studio, avvalendosi di una prospettiva multidisciplinare, andrà ad identificare le specifiche istanze di formazione, nonché le possibili modalità implementative dei correlati strumenti, richieste dalle odierne dinamiche dell'organizzazione del lavoro, nonché dai recenti paradigmi ri-regolativi del mercato del lavoro. Questo passaggio si rivela funzionale, in altri termini, a fornire le premesse teorico-concettuali da cui muovere nella successiva disamina giuridica degli strumenti formativi.

Per quanto concerne la sfera dimensionale dell'organizzazione del lavoro, l'analisi sarà focalizzata in particolare su quelle trasformazioni che hanno impattato in profondità sulle modalità di svolgimento della prestazione di lavoro. Al riguardo,

sarà osservato che, negli odierni paradigmi produttivi, i rapidi mutamenti dei processi, necessari per riallineare questi ultimi alle mutevoli condizioni esterne di mercato, richiedono *performance* lavorative, sotto un profilo contenutistico, altamente flessibili. Al fine di rendere possibile l'autonoma attivazione del lavoratore nel processo produttivo, il contributo professionale ricercato è logicamente altamente cognitivo e contraddistinto da un elevato grado di polifunzionalità.

In questo senso, risulta evidente come, nel quadro dei moderni assetti organizzativi, possano emergere molteplici necessità di continuo riassetto e sviluppo del bagaglio professionale dei lavoratori che postulano necessariamente un più incisivo utilizzo della leva formativa.

L'approfondimento del nesso organizzazione del lavoro-formazione professionale si rivela dunque funzionale a formulare il primo nucleo di quesiti volti a guidare la successiva ricerca. Se le esigenze formative appaiono quasi "presupposte" dalle moderne dinamiche dell'organizzazione del lavoro, va rilevato che molto spesso gli investimenti formativi erogati spontaneamente in costanza di lavoro risultano del tutto inadeguati a soddisfare i fabbisogni formativi minimi imposti dalle plurime necessità organizzative. In termini economici, la mancanza di idonei investimenti formativi aziendali ha delle pesanti ricadute sull'andamento delle prestazioni della produttività del lavoro⁹. Oltre al peggioramento del quadro produttivo generale, l'assenza di opportune misure di formazione in seno all'impresa può seriamente

⁹ Nel già menzionato rapporto OECD del febbraio 2019 (cfr. nota 1), in più punti si fa esplicito riferimento all'importanza della formazione in impresa per migliorare le *performance* di produttività del sistema economico. Nella parte di studio consacrata alla situazione italiana è sottolineata l'esigenza di agire con urgenza sul fronte della formazione investendo, a livello aziendale, sull'aumento delle competenze medie e sullo sviluppo delle competenze "giuste" per colmare i gravi *deficit* di competitività che caratterizzano una quota elevata di imprese. Non a caso l'Italia, nonostante i vistosi miglioramenti, si colloca fra i paesi OECD con il più basso livello di investimenti in formazione nelle imprese, tanto nel settore dei servizi, quanto in quello manifatturiero. M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *Formazione il fattore chiave. Serve un investimento vero*, *Bollettino ADAPT*, 27 novembre 2017 n. 40. L'inadeguatezza del sistema formativo italiano veniva messa in luce già nella fase embrionale dello sviluppo delle nuove forme produttivistiche cd. post-fordiste: "il nostro sistema produttivo è minacciato dalla mancanza di un retroterra culturale in grado di assorbire e di rispondere alle sfide, che non il futuro, ma l'immediato presente ci impone. La spinta innovativa non trova in Italia un sistema di formazione capace di trasformarla in concreto sviluppo". In questi termini Giancarlo Lombardi, convegno Confindustria 1986, in D. CALLINI, L. MONTAGUTI *Cambiamento organizzativo e formazione*, Milano, 1993 p. 67.

compromettere la proficua capacità di ricoprire un determinato ruolo professionale.

Sulla scorta di tali premesse, l'analisi cercherà di comprendere se, e in quali termini, vi sia spazio per una diretta responsabilizzazione dell'impresa in ordine alle proprie scelte formative, prestando particolare attenzione alla possibile funzione di queste ultime con riguardo alla manutenzione o allo sviluppo delle capacità professionali dei lavoratori.

La seconda direttrice di questo percorso di ricerca prende le mosse dall'analisi di quel contesto teorico e istituzionale, sviluppatosi all'incirca agli inizi degli anni '90 in seno alle politiche occupazionali e del lavoro europee, che ha condotto ad una profonda revisione dei modelli di regolazione e organizzazione del mercato del lavoro: la *flexicurity*. Come ribadito a più riprese dalle istituzioni europee, nel solco di tale rinnovata concezione della regolazione del mercato, le politiche formative rappresentano un vettore essenziale per compensare l'affievolimento delle tutele connesse al rapporto di lavoro, incrementando, al contempo, le *chances* occupazionali dei cittadini in una prospettiva di crescita professionale¹⁰.

La concreta operatività dello strumento formativo nell'ambito di politiche del lavoro improntate ai principi della flessicurezza può tuttavia trovare applicazione mediante una pluralità di strumentazioni e linee di intervento in ragione del diverso approccio prescelto per analizzare e reindirizzare i possibili interventi di ri-regolazione del mercato.

In tal senso, la ricerca cercherà di ripercorrere la linea evolutiva delle molteplici letture avanzate in punto di strategie applicative della flessicurezza, avendo specifico riguardo alle diverse prospettazioni formulate con l'obiettivo di tutelare

¹⁰ La stretta correlazione fra livelli formativi posseduti e crescita delle *chances* occupazionali è stata di recente ribadita da una nota informativa del CEDEFOP (Agenzia Europea per lo sviluppo della formazione professionale e l'apprendimento permanente) ove è stato dimostrato come proprio nelle porzioni scarsamente qualificate, fra le diverse categorie demografiche ivi analizzate, venissero registrati i tassi di disoccupazione più elevati. Nel 2017 il 15,7 % dei giovani europei con scarsa qualificazione posseduta e di età compresa tra i 15 e i 29 anni risultava privo di occupazione, a fronte di un 9,6 % dei loro coetanei maggiormente istruiti. Nello stesso anno, il tasso di disoccupazione degli adulti scarsamente qualificati in età lavorativa (dai 25 ai 64 anni) era del 13,9 %, a fronte di un 4,2 % relativo ai soggetti con qualificazioni più elevate. (CEDEFOP, *Scarso livello delle competenze: l'apprendimento permanente quale strategia di prevenzione*, nota informativa – 9136 IT, marzo 2019).

la dimensione della sicurezza professionale dei soggetti nel mercato del lavoro. A proposito si osserverà come, inizialmente, il rafforzamento della sicurezza professionale venisse concepito quale mezzo di compensazione rispetto alla maggior flessibilizzazione delle tutele nel rapporto di lavoro e orientato, di conseguenza, in funzione dell'aumento delle *chances* d'inserimento o reinserimento lavorativo dei soggetti privi di occupazione (oppure il cui *status* di occupato fosse minacciato).

Più di recente, la riflessione delle scienze economiche, sociali e giuridiche¹¹ ha prefigurato un nuovo modello di regolazione dei mercati del lavoro “fondato sull'organizzazione condivisa delle transizioni professionali”¹². Partendo dall'assunto per cui la sicurezza occupazionale oggi dipende in larga misura dall'evoluzione delle carriere dei singoli e dalla capacità di auto-attivazione nel governare le plurime transizioni professionali, il ruolo giocato dagli strumenti formativi può assumere una diversa fisionomia: in tale prospettiva, gli strumenti di tutela della sicurezza professionale devono infatti poter oltrepassare la “tradizionale” duplicità di tutele nel mercato e nel rapporto di lavoro. I più innovativi sistemi di protezione occupazionale devono potersi estendere dal rapporto di lavoro al mercato per il tramite della fruizione di diritti trasferibili, la cui titolarità sia attribuita a tutti i soggetti attivi nel mercato (prescindendo quindi dallo specifico *status* occupazionale) in funzione della tutela preventiva delle transizioni occupazionali.

In virtù di tali premesse, sarà pertanto possibile tratteggiare il secondo nucleo di interrogativi di ricerca aventi ad oggetto, in questo caso, la comprensione delle possibili traduzioni operative della leva formativa nella prospettiva della sicurezza professionale. Nello specifico, il percorso di ricerca cercherà di indagare quelle ipotetiche articolazioni degli strumenti formativi capaci di garantire

¹¹ A. SUPIOT., *Au-delà de l'emploi : Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Parigi, 1999 ; *ib. La gouvernance par le nombre*, Parigi, 2015; B. GAZIER, *L'articulation justice locale/justice globale. Le cas des “marchés transitionnels du travail”* in *Revue économique*, 2000, pp. 571 e ss.; GAZIER B., SCHMID G. (a cura di), *The Dynamics of Full Employment. Social Integration Through Transitional Labour Markets*, Londra, 2002.

¹² A. CORTESE, Prefazione a L. CASANO, *Formazione e instabilità del lavoro, una sfida impossibile? I fondi bilaterali per la formazione dei lavoratori tramite agenzia in Italia e Francia*, Milano, 2013, p. 9.

l'*empowerment* individuale in vista della sicurezza "preventiva" delle fasi di transizione professionale.

Al fine di poter compiutamente affrontare l'analisi giuridica dei differenti strumenti formativi, si rivela tuttavia prodromico, nella seconda parte dell'elaborato, tratteggiare un chiarimento applicativo e terminologico del concetto "presupposto" dalle esigenze formative associate agli odierni processi evolutivi organizzativi e del mercato del lavoro: la formazione professionale continua.

Come noto, nella prassi scientifica e istituzionale è osservabile una moltitudine di termini con cui si indica, spesso in senso a-tecnico e sinonimico¹³, la formazione degli adulti (*lifelong learning, adult education, formazione permanente, formazione continua, further education* etc.).

A ben vedere, la perimetrazione dell'esatta portata applicativa della formazione continua e la comprensione della terminologia e degli elementi essenziali ad essa connessi (fondamentali per intendere correttamente le questioni articolate nel corso della ricerca) non possono che essere ricavate dalla disamina della prassi normativa sviluppata dai singoli ordinamenti.

A questo proposito, verrà dapprima ripercorso l'importante contributo promozionale in materia formativa fornito dal diritto dell'Unione Europea. Il quadro normativo europeo è stato principalmente sviluppato in un'ottica di miglioramento quali-quantitativo della formazione erogata, nella duplice finalità dell'incremento dei tassi occupazionali della popolazione attiva e dell'accrescimento globale delle competenze in vista dell'evoluzione degli impieghi e delle crescenti sfide imposte dall'innovazione tecnologica. Sebbene la maggior parte della prassi adottata in quest'ambito sia di matrice non vincolante, la spinta propulsiva che questa ha potuto fornire nell'ammodernamento dei diversi sistemi formativi è stata senz'altro essenziale, specialmente nella prospettiva del superamento della segmentazione delle politiche formative. L'Unione ha in effetti

¹³ È la stessa Agenzia Europea per l'Educazione Permanente a riconoscere come "è estremamente difficile definire la formazione professionale continua in quanto termine generico che copre un numero elevato di attività differenti, formali o no, condotte in differenti luoghi durante periodi diversi" (CEDEFOP, *Apprendre: une nécessité de notre temps*, Salonico, 2000).

da sempre supportato un'idea di apprendimento professionalizzante a tutto tondo, capace di valorizzare e certificare, senza soluzione di continuità, apprendimenti formali e strutturati con pratiche informali e non pianificate.

L'inquadramento della formazione continua sarà successivamente completato dall'approfondimento delle cornici normative nazionali (relative ai sistemi oggetto di studio) concernenti tanto le disposizioni "definitorie", quanto i principi generali in materia. Sarà possibile, in tal modo, specificarne dapprima l'ambito di applicazione soggettivo, enfatizzando, a proposito, la tendenziale scissione fra formazione in vista della prima occupazione, di norma ancorata al sistema di formazione e istruzione nazionale, e la formazione volta all'elevazione professionale di coloro che a vario titolo partecipano al mercato del lavoro, le cui prestazioni sono erogate, al contrario, in un contesto di mercato regolamentato. La ricerca cercherà inoltre di delineare i possibili confini oggettivi dell'ambito applicativo, in specie, esaminando le finalità normativamente riconosciute e le modalità didattico - pedagogiche tramite cui l'azione formativa può essere svolta.

Una volta identificati i tratti "epistemologici" della formazione continua e chiarito il significato giuridico dei termini funzionalmente connessi alla materia, la successiva parte della ricerca sarà consacrata all'analisi delle più significative misure nazionali sviluppate al fine di sostenere l'accesso ad attività di formazione continua, con lo specifico intento, come anticipato, di intenderne la possibile funzione protettiva svolta tanto nel singolo contesto lavorativo, quanto, più in generale, nel mercato del lavoro.

Sulla scorta delle premesse concettuali e degli interrogativi delineati nella prima sezione dello studio, ci si proporrà, in primo luogo, di chiarire quali siano le possibili risposte regolative in ordine alla responsabilizzazione dell'impresa circa la manutenzione della professionalità del proprio personale, specialmente in relazione a quelle modifiche tecnico-organizzative potenzialmente lesive della capacità del prestatore di lavoro di rivestire il proprio ruolo organizzativo.

La ricerca prenderà in esame, inoltre, le possibili ricette regolative elaborate al fine di garantire la sicurezza occupazionale tramite la tutela attiva delle transizioni professionali. L'attenzione sarà concentrata soprattutto su quelle previsioni che,

nel tentativo di modernizzare le proprie politiche formative e occupazionali, hanno cercato di implementare degli strumenti atti a stimolare l'“individualizzazione” dell'accesso alla formazione continua.

Muovendo dal sicuro interesse comparatistico che può derivare dalla disamina di un sistema nel quale lo sviluppo della formazione professionale continua risulta fra le priorità assolute in materia di legislazione sociale, il terzo capitolo dello studio andrà ad esplorare l'ampio strumentario dei dispositivi di formazione continua previsto dall'ordinamento d'Oltralpe.

In esso, infatti, l'interventismo legislativo in materia di formazione continua ha condotto alla previsione di un robusto *corpus* di obblighi di formazione a carico dell'impresa i quali, nel corso del tempo ed in ossequio agli sviluppi in punto di tecniche e modalità operative tramite cui irrobustire la protezione della “sicurezza professionale” dei soggetti, hanno progressivamente visto accrescere il loro contenuto, passando così da una logica di manutenzione e adattamento della professionalità rispetto ai mutamenti tecnico-organizzativi relativi al posto di lavoro, sino alla prospettiva della salvaguardia della capacità di occupare un impiego rispetto al generale fabbisogno professionale espresso dal sistema produttivo. Inoltre, nel sistema francese sono stati creati innumerevoli dispositivi volti a favorire l'accesso ad iniziativa individuale alle attività di formazione che, nel tempo, hanno saputo concretizzare un vero e proprio diritto individuale alla formazione continua, universalmente azionabile da qualsiasi soggetto attivo nel mercato, quale che sia la specifica posizione professionale.

Con l'obiettivo di identificare le migliori soluzioni regolative adottate, enfatizzandone, in particolare, la possibile rispondenza con rispetto alle esigenze formative precedentemente indagate, nell'ultima sezione della ricerca, gli approcci prescelti e i singoli strumenti posti in essere dal legislatore italiano nell'ambito dello scarno quadro normativo in materia saranno ridiscussi nella prospettiva comparata, avvalendosi, a proposito, della precedente disamina svolta con rispetto all'apparato giuridico francese.

Benché, negli ultimi decenni, si sia assistito ad un più incisivo interesse del legislatore rispetto alla formazione continua, grazie all'adozione di una serie di

importanti provvedimenti atti a disciplinare alcuni dei segmenti essenziali nella costruzione di un sistema di formazione continua, non è ravvisabile, ad oggi, un chiaro e definito insieme obblighi formativi in capo all'impresa funzionale alla manutenzione o allo sviluppo della capacità professionale dei lavoratori né, si contemplano, allo stato, diritti di accesso individuali alla formazione continua concepiti in funzione promozionale di un'occupabilità dinamica e di protezione attiva delle transizioni occupazionali.

CAPITOLO PRIMO

LA FORMAZIONE PROFESSIONALE NEL CONTESTO DELLE NUOVE FORME ORGANIZZATIVE DEL LAVORO E DEI NUOVI MODELLI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO DEL LAVORO

Sommario:

1. La formazione professionale nell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro. 1.1. Organizzazione del lavoro e modello taylor-fordista. La marginalizzazione dell'elemento formativo nelle dinamiche endo-aziendali. 1.2. Qualità e flessibilità nell'organizzazione post-fordista del lavoro. 1.3. I mutati contenuti della prestazione lavorativa. La crescente importanza delle competenze professionali. 1.4. Lo sviluppo dinamico delle capacità professionali nei nuovi sistemi di classificazione del personale. 1.5. Tutela e valorizzazione della professionalità nell'attuale organizzazione del lavoro. Il ruolo della formazione professionale. 1.6 *Segue.* L'implicazione dell'impresa nello sviluppo del capitale umano 2. Formazione professionale e tutela della sicurezza occupazionale nell'attuale mercato del lavoro. 2.1. L'idea di *flexicurity*: lettura evolutiva e spunti di intervento per una ri-regolazione dei mercati del lavoro 2.2. La protezione dei percorsi professionali nella prospettiva teorica dei mercati transizionali del lavoro. 2.3. La nozione di "occupabilità" e la sua revisione critica. La valorizzazione delle "capacità" individuali 2.4. Il ruolo della formazione continua nella dimensione della "sicurezza professionale".

1. La formazione professionale nell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro.

La transizione dai sistemi produttivi di matrice taylor-fordista, caratterizzati da modalità organizzative del lavoro ripetitive e standardizzate, verso modelli più leggeri e flessibili, contraddistinti dalla continua riorganizzazione delle risorse, dalla rilevanza della dimensione qualitativa della prestazione di lavoro e da un maggior grado di autonomia nell'esecuzione dei compiti professionali, ha comportato una crescente attenzione al tema dell'aggiornamento continuo delle competenze professionali della forza lavoro.

Allo scopo di individuare lo specifico ruolo e le possibili modalità d'intervento della formazione negli attuali assetti produttivi, la successiva disamina andrà ad

esplorare i tratti salienti delle odierne dinamiche evolutive dell'organizzazione del lavoro, ponendo particolare enfasi su quegli aspetti che hanno significativamente inciso sulla riconfigurazione delle modalità di estrinsecazione della prestazione di lavoro. Sarà in tal modo possibile delineare le ragioni alla base delle esigenze di costante riallineamento e potenziamento del capitale professionale dei lavoratori postulate dalle fisiologiche vicende organizzative.

1.1 Organizzazione del lavoro e modello taylor-fordista. La marginalizzazione dello strumento formativo nelle dinamiche endo-aziendali.

Per intendere al meglio le dinamiche evolutive che hanno condotto, nel corso del secolo scorso, alla profonda revisione dei postulati di base dell'organizzazione del lavoro, appare preliminarmente opportuno segnalare quelli che, secondo le scienze organizzative, rappresentano i parametri essenziali nella comprensione del cd. "cambiamento organizzativo"¹⁴.

Al riguardo, si osserva che l'organizzazione rappresenta una variabile essenziale al fine di garantire l'efficienza dei processi produttivi e amministrativi aziendali. L'*efficienza produttiva* è in effetti garantita allorché il rapporto fra l'*output* (il prodotto o il servizio finale) e l'*input* (i fattori produttivi impiegati) permanga entro determinati valori. All'obiettivo dell'efficienza è strettamente correlato quello dell'*efficacia*, da intendersi come il rapporto fra i risultati conseguibili e gli obiettivi prefissati, ottenibile per mezzo della definizione (o, eventualmente, ridefinizione) delle strategie (di prodotto o di processo), sia nel breve che nel lungo periodo. Nel cambiamento organizzativo devono essere presi altresì in considerazione i profili connessi alla *flessibilità* dell'organizzazione stessa, intesa come la capacità di rimodulazione costante delle proprie funzioni e delle proprie unità con rispetto agli stimoli esterni. Tale parametro può concernere tanto

¹⁴ D. CALLINI D., L. MONTAGUTI L., *Cambiamento organizzativo e formazione*, Milano, 1993, pp. 46 e ss.; sotto il profilo economico, il rapporto fra una data produzione e i mezzi impiegati per ottenerla viene individuato nel valore della produttività.

l'aspetto strategico e strutturale, quanto quello operativo (relativo cioè ai processi e ai metodi di lavoro). Nel mutamento organizzativo, infine, assume un notevole rilievo la diversa attenzione rivolta alla dimensione *qualitativa* del prodotto (o del servizio) da immettere in un mercato, nonché al livello di *integrazione* fra le varie unità operative all'interno di un singolo processo produttivo.

Nei primi anni del '900 l'organizzazione del lavoro si è andata sviluppando in parallelo agli enormi progressi dell'industria e ai grandi incrementi di produttività legati alla meccanizzazione dei processi¹⁵. In questa combinazione di capitale e lavoro, il “riferimento concettuale” era rappresentato dalla *macchina* e le teorie organizzative del lavoro sono state concepite proprio in funzione di valorizzarne al meglio l'efficienza produttiva.

Secondo il paradigma dell'organizzazione scientifica del lavoro (anche conosciuta come organizzazione taylor-fordista, in omaggio al suo ideatore, l'ingegnere americano F.W Taylor¹⁶, e all'imprenditore Henry Ford che fra i primi si servì di tale modello)¹⁷, il cui imperativo universale si riconduce al lemma della “*one best way*”¹⁸, la massima produttività dei macchinari è ottenibile mediante l'estrema scomposizione e parcellizzazione dei compiti lavorativi ove momento esecutivo e momento relativo alla progettazione risultano nettamente separati¹⁹. Il lavoro umano è ricondotto, in altri termini, a sequenze di attività preordinate e programmate in modo da massimizzare il rendimento del macchinario. Al fine di ottenere “*spettacolari guadagni di efficienza, produttività e affidabilità dei risultati*”²⁰, l'organizzazione scientifica del lavoro postula, in sintesi, la divisione del lavoro spinta ad altissimi livelli grazie ad uno studio analitico delle operazioni

¹⁵ G. REBORA, *Organizzazione aziendale*, Roma, 1998 pp. 30 e ss.

¹⁶ F.W.TAYLOR, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, 2004, ed. originale F.W TAYLOR, *The Principles of Scientific Management*, New York, 1911.

¹⁷ Il modello viene comunemente denominato in modo unitario giacché il prototipo implementato e sviluppato presso gli stabilimenti Ford va ad integrare il nucleo teorico originario progettato da Taylor con nuovi concetti e metodologie. G. REBORA, *Organizzazione aziendale, op.cit.* p. 31. Molte delle condizioni operative sono infatti comuni ad entrambi. A. ACCORNERO, *Dove cercare le origini del taylorismo e del fordismo*, Bologna, 1975, p. 242.

¹⁸ F. BUTERA, E. DONATI *Le microstrutture*, in R. NACAMULLI A. COSTA, (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, Torino, Vol .2, 1997, p. 674.

¹⁹ M. MARTINELLI, *Il legame incrinato, Lavoro e società in trasformazione nell'epoca della globalità*, 2003, Milano, p. 29.

²⁰ G. REBORA, *Organizzazione aziendale*, cit. p. 30.

elementari e ripetitive dei lavoratori, in cui peraltro devono risultare minimizzati i costi orari e di addestramento. L'unità di base dell'organizzazione viene ricondotta alla *mansione* assegnata a ciascun lavoratore. E la tecnologia, intesa come complesso di oggetti fisici e di operazioni tecniche impiegate nella produzione, rappresenta una “*variabile indipendente*” nella definizione dei contenuti della mansione stessa²¹.

L'organizzazione viene strutturata in modo nettamente verticale e gerarchico-funzionale: il ruolo di chi progetta e definisce l'organizzazione del lavoro risulta nitidamente distinto da quello degli operatori chiamati ad eseguire le indicazioni impartite. In questa logica, la partecipazione dei lavoratori ai vari processi produttivi²² (progettazione, produzione, commercializzazione etc.) è pressoché azzerata²³.

Attività di mantenimento e innovazione dei processi di lavoro, così come quelle di coordinamento e controllo, sono svolte dal personale più *qualificato*, collocato in posizione gerarchicamente superiore²⁴. I contenuti del lavoro postulano un'adesione pressoché totale all'ordine impartito e le modalità *standard* di esecuzione dell'attività professionale²⁵ non assumono di norma carattere cognitivo²⁶. La realtà organizzativa non necessita di rimodulare prospetticamente le proprie strategie né, conseguentemente, di riprogrammare le proprie funzioni operative (risorse e fattori produttivi, obiettivi, unità di lavoro).

La dimensione *qualitativa* del prodotto (e, quindi, di processo) assume un rilievo marginale giacché, in un mercato dominato da economie di scala, i margini di profitto appaiono solo parzialmente correlati alla diversificazione e alla personalizzazione del prodotto finale²⁷.

²¹ R. BLAUER., *Alienazione e libertà : una ricerca sulle condizioni del lavoro operaio*, 3 ed., 1976, pp. 45 - 46.

²² Intesi quali “*trasformazioni che hanno luogo sull'oggetto dell'attività funzionale di un sistema, come risultato del quale l'oggetto viene cambiato nella sua posizione, forma, misura o qualche altro aspetto*” E. J. MILLER., A. K. RICE, *Systems of Organization*, Londra, 1967.

²³ F. BUTERA, E. DONATI, *op. cit.*, pp. 663 e ss.

²⁴ *Ib.* p. 675.

²⁵ In quanto traduzione meccanica di un imperativo scientifico.

²⁶ P. ROLLE, *Sociologia del lavoro*, Bologna, 1973 p. 67.

²⁷ D. CALLINI D., L. MONTAGUTI, *op.cit.*, p. 55. Per quanto concerne gli aspetti prettamente produttivistici, nel taylor-fordismo la produzione veniva concepita, secondo una logica definita

Nel solco di un contesto organizzativo caratterizzato da una netta divisione fra ruoli direttivi-intellettuali ed esecutivi, nonché di spinta frammentazione del processo produttivo, appare evidente come la fase di apprendimento professionale risulti estremamente semplificata, non necessitando infatti di attività formative particolarmente complesse e articolate. In altri termini, nell'organizzazione strutturata secondo i dettami taylor-fordisti, è richiesto il mero possesso delle conoscenze utili ai fini dell'esecuzione della mansione assegnata, per giunta da acquisirsi nel momento iniziale dell'attività professionale. Al riguardo, le scienze organizzative definiscono l'attività formativa in vista dell'espletamento della mansione in termini di “*addestramento*”, specificamente funzionale “*all'acquisizione di capacità operative, destinate ad un'utilità concreta e applicabili immediatamente*”²⁸.

A fronte di una progettazione organizzativa tendenzialmente statica, ad un utilizzo dei fattori tecnologici parimenti statici e ad una rigida predeterminazione dei compiti lavorativi, la prestazione lavorativa non risulta soggetta a particolari esigenze di adeguamento e riaggiornamento continuo. Le esigenze formative connesse a tali contesti sono perciò del tutto marginali e perlopiù limitate all'accrescimento delle capacità professionali delle figure apicali destinate ad operare nel controllo dei processi produttivi.

Il paradigma dell'organizzazione scientifica del lavoro ha configurato per molto tempo la concezione dominante dei fenomeni organizzativi, costituendo oltretutto la carta vincente dello sviluppo industriale nella prima metà del secolo scorso.

A partire dagli anni '50 i principi dominanti della progettazione organizzativa iniziano ad essere gradualmente smantellati, per dare corpo a sperimentazioni improntate ai principi della *qualità* e della *flessibilità produttiva*.

market driven. Ciò implicava una crescita indefinita dei volumi produttivi, orientata ad un consumo di massa e standardizzato. Gli impianti stessi erano di grandi dimensioni e presupponevano una centralizzazione di tutte le attività connesse alla produzione (si parla a proposito di *gigantismo industriale*). M. MARTINELLI, *op. cit.* pp. 29 e ss.

²⁸ G. GIORGETTI., *Introduzione*, in M. SBRANA, T. TORRE, *Conoscenza e gestione del capitale umano: la learnign organization*, cit., p. 45.

Benché al superamento degli *standards* fordisti abbiano concorso, più o meno direttamente, moltissimi ed eterogenei fattori²⁹, per l'analisi economica classica le principali cause sono da ricercarsi principalmente nei profondi mutamenti intervenuti nel mercato agli inizi della seconda metà di secolo³⁰. Sarebbe stata proprio la domanda di mercato, in un contesto economico segnato da una crescente instabilità e imprevedibilità, a ricalibrare i meccanismi organizzativi verso soluzioni alternative maggiormente idonee a garantire una miglior flessibilità nella produzione e un conseguenziale abbattimento dei costi³¹.

I sistemi caratterizzati da rigidità nell'organizzazione del lavoro, irresponsabilità in punto di costi e qualità, lentezza nei processi decisionali, scarsa capacità di utilizzo delle informazioni, si rivelavano infatti del tutto inadeguati per gestire le fluttuazioni, talvolta estremamente rapide, della domanda di mercato³². L'efficienza e l'efficacia produttive necessitano pertanto di innovative soluzioni organizzative in cui predominano dinamiche di flessibilità, strumentali tanto alla ridefinizione di obiettivi e strategie di breve e lungo periodo, quanto, specularmente, alla rimodularizzazione dei processi e dei fattori produttivi (cd. flessibilità operativa). Tra i fattori maggiormente soggetti alla riprogrammazione

²⁹ Unitamente alle ragioni macroeconomiche, nel favorire il cruciale passaggio verso forme organizzative più flessibili e più cognitive, hanno avuto un peso determinante anche le nuove rivendicazioni e negoziazioni sociali tese al netto rifiuto di forme di "determinismo tecnologico". Dalla metà degli anni '80 i processi di evoluzione organizzativa si sono svolti in un contesto di crescente disponibilità del sindacato verso modelli incentivanti l'arricchimento e l'accorpamento delle mansioni. Questo nella piena consapevolezza che la divisione spinta del lavoro andava ad incidere negativamente non soltanto sulla produttività del lavoro e sulla qualità generale dei prodotti e dei processi, ma anche sulla sfera professionale e personale dei lavoratori. F. SCARPELLI, *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro*, *Dir. Rel. Ind.*, 2, 1994, p. 46. Cfr. altresì A. TOURAINE, *L'azione sindacale: dal movimento sociale al movimento politico*, in A. ACCORNERO, P. CERI, (a cura di) *Impresa e lavoro in trasformazione: Italia, Europa.*, Bologna, 1988 pp. 141-168.

³⁰ H. KERN, M. SHUMANN., *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*, (ed. italiana) Torino, 1991, p. 11.

³¹ La logica della flessibilità inizia quindi a sostituirsi alle rigide economie di scala fordiste, in un mercato più mutevole e meno prevedibile e sempre più integrato, peraltro, su scala globale. In questi termini A. ACCORNERO, *Era il secolo del lavoro*, Bologna, 2000, pp. 102 ss.

³² Le innumerevoli innovazioni sul piano organizzativo e gestionale sono pertanto funzionali alla "spasmodica ricerca" di competitività nella produzione di beni e servizi di alta qualità. F. BUTERA, C. DONATI, *op.cit.* p. 665. In altri termini, la produzione è programmata ora secondo una logica definita "pull" (ossia sia *in funzione del mercato*) e non più in vista dello stoccaggio. La flessibilità produttiva richiede lo smantellamento del gigantismo industriale prediligendo reticoli elastici, ove le imprese tendono a concentrarsi sul *core business*, esternalizzando il resto. A. ACCORNERO, *Era il secolo del lavoro*, cit., p. 104.

flessibile spicca ovviamente il lavoro: come osservato, infatti, nei paradigmi organizzativi di matrice post-fordista, “*prima si vede che cosa c’è da fare, poi si stabilisce come farlo e successivamente si fanno le strutture di coordinamento, le squadre operative e ci si distribuisce il lavoro*”³³”.

1.2 Qualità e flessibilità nell'organizzazione post-fordista del lavoro.

In ragione dei profondi mutamenti intervenuti nei mercati di riferimento, la “sopravvivenza” delle imprese dipende in larga misura dalla capacità di orientarsi verso le molteplici esigenze di mercato e di anticipare il cambiamento tramite la continua riprogrammazione organizzativa. Il modello meccanico dell’organizzazione, come visto, non rappresenta più la modalità ottimale per raggiungere quell’efficienza produttiva che aveva consentito la rapida crescita industriale sino alla metà del secolo scorso.

Oltretutto, nell’epoca definita *post-industriale*³⁴, il profitto è in larga misura determinato dalla qualità del prodotto finale; appare perciò scontato che le organizzazioni si adoperino in vista del miglioramento pianificato e continuativo dei beni e servizi offerti³⁵.

³³ F. BUTERA, E. DONATI, *op.cit.*, p. 666.

Per il noto sociologo Luciano Gallino gli elementi caratterizzanti il nuovo modo di produrre o, utilizzando le sue stesse parole, la “neo industria” si riassumono in: 1. “*produzione in tempo reale*” (volume e natura perfettamente sincronizzati con gli ordini di produzione); 2. “*liofilizzazione organizzativa*”: l’attività aziendale sarà limitata ai soli compiti che la direzione ritiene indispensabili. Il resto sarà decentralizzato e esternalizzato; 3. “*trasformazione delle maestranze nelle varie unità produttive*”; 4. “*finanziarizzazione*” ossia il perseguimento dell’utile aziendale con forme di impiego dinamico del capitale in forma di denaro; 4. “*forte sviluppo delle reti fisiche e di comunicazione per la produzione in tempo reale*”; 5. “*sviluppo attorno al prodotto offerto di una serie di servizi integrativi e complementari, finalizzati ad accrescerne il valore d’uso*”; 6. “*erosione delle garanzie legate al posto in aziende medio grandi*”; 7. “*crescente integrazione del sistema produttivo con quello scolastico*”; 8. “*internazionalizzazione della produzione*”. L. GALLINO, *Neo industria e lavoro allo stato fluido*, in A. ACCORNERO, P. CERI. (a cura di) *Impresa e lavoro in trasformazione: Italia, Europa*, Bologna, 1988, pp. 125-139.

³⁴ L. GALLINO, *Neo industria e lavoro allo stato fluido*, cit. p. 125.

³⁵ D. CALLINI D., L. MONTAGUTI, *op.cit.*, p. 54.

Il prototipo che ha condizionato il diffondersi di forme di organizzazione flessibile si rifà al noto modello della *lean production*, congegnato dall'Ing. Taiichi Ohno e sperimentato nel settore automobilistico giapponese (precisamente negli stabilimenti Toyota) nel corso degli anni '40-50. Innanzitutto, secondo una logica di produzione definita “*pull*”, il processo produttivo, utilizzando le parole di Ohno, “è concepito come un'operazione di prelievo che da valle arriva a monte (...)”³⁶; (...) *ciascun componente arriva alla linea di montaggio nel preciso momento in cui ce n'è bisogno e solo nella quantità necessaria*”³⁷. Il presupposto del cd. “*just in time*” permea in tal guisa tutte le linee di produzione. Al fine di programmare e gestire autonomamente intere parti dei processi produttivi, le aree della produzione devono poter avere una loro autonomia organizzativa³⁸. Ciò implica che le fasi di realizzazione e progettazione debbano essere riprogrammate in un'ottica fortemente unitaria e consequenziale. È richiesta, inoltre, una forte integrazione all'interno delle varie unità produttive. I tempi e i modi di produzione devono essere in grado di adeguarsi istantaneamente alle oscillazioni di mercato, cercando di comprimere al massimo il periodo intercorrente fra momento ideativo e produttivo. Il modello in questione promuove altresì il principio operativo dell'*autoattivazione*³⁹, inteso come coinvolgimento dei lavoratori, in una prospettiva di miglioramento continuo, nella risoluzione dei possibili problemi di funzionamento del processo arrivando, in tal modo, alla ricomposizione di compiti e ruoli (ad esempio il controllo e la manutenzione) in precedenza disgiunti. Mediante l'integrazione delle fasi di produzione e progettazione i lavoratori sono chiamati a migliorare costantemente e, finanche,

³⁶ “Ogni stazione produttiva si rivolge alla precedente per chiederle i pezzi di cui ha strettamente bisogno, nella quantità e nel momento necessari, e la stazione precedente dovrà produrre esattamente quanto richiesto” T. OHNO, *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Torino, 2004, p. 7.

³⁷ T. OHNO, *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, cit., p.29.

³⁸ G. GOSETTI, *Organizzazione, lavoro, persone: vecchio e nuovo nella rete organizzativa*, in *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento* di GOSETTI G. (a cura di), Milano, 2014 (2. Ed), p. 119.

³⁹ T. OHNO, *op.cit.*, p. 141.

innovare, i prodotti e processi nell'obiettivo globale del mantenimento di alti standard *qualitativi* nella produzione⁴⁰.

La produzione snella diviene così paradigma di massima *efficienza* produttiva grazie all'eliminazione degli sprechi, in un contesto di riorganizzazione interna continua e di elevata flessibilità strutturale, di processo e operativa. Ed è proprio il presupposto del continuo e graduale miglioramento innovativo degli assetti organizzativi a costituire il grande momento di rottura con il modello taylorista, per il quale l'imperativo della *one best way* implicava, al contrario, la totale staticità di soluzioni.

Come accennato, fra gli elementi chiave nella rimodulazione costante dei processi produttivi spicca l'utilizzo flessibile del fattore lavoro. Uno dei postulati di base dell'organizzazione post-taylorista del lavoro consiste infatti nel "*recuperare dinamismo attraverso la flessibilità umana, sviluppando la polivalenza e polifunzionalità delle persone, la loro versatilità nel passare da un sistema di lavorazione all'altro, per venire incontro alle attese dei clienti*"⁴¹.

L'utilizzo flessibile delle risorse umane (cd. flessibilità funzionale) può essere garantito mediante la predisposizione di strutture lavorative marcatamente divisionali (e non più gerarchico funzionali), costituite da unità operative capaci di

⁴⁰ I lavoratori o i *team* di lavoro saranno, in tal guisa, fortemente coinvolti nello svolgimento della loro prestazione lavorativa (cd. *commitment*) G. GOSETTI, *Organizzazione, lavoro, persone: vecchio e nuovo nella rete organizzativa*, cit., p. 121.

⁴¹ R. BOYER, M. FREYSSENET, *Oltre Toyota, I nuovi modelli produttivi*, Milano, 2005 in GOSETTI cit. p. 123 Anche nel panorama europeo, negli anni '70-'80, si assiste ad un graduale abbandono del paradigma taylorista, grazie alla sperimentazione di pratiche di produzione snella e flessibile che, partendo dal modello *lean*, hanno sviluppato degli ulteriori tratti di originalità. Nei modelli più diffusi (specialmente in Germania), pur persistendo alcuni retaggi dell'organizzazione taylorista, l'attenzione si concentra segnatamente sul tentativo di diminuire la divisione del lavoro, coinvolgendo sempre di più le maestranze in compiti complessi, ad alto contenuto cognitivo, con l'obiettivo di garantire una produzione diversificata di altissima qualità. Cfr. W. STREEK, A. Sorge, *Industrial relations and technical change: the case for an extended perspective*, Berlino, 1987. In Italia, le prime sperimentazioni di produzione post-fordista si osservano negli stabilimenti FIAT di Termoli e Cassino (dove si sperimentò il modello della cd. "fabbrica integrata"). M. MARTINELLI, *op. cit.*, p. 84.

Fra le sperimentazioni organizzative più interessanti, che ha goduto di un discreto successo altresì nel nostro Paese, si annovera quella variante metodologica del modello *lean* denominata WCM (*Word Class Manufacturing*); tale modello è funzionale al miglioramento congiunto di tutte le *performance* produttive per garantire il massimo livello di qualità, efficienza e soddisfazione delle attese del cliente. Esso promuove un coinvolgimento diretto e diffuso dei lavoratori nell'analisi (individuazione - diagnosi) e nella risoluzione (proposizione di soluzioni) dei problemi organizzativi.

governare in autonomia interi processi produttivi⁴². Le unità di processo sono contraddistinte da un elevato tasso di intercambiabilità fra i lavoratori (cd. *job rotation*), da una grande cooperazione nella gestione degli obiettivi e da un'elevata flessibilità numerica (le risorse possono essere integrate a seconda delle esigenze produttive)⁴³.

1.3 I mutati contenuti della prestazione lavorativa. La crescente importanza delle competenze professionali.

I principi dell'organizzazione post-fordista del lavoro⁴⁴, postulando il complessivo superamento della “*filosofia dell'esecuzione*” in favore di una nuova “*cultura della soluzione*”⁴⁵, hanno modificato in profondità le dinamiche esecutive della prestazione di lavoro, risultandone ora pienamente valorizzate le componenti cognitive e polivalenti.

In un contesto segnato da una più “rarefatta” specificazione delle funzioni, i compiti lavorativi sono caratterizzati da un elevato tasso di polifunzionalità, risultando perciò sempre più de-routinizzati e de-specializzati⁴⁶. Se, in un primo momento, le sperimentazioni *post-fordiste* hanno perseguito una miglior flessibilità organizzativa per il tramite dell'accorpamento e dell'arricchimento delle mansioni⁴⁷, successivamente si è approdati al progressivo superamento del

⁴² Fra le varie tipologie di unità di processo ricordiamo: le isole di lavoro, i *process team*, i *case team*, i *work autonomous groups*, i *self managing team* etc. F. BUTERA, DONATI, *Le microstrutture*, op.cit., pp. 678 ss.

⁴³ F. BUTERA, DONATI, *Le microstrutture*, cit., pp. 678 ss.

I principi di radicale riorganizzazione dei sistemi di lavoro hanno informato le ristrutturazioni di molti stabilimenti industriali europei già dagli anni '70, con interessanti esperienze anche nel territorio italiano (ad esempio Olivetti, Fiat, Aeritalia, Alfa Romeo, Pirelli).

⁴⁴ Più diffusamente cfr. F. BUTERA, *L'orologio e l'organismo. Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia*, Milano, 1992.

⁴⁵ D. CALLINI D., L. MONTAGUTI, *Cambiamento organizzativo e formazione*, cit., p. 44

⁴⁶ Si osservi, al riguardo, come la struttura gestionale-produttiva dello stabilimento Zanussi Elettromeccanica di Rovigo negli anni '80 contasse di 1 dirigente, 18 impiegati, 431 operai. A. ACCORNERO, *Era il secolo del lavoro*, cit., p. 104.

⁴⁷ A questo riguardo, si riporta il testo parziale di alcuni dei più significativi accordi aziendali siglati in Italia negli anni '70-'80 applicativi degli essenziali principi di riorganizzazione dei sistemi di lavoro: 1) *Accordo Fiat 9/3/1974* : “*Organizzazione del lavoro ad isole*”: “*A) Nei sistemi*

concetto stesso di *mansione* in favore dell'innovativa nozione di “*ruolo*”. Tale locuzione, nel linguaggio organizzativo, contempla al suo interno tanto l'insieme delle attività e dei compiti organizzativi assegnati a ciascun lavoratore, quanto la dimensione dell'apporto individuale al processo produttivo⁴⁸.

Nei contesti produttivi odierni le conoscenze settoriali, meccaniche e, quindi, di semplice esecuzione, lasciano spazio a conoscenze tecniche più complesse, implicanti un processo cognitivo di razionalizzazione dell'attività da compiersi in funzione della realizzazione di un obiettivo tecnico-organizzativo: in questo senso, inizia ad affacciarsi nel panorama organizzativo il fondamentale concetto di *competenza*, essenziale oggi al fine di esaminare le “*premesse, conseguenze e implicazioni dei cambiamenti che, con intensità e ritmi sempre più sostenuti, caratterizzano l'evoluzione dei sistemi produttivi*”⁴⁹. Scienze gestionali ed economiche concordano da tempo circa l'importanza strategica che tale concetto acquisisce nel garantire quei vantaggi competitivi correlati all'innalzamento qualitativo dei beni e servizi immessi nel mercato⁵⁰.

di lavoro ad isole omogenee s'intende realizzare il montaggio di complessivi mediante una cadenza rigidamente vincolata a posti di lavoro precedenti o seguenti e che, consentendo al lavoratore una certa autonomia pur nel rispetto della produzione media richiesta, per turno di lavoro, favorisce l'arricchimento professionale, ottenibile mediante la rotazione programmata tra le diverse isole; (...) La FLM preciserà le proprie condizioni circa gli effetti del nuovo sistema sulle condizioni di lavoro e sulla promozione professionale in relazione al proprio obiettivo di conseguire comunque il superamento dell'attuale sistema di lavoro alle linee di montaggio e nelle mansioni di tipo ripetitivo”.

2) Accordo Aeritalia 10/2/1982

Nel quadro degli obiettivi aziendali di mantenimento della competitività internazionale e delle esigenze di flessibilità organizzativa da svilupparsi attraverso (...)opportune modifiche all'organizzazione del lavoro, adattabili alle caratteristiche specifiche di ciascun programma e di ciascuna unità produttiva. A tal fine l'azienda si impegna ad avviare un processo di revisione dell'organizzazione del lavoro che persegue gli obiettivi indicati: Individuare, limitare e/o eliminare per quanto possibile le situazioni di ripetitiva assegnazione di compiti e mansioni a scarso contenuto professionale e o particolari gravosità ambientale; sviluppare e valorizzare la professionalità a livello individuale e o collettivo mediante l'ampliamento delle conoscenze del ciclo produttivo la ricomposizione delle mansioni e o una differente distribuzione ed aggregazione di attività di esecuzione preparazione del lavoro e del controllo (controllo qualità, manutenzione) finalizzati all'ampliamento delle possibilità di intervento tecnico sul ciclo di lavorazione.

⁴⁸ D. CALLINI D., L. MONTAGUTI, *op.cit.*, cit., p. 45.

⁴⁹ T. TORRE, *Il bilancio di competenze: nuovi ambiti di applicazione nella gestione delle risorse umane*, in *Impresa e progetto, Rivista on-line DITEA*, 3, 2005, p. 2.

⁵⁰ T. TORRE, *Il bilancio di competenze: nuovi ambiti di applicazione nella gestione delle risorse umane*, in *Impresa e progetto, Rivista on-line DITEA*, 3, 2005, p. 5.

Muovendo da una prospettiva multidisciplinare, la competenza può essere definita come “la capacità di un soggetto di combinare potenzialità, partendo dalle risorse cognitive, emozionali e valoriali a disposizione (saperi, saper essere, saper fare, saper sentire) per realizzare non solo performance controllabili ma anche intenzionalità verso lo sviluppo di obiettivi che possono essere propri e della propria organizzazione⁵¹”. Sebbene si riscontrino nella letteratura organizzativa e pedagogica molteplici definizioni di “competenza”⁵², in linea tendenziale tutte le definizioni proposte concordano, da un lato, sulla centralità della dimensione soggettiva di tale conoscenza “agita”, dall’altro, sulla strumentalizzazione della stessa verso un determinato scopo o compito professionale⁵³. In altri termini, la nozione di competenza sintetizza quella capacità soggettiva di progettare in funzione di azioni concrete, rilevabili e osservabili⁵⁴ in cui, nell’interazione dinamica fra individuo e lavoro, “la persona seleziona quei saperi, abilità, atteggiamenti utili per conseguire un buon risultato in un dato contesto e in un dato momento”⁵⁵.

⁵¹ G. ALESSANDRINI, *Generare capacità: educazione e giustizia sociale*, in *La “pedagogia di Martha Nussbaum”* di ALESSANDRINI G. (a cura di), Milano, 2014, p. 20.

Similmente, sul concetto di competenza cfr.: R. BOAM, P. SPARROW, *Come disegnare e realizzare le competenze organizzative*, Milano 1996; F. CAMBI, *Saperi e competenze*, Roma-Bari, 2004; F. CIVELLI, D. MANARA, *Lavorare con le competenze*, Milano, 1997; G. ALESSANDRINI, *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*, Milano, 2004; G. ALESSANDRINI, *Prime riflessioni in margine al decreto legislativo sulla validazione degli apprendimenti formali e non formali nel quadro della ratio del modello delle competenze in ottica europea*, in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO. (a cura di), *Certificazione delle competenze Prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13* Adapt e book series n. 6 2013, Adapt University Press, http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/07/certificazione_competenze_ebook_6_2013.pdf

⁵² Per una ricognizione dei possibili significati cfr. T. TORRE, *Il bilancio di competenze: nuovi ambiti di applicazione nella gestione delle risorse umane*, pp. 5-6.

⁵³ G. FAVRETTO, *Competenze agite versus competenze percepite nei modelli P/E stress derivati e sviluppo delle risorse umane*, Milano, 1996.

⁵⁴ G. ALESSANDRINI, *Generare capacità: educazione e giustizia sociale*, cit. p.20. Cfr altresì: G. ALESSANDRINI, *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Roma, 2007; D.A., SHÖN, *Formare il professionista riflessivo. Per una nuova prospettiva della formazione e dell’apprendimento nelle professioni*, Milano, 2006 citati da ALESSANDRINI G., *Generare capacità: educazione e giustizia sociale*, cit. p.20. Il legislatore europeo, nella raccomandazione sullo “European Qualification Framework” (Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2017 C 189/15, più diffusamente *infra* Cap. 2, § 2), in modo del tutto coerente con le definizioni “tecniche” di stampo pedagogico, identifica la competenza nella “comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche in situazione di studio lavoro o sviluppo personale”.

⁵⁵ F. FRACCAROLI, *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni*, Bologna, 2007, p. 72.

Nella prospettiva delle scienze pedagogiche la competenza si differenzia in modo netto dalla conoscenza. Quest'ultima attiene alla "semplice" acquisizione di saperi (teorie, norme, procedure, classificazioni etc.) a cui possono corrispondere diversi livelli di specializzazione⁵⁶. Nei modelli organizzativi "post-industriali", come osservato, caratterizzati dal superamento della netta separazione dell'azione dal momento conoscitivo e, soprattutto, dall'accrescimento della capacità professionale dell'individuo, il cui il margine di discrezionalità risulta sempre più significativo⁵⁷, la conoscenza viene valorizzata soprattutto nella sua "formulazione esplicita": la dotazione professionale del soggetto, non più oggettivamente esclusivamente in un'addizione di conoscenze, si sostanzia segnatamente nella capacità di integrare queste ultime nell'agire lavorativo relativo allo specifico contesto di riferimento⁵⁸.

La crescente rilevanza del concetto di competenza sta trovando negli ultimi anni un importante riconoscimento anche nelle legislazioni nazionali e sovranazionali, soprattutto nell'ottica di incentivare quelle buone prassi, suggerite dall'attuale dibattito scientifico, atte ad implementare modelli gestionali e di profilazione individuale volti a riconoscere e, finanche, validare le competenze maturate da ogni soggetto nei differenti contesti di vita. La raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008⁵⁹ sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente⁶⁰ (e similmente il d. lgs. n. 13 del 2013 relativo alla *Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze*) definisce la competenza in termini di

Per G. LA BOTERF, *De la competence: essay sur un attractuer étrange*, Paris, 1994, la competenza viene intesa come un *processo* mobilitante (sapere teorico e saper fare procedurale) delle risorse, configurandosi quindi come un saper reagire di fronte a determinate situazioni ovvero allo scopo di conseguire una data *performance*.

⁵⁶ F. FRACCAROLI, *op. cit.*, p. 133

⁵⁷ T. TORRE, *Organizzazione d'impresa per l'apprendimento*, in T. TORRE, M. SBRANA, *Conoscenza e gestione del capitale umano: la learning organization*, Milano, 1996, p. 116

⁵⁸ Y. LICHTEMBERGER, *Entre travail et formation: la valeur de l'expérience*, *Droit Social*, 2016, p. 975.

⁵⁹ Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008, 2008/C 111/01.

⁶⁰ Sul punto cfr. più diffusamente Cap. 2, § 2 e 2.1.

“*comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità personali, sociali e metodologiche in situazioni di lavoro e di studio e nello sviluppo personale o professionale*”, laddove la conoscenza rappresenta invece il risultato, staticamente inteso, “*dell’assimilazione delle informazioni attraverso l’apprendimento*”, siano esse “*fatti, principi, teorie, pratiche relative ad un settore di lavoro e studio*”. Le definizioni legislative rimarcano dunque come tale nozione non sintetizzi una mera somma di conoscenze o abilità acquisite, bensì stia ad indicare un insieme strutturato nel quale conoscenze e abilità vengono utilizzate simultaneamente in modo dinamico⁶¹.

Le caratteristiche dei descritti sistemi produttivi favoriscono oltretutto l’emergere di peculiari competenze “*aspecifiche*”, comunemente definite “*trasversali*”, non funzionalmente connesse a determinate attività professionali quanto, piuttosto, strumentali all’ “*attivazione e alla messa in atto delle risorse individuali a fronte di determinate caratteristiche del compito o richieste organizzative*”⁶².

A fronte dell’aumento della discrezionalità nella gestione delle molteplici complessità procedurali oggi presenti nelle moderne strutture organizzative, si rivela infatti essenziale che il bagaglio professionale tecnico-specialistico sia supportato da un insieme di competenze atte ad incrementare le capacità individuali di autoattivazione nella diagnosi e nella risoluzione dei problemi (cd.

⁶¹ Le citate definizioni normative tendono a valorizzare una nozione di competenza che travalica la mera sfera professionale e dell’apprendimento formalmente inteso (*infra* Cap. 2, § 2): ogni situazione di vita, ivi inclusi il lavoro o lo studio, possono pertanto essere idonee fonti di acquisizione di nuove competenze.

⁶² Fra queste si possono inoltre menzionare: la precisione, la resistenza allo stress, la capacità di lavorare in *team*, la responsabilità, l’autonomia. F. FRACCAROLI, *op.cit.* p. 77. Dalle più recenti rilevazioni statistiche in materia di formazione nel contesto italiano si evince come il 41,3% delle imprese dichiarino che il principale elemento per il futuro sviluppo dell’azienda sia costituito dall’accrescimento delle conoscenze di tipo tecnico-operativo specificamente connesse con le caratteristiche del processo produttivo aziendale. Cionondimeno, sono indicate come estremamente rilevanti anche le competenze di carattere relazionale, indicate dal 39,7% delle imprese, così come quelle relative al lavoro in “*team*”, indicate dal 31,6% delle imprese, nonché l’attitudine al ‘*problem solving*’ indicata dal 27,2% (ISTAT, *Report, La formazione nelle imprese in Italia*, anno 2015 (<https://www.istat.it/it/files//2017/10/Formazione-nelle-imprese-2015.pdf>). Allo stesso modo, nel contesto francese, il rapporto del *Conseil d’orientation pour l’emploi* (COE) “*Automatisation, numérisation et emploi*”, *Tomes 1 et 2*, ha sottolineato come la crescente digitalizzazione dei metodi lavorativi renda sempre più necessaria l’attivazione di competenze trasversali e, segnatamente, di quelle relazionali e di *problem solving* (il cui tasso di acquisizione è aumentato del 33% dal 1998 al 2013).

problem setting e *problem solving*) e nella gestione delle frequenti varianze che si riscontrano nella prassi produttiva⁶³.

1.4 Lo sviluppo dinamico delle capacità professionali nei nuovi sistemi di classificazione del personale.

Se, come efficacemente sostenuto, la “*conoscenza in azione*” rappresenta attualmente il principale vantaggio competitivo degli individui e delle imprese⁶⁴, risulta evidente come si profili la necessità che tale fattore trovi nelle strutture organizzative degli appropriati metodi di valorizzazione. Occorre, in altri termini, coadiuvare i processi produttivi e i relativi bisogni di maggior qualificazione, responsabilizzazione, polivalenza e motivazione delle risorse lavorative, mediante la messa a punto di pratiche di gestione dinamica delle competenze individuali o collettive nel contesto aziendale di riferimento. Letteratura economica e organizzativa concordano infatti sull’indicare, fra i più rilevanti fattori per una buona *performance* economica, proprio la stretta convergenza fra strategia di impresa e gestione delle competenze⁶⁵.

In questa prospettiva, si osserva come nella prassi manageriale si stia diffondendo in maniera rilevante la progettazione di sistemi di selezione, inquadramento e retribuzione del personale basati sulla valutazione e sull’analisi delle competenze individuali e dell’apporto personale che lo stesso lavoratore dà all’organizzazione

⁶³ F. FRACCAROLI, *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni*, cit. p. 78.

⁶⁴ P. DRUCKER, *Il grande cambiamento*, Milano, 1996, p. 71.

⁶⁵ M. FERRARY, G. TREPO, *La gestion par les compétences : pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d’entreprise et la gestion des ressources humaines*, Paris, 1998. C. ZIZZO, *Les déterminants de la gestion des compétences au sein des entreprises*, Céreq Working Papers, 7, 2019, p. 4. In termini simili cfr. S. BRUN, *Sviluppo delle competenze, produttività e ruolo del contratto collettivo decentrato* in in NOGLER L., P. BARBIERI, R. SALOMONE, E. ZANINOTTO, (a cura di), *Mercati del lavoro e territori: i casi del Sudtirolo e del Trentino*, Milano, 2019, pp. 201 - 203; D. VIVIANI, L. FANELLI, *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva* in *Dir. relaz. ind.*, 3, 2009, pp. 703 e ss. Come riportato in questo studio, l’*Occasional Paper* della Banca d’Italia “*Tendenze nel sistema produttivo italiano*” relativo all’annualità 2008 dimostra come sussista una relazione positiva fra l’adozione di sistemi di valutazione e incentivazione individuale e aumento della produttività.

in cui è inserito⁶⁶. Secondo tali modelli, definiti di “*Broadbanding*”, la configurazione dei mestieri (cd. “*grading*”) e il relativo posizionamento delle professionalità non vengono effettuati sulla base della semplice descrizione statica dei singoli compiti lavorativi. Nella concreta misurazione del contributo globale del lavoratore al processo produttivo⁶⁷ si predilige piuttosto un approccio basato sull’apprezzamento dello specifico *ruolo* assunto dallo stesso⁶⁸, nel quale assumeranno rilevanza sia l’insieme delle competenze derivanti dalla formazione di base e dall’esperienza acquisita, sia la concreta capacità di conseguire gli obiettivi prefissati nel contesto organizzativo di riferimento.

Nei moderni sistemi classificatori il baricentro dell’analisi è perciò spostato dalla predeterminazione dei compiti⁶⁹ (in ossequio ai tradizionali concetti di mansione e qualificazione contrattuale oggettivamente intesa)⁷⁰ alla valutazione e diagnosi delle competenze strategiche, tecniche, metodologiche e relazionali realmente possedute ed esercitate.

Negli ultimi decenni l’approccio classificatorio “*competenced oriented*” ha trovato positivo riscontro anche nel solco del graduale ammodernamento della struttura degli inquadramenti contrattuali collettivi⁷¹.

⁶⁶ T. TORRE, *Il bilancio di competenze: nuovi ambiti di applicazione nella gestione delle risorse umane*, cit. p., 5.

⁶⁷ D. VIVIANI, L. FANELLI, *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, cit. p. 704.

⁶⁸ M. MARTINELLI, *op. cit.* p. 70.

⁶⁹ M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercati del lavoro*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.* 2004, p. 168

⁷⁰ G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Napoli, 1963 p. 549.

⁷¹ Sul tema *ex multis* M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercati del lavoro*, cit., pp. 165 ss. F. SCARPELLI, *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro*, *Dir. Relaz. Ind.*, 2, 1994, pp. 43 ss; S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, Torino, 2013, pp.181 e ss. Come noto, i sistemi di inquadramento del personale applicati dalla contrattazione collettiva di primo livello mirano all’elaborazione di un quadro d’azione in vista della sistematizzazione delle gerarchie professionali all’interno di un settore produttivo, funzionale tanto alla gestione della mobilità infra-aziendale quanto alla fissazione dei livelli di retribuzione nel pieno rispetto del principio della corrispettività retributiva.

Nel sistema italiano le modalità dell’inquadramento professionale si sono via via modificate negli anni, sotto la spinta delle pressioni sindacali degli anni '70, fino a consolidarsi nel sistema del cd. inquadramento unico. Tale sistema prevede la predisposizione di una serie di livelli, all’interno dei quali vengono enucleati molteplici profili professionali e il contenuto delle mansioni a questi collegato. Cfr. O. MAZZOTTA, *Diritto del lavoro*, Milano, 2016, pp. 405 e ss.

Nel dichiarato intento di consentire una più efficiente e flessibile gestione delle maestranze⁷², le prime sperimentazioni collettive poste in essere a livello nazionale prevedevano l'accorpamento di mansioni in aree professionali a "maglie larghe" onde consentire, pur nella persistenza dei corrispondenti profili professionali esemplificativi⁷³, una miglior flessibilità funzionale in azienda attraverso la piena fungibilità di mansioni e compiti, ancorché non del tutto omogenei⁷⁴. Erano agevolati, in altri termini, i necessari spostamenti interni di manodopera sulla base delle molteplici esigenze di allargamento, arricchimento e rotazione della mansioni⁷⁵.

Più recentemente, alcune esperienze convenzionali hanno cercato di andare oltre, promuovendo delle metodologie valutative volte ad enfatizzare maggiormente il

⁷² In questo senso cfr. i CCNL dell'industria chimica del 4 giugno 1998 e dell'industria del credito dell'11 luglio 1999 (in M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercati del lavoro*, cit., p. 170); cfr. altresì il CCNL dell'11 gennaio 2011 delle poste.

⁷³ E quindi nella persistenza dei classici criteri di valutazione della professionalità (M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercati del lavoro*, cit., p. 170).

⁷⁴ Nel contesto italiano, la contrattazione collettiva nazionale affronta per la prima volta la necessità di creare un quadro normativo allineato alle contingenti modifiche dell'organizzazione del lavoro a partire dalla tornata di rinnovi del 1993. Invero, la miglior dottrina italiana aveva evidenziato l'inadeguatezza del sistema classificatorio in uso presso la contrattazione di primo livello già a partire dagli anni '80. Le declaratorie professionali, rappresentative di tipologie statiche di mansioni e mestieri, presenti nella maggior parte dei contratti collettivi dell'epoca, venivano tacciate di profondo anacronismo rispetto alla mutata realtà professionale articolata non su posti fissi bensì su "ruoli variabili" dotati di ampia polivalenza (F. CARINCI, *La rivoluzione tecnologica e il diritto del lavoro: il rapporto individuale*, Atti dell' VIII congresso nazionale di diritto del lavoro, 12-14 aprile 1985, Aidlass, Milano, 1986, pp.32 e ss.).

⁷⁵ M. REGINI, *Produzione di qualità e ruolo delle istituzioni. Esiste un modello europeo di competitività?* in *Dir. Rel. Ind.*, 2, 1993, p. 29.

Relativamente allo specifico quadro normativo italiano va ricordato inoltre che i descritti modelli contrattuali cercavano di superare i ristretti limiti imposti dal previgente regime legale in materia di *jus variandi* e mobilità orizzontale dei lavoratori di cui all'art. 2103 c.c che, come noto, alla luce di una ristretta lettura della suddetta normativa volta a presidiare la professionalità "statica" e non evolutiva dei lavoratori, subordinava ogni modifica unilaterale delle mansioni "laterali" dedotte nel contratto al criterio della cd. equivalenza professionale (più approfonditamente cfr. *ex multis* M. BORZAGA, *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.*, 4, 2013, pp. 980 e ss. M. VOZA, *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, in WPCSDLE "Massimo D'Antona".IT – 262/2015). Invero, fu proprio grazie alla volontà delle parti sociali di sintonizzare la valorizzazione della professionalità con i modelli di produttività aziendale e qualità dei servizi (Cass. n. 25033/2006 relativa al CCNL poste dell'11 gennaio 2011) che si arrivò a dare piena valenza alla dimensione "potenziale" della professionalità del lavoratore quale criterio di legittimazione dello *jus variandi* orizzontale, nella specie non censurando i possibili meccanismi convenzionali di mobilità basati sulla fungibilità di mansioni a contenuto non omogeneo. Più dettagliatamente, cfr. *infra* Cap. 4, § 1.2.

concetto del già menzionato “ruolo” professionale. In esse, ciascuna unità classificatoria, costituita da macro-aree professionali, mira a raggruppare un insieme di competenze organizzative richieste dal comparto di riferimento⁷⁶. Ai fini classificatori sarà dirimente il valore dell’apporto professionale individuale all’intera organizzazione⁷⁷ (ad esempio, il grado di autonomia, il livello di responsabilità e di attivazione nella risoluzione di problemi). All’interno di ogni area si procede quindi all’apprezzamento delle competenze acquisite, sia tecniche che trasversali, superando in tal modo la rigida elencazione progressiva delle mansioni da svolgere all’interno di, pur allargate, aree professionali (cd. *broad*

⁷⁶ In questo senso, è emblematica l’evoluzione del contratto collettivo del settore metalmeccanico il quale, con il rinnovo relativo al triennio 2016-2018, ha provveduto (finalmente) a riformare il sistema dell’inquadramento professionale ivi previsto, risalente al 1973, andando a sostituire i vecchi livelli con un nuovo modello costituito da fasce/aree professionali, in sperimentazione dal gennaio 2017. All’interno di tali aree vengono riconosciute ai fini dell’inquadramento anche le competenze trasversali, la polivalenza, le polifunzionalità, nonché le specifiche conoscenze tecniche possedute. A questo proposito l’istituenda Commissione paritetica nazionale avrà il compito di supportare e analizzare le sperimentazioni in corso (in base agli accordi già in essere in alcune aziende) al fine di presentare una proposta unitaria che consenta di definire una riforma complessiva della classificazione del personale. Altro interessante esempio riguarda il recente CCNL settore ottica stipulato fra ANDAO e Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil il 19 luglio 2016. Questo accordo segna il definitivo superamento dello statico concetto di mansione, consacrando, ai fini contrattuali e regolativi, la nozione di competenza. In questo caso, le unità classificatorie consistono in aree professionali che andranno a costituire i criteri generali per l’inserimento delle professionalità in azienda. Le aree professionali in questione hanno lo scopo di identificare un insieme omogeneo di competenze richieste dal comparto. Ad esempio l’area III Professionale Tecnica/Gestionale è caratterizzata da «attività lavorative complesse che richiedono competenze professionali specifiche e trasversali». Ciascuna area è quindi suddivisa in più *Step* di sviluppo professionale, mirati a rappresentare il livello di competenza richiesto per lo svolgimento delle attività previste nell’area medesima. Uno dei momenti di maggior interesse di questo contratto consiste nella oggettivazione delle competenze organizzative espresse dal lavoratore nell’esercizio del proprio ruolo. Nello specifico vengono valorizzate I) la flessibilità professionale, intesa come la capacità del dipendente di ricoprire, in modo continuativo e costante, attività differenti tra loro; II) il trasferimento delle competenze, inteso come la capacità a favorire l’apprendimento professionale delle persone, dando ad esse suggerimenti o istruzioni dettagliate; III) la leadership, intesa come la capacità del dipendente di coordinare un gruppo di lavoro verso il raggiungimento di determinati obiettivi. (D. MOSCA, *Nuovo sistema di inquadramento per il comparto degli occhiali*, in Bollettino ADAPT 22 maggio 2017 reperibile al sito <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/05/Nuovo-sistema-di-inquadramento-per-il-comparto-degli-occhiali.pdf>).

Altro esempio di inquadramento “de - materializzato” è rappresentato dalla classificazione operata dal CCNL del settore chimico farmaceutico così come rinnovato il 19 luglio 2017. Risulta di particolare interesse l’introduzione dell’obbligo di certificazione delle competenze acquisite in azienda così da agevolare percorsi di carriera *infra* e *extra* aziendali.

⁷⁷ F. GUARRIELLO, *Trasformazione organizzative e contratto di lavoro*, Napoli, 2000, p. 102.

badging)⁷⁸. Saranno pertanto queste le variabili determinanti nelle possibili dinamiche di mobilità interna o retributive-promozionali⁷⁹.

Preme tuttavia sottolineare che, nonostante il contributo della contrattazione nazionale verso l'adozione di sistemi classificatori più dinamici e flessibili sia, come documentato, sempre più rilevante, la sede contrattuale privilegiata per la gestione funzionale delle competenze sembra essere quella di secondo livello.

⁷⁸ B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, p. *Giorn. Dir. Lav.*, 157, 2018, p. 85.

⁷⁹ Le pratiche contrattuali, sia aziendali che settoriali, che introducono elementi soggettivi di classificazione del personale tesi a valorizzare dinamicamente le competenze dei lavoratori si stanno progressivamente diffondendo in tutti i sistemi contrattuali europei (in relazione alla prassi francese cfr. P. CAILLAUD, N. QUINTERO, F. SÉCHAUD, *La reconnaissance des diplômes dans les classifications de branches. Des évolutions sans révolution*, in *Bréf du Céreq*, 339 octobre 2015. ; P. CAILLAUD, *La formation continue a-t-elle remis en cause le diplôme?* *Droit Social*, n. 3, 2012, pp. 281 ss ; M. TALLARD, *Qualification, classification, compétences*, in *Dictionnaire du travail*, (a cura di) A. BEVORT, A. JOBERT, M. LALLEMENT, A. MIAS, Paris, 2011).

A titolo esemplificativo, nel sistema contrattuale di *branches* francese, a partire dagli anni '70 le griglie classificatorie definite "Parodi", in uso dagli anni '50 e consistenti in una nomenclatura gerarchizzata di impieghi e mestieri dove la qualifica contrattuale veniva descritta per mezzo della rigida corrispondenza fra questa e il saper fare materiale, vennero progressivamente abbandonate in favore di griglie classificatorie, dette a "criters classants", in cui i differenti *emplois* sono definiti a partire dalla combinazione di criteri di valutazione comprensivi di elementi oggettivi e soggettivi. (C. PARADEISE, Y. LICHTENBERGER, *Compétence, compétences*, in *Sociologie du Travail*, n.1, 2001, p. 33-48 M. TALLARD, *Qualification, classification, compétences*, in *Dictionnaire du travail*, cit.).

Nel sistema contrattuale settoriale, tuttavia, si segnala un'altra tendenza, apparentemente antinomica a quanto appena affermato, per la quale le griglie di classificazione fanno sempre più sovente richiamo ai *diplômes professionnels* o alle CQP (*Certificats de qualifications professionnelles*, istituite in seno alle stesse *branches* (più diffusamente *infra* Cap. 2 § 3.5).

Addirittura, molte *branches* professionali pianificano oggi i loro sistemi di classificazione in funzione delle loro politiche di produzione delle certificazioni paritarie (P. CAILLAUD, N. QUINTERO, F. SÉCHAUD, *La reconnaissance des diplômes dans les classifications de branches. Des évolutions sans révolution*, in *Bréf du Céreq*, 339 octobre 2015). L'abbondante richiamo alle certificazioni professionali paritarie non comporta tuttavia la previsione di criteri classificatori basati sulla mera sintesi descrittiva di compiti professionali. Come si vedrà in effetti nel prosieguo, le qualificazioni professionali istituite dalle *branches* settoriali rappresentano delle indicazioni collettive di valutazione delle differenti competenze, utilmente fruibili anche dalle imprese nella valutazione del patrimonio professionale acquisito. Il costante richiamo nelle griglie classificatorie di attestazioni "dinamiche" delle competenze acquisite è rappresentativo delle volontà delle parti sociali di rafforzare il legame fra formazione professionale e qualificazione professionale affinché il patrimonio professionale così acquisito trovi facile riconoscimento all'interno del rapporto in corso e, senz'altro, possa essere speso all'interno del mercato di riferimento. In altri termini, se indubbiamente i procedimenti di valutazione, gestione della carriera e della mobilità all'interno dell'impresa si attuano sempre di più attraverso l'apprezzamento delle competenze realmente esercitate o acquisite nel lavoro e nell'esperienza, è altrettanto vero che il richiamo delle certificazioni nelle griglie contrattuali può agevolare imprese e lavoratori nel relativo processo di riconoscimento.

Grazie alla predeterminazione delle competenze aziendali necessarie ai fini organizzativi sarà indubbiamente più agevole concretizzare una realistica valutazione di quelle effettivamente esercitate dai lavoratori⁸⁰. La promozione di sistemi di inquadramento aziendali sembra oltretutto facilitare quei meccanismi, individuali o collettivi, di valutazione delle *performances* in vista dell'erogazione di emolumenti retributivi incentivanti⁸¹.

Ad ogni modo, oltre che palesare l'inadeguatezza del metodo classificatorio "tradizionale" rispetto ai concreti fabbisogni organizzativi delle imprese⁸², le tendenze evolutive in atto dei modelli gestionali e contrattuali mettono in rilievo come oggigiorno ciò che più conta nella dinamica lavorativa sia la valorizzazione di una molteplicità di capacità professionali, non sempre perfettamente oggettivabili in rigide sintesi descrittive. In altri termini, l'elasticità dei meccanismi sottesi alle moderne forme di *job evaluation* indubbiamente dimostra

⁸⁰ F. SCARPELLI, *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro*, cit. p. 46 S. BRUN, *Sviluppo delle competenze, produttività e ruolo del contratto collettivo* cit., pp. 224 e ss.; nonostante la potenziale valenza strategica della contrattazione di secondo livello in quest'ambito, si segnala come nel contesto italiano la materia dell'inquadramento professionale sia ad oggi ancora poco sviluppata dalla contrattazione aziendale (essa risulta affrontata, secondo i dati dell'Osservatorio CISL sulla Contrattazione di secondo livello (OCSEL) del 2015, solamente dal 7 % degli accordi aziendali nell'arco temporale che va dal 2009 al 2014 <<https://www.cisl.it/grandi-temi/mercato-del-lavoro/6161-3-rapporto-ocsel-sulla-contrattazione-decentralizzata-relativa-agli-anni-2015-2016.html>>)

Fra le sperimentazioni più interessanti in tal senso merita di essere segnalato l'accordo Gucci del gennaio 2017 in cui l'impresa, d'intesa con le OO.SS, ha avviato un innovativo sistema di inquadramento dove i mestieri sono aggregati in tre macro famiglie, *Business, Staff e Operations*, ciascuna delle quali è sottoposta ad una valutazione annua volta a verificare nell'arco di un anno il livello di intensità dei comportamenti agiti rispetto ai comportamenti attesi (il come) e il livello di raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati (il cosa). Con riferimento al "Come", la valutazione viene declinata secondo quattro fattori: il *Know how* (lavoratore è valutato sotto il profilo dell'accuratezza, della consapevolezza organizzativa e del miglioramento continuo, con rispetto agli obiettivi dell'impresa); l'interazione con i colleghi; il *problem solving* e l'*accountability* (ossia la capacità di prendere decisioni). Il "cosa" attiene alla misurazione del risultato che ci si attende venga acquisito in un determinato momento, rispetto agli obiettivi assegnati. Tali obiettivi possono essere individuali o di team. L'apprezzamento dei comportamenti agiti (Come) e degli obiettivi (Cosa) produrrà i suoi effetti tanto sulla retribuzione fissa che sulle componenti variabili. A. BENATTI, *Il nuovo accordo integrativo Gucci*, in Bollettino Adapt, 13 febbraio 2017, <http://www.bollettinoadapt.it/formazione-conciliazione-e-welfare-come-leve-di-competitivita-il-nuovo-integrativo-gucci/>

⁸¹ D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Dir. Real. Ind.*, 3, 2016, pp. 791 in cui sono stati analizzati gli accordi delle multinazionali operanti nel settore metalmeccanico *Tesmec, Tenaris Dalmine e Manfrotto* (Tesmec, Fiom-Cgil, Fim Cisl 22 febbraio 2011; Tenaris Dalmine, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil 26 giugno 2012;)

⁸² F. GUARRIELLO, *op. cit.*, p.167.

come l'apporto attualmente richiesto al lavoratore si palesi più complesso e articolato con rispetto al semplice conferimento di energie psico-fisiche in vista dello svolgimento di operazioni di semplice e immediata esecuzione, come osservato⁸³, caratterizzante il lavoro secondo i rigidi dettami tayloristi.

Rimandando al prosieguo della trattazione l'approfondimento del dibattito scientifico sull'individuazione del possibile oggetto del contratto di lavoro subordinato⁸⁴, preme per il momento evidenziare come le odierne prassi organizzative del lavoro, qui brevemente illustrate, indubbiamente impongano un arricchimento dinamico del contenuto della controprestazione lavorativa, non più meramente oggettivabile nelle “*determinatezza codificata*”⁸⁵ dell'esecuzione delle mansioni e dei compiti professionali. Le prassi e le tecniche di

⁸³ A. SUPIOT, *La gouvernance par le nombre*, Paris 2015, p. 353. Altresì M. GRANDI, *Persona e contratto di lavoro. Riflessioni storico-critiche sul lavoro come oggetto del contratto*, in *Arg., Dir. Lav.*, 1999, p. 309 ss., per il quale “*la patrimonializzazione dell'attività di lavoro (...) ove il debito prestazionale del lavoratore va ridotto al minimo*” si pone in stretta correlazione con l'organizzazione taylorista e fordista della produzione in cui l'oggetto del contratto di lavoro è ridotto alla mansione quale criterio di determinazione qualitativa della prestazione.

Lo stesso A. nella *Critique du droit du travail* (Paris, 1994, pp. 55 ss) pone quale oggetto del sinallagma contrattuale il corpo stesso del lavoratore, la sua materialità in senso fisico, con la finalità dichiarata di isolare la sfera oggettiva del prestatore dalla sua sfera soggettiva (escludendo quest'ultima dai termini dello scambio). Nella sua ultima opera, invero, l'A. riconosce come nelle odierne organizzazioni l'oggetto contrattuale appaia “indefinito”, paventando altresì i possibili rischi di tale *indetermination*. Se da un lato infatti questo “*nouveau visage de la subordination*” può risultare fonte di maggior libertà e discrezionalità per il lavoratore, dall'altro la predisposizione di obiettivi nell'economia contrattuale può pericolosamente avvicinare la prestazione lavorativa ad un'obbligazione di risultato.

⁸⁴ Cfr. Cap. 4, § 1.1. L'inquadramento di tali tematiche muoverà da quelle prospettazioni dottrinali volte a sostenere l'esistenza di un diritto alla formazione continua quale “*effetto naturale del contratto di lavoro*” in ragione del riconoscimento della “*professionalità*” come vero oggetto del rapporto di lavoro subordinato (M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in *Riv. Giur. Lav.*, 3-4, 1997, pp. 263- 271; *Ib. Ritornare a Barassi?*, Introduzione a *Il contratto di lavoro del diritto positivo italiano. Ristampa anastatica dell'ed. del '90*, di L. BARASSI, a cura di M. NAPOLI, Milano, 2003. Analogamente *ex multis* U. ROMAGNOLI, “*Il Diritto del secolo e poi?*”, in *Dir. Merc. Lav.*, 1999, 2, p. 238; C. ALESSI, *Professionalità e diritto del lavoro*, pp. 81 ss., Milano, 2004; A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione. Realtà e retorica*, Bari, 2012, pp. 131 ss.; M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*”, in *Riv. Giur. Lav.* 1, 2007, pp. 163-164; da ultimo B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, in *Gior. Dir. Lav.* 157, 2018 pp. 108-109 secondo il quale “l'oggetto del contratto di lavoro, come tendenza, si smaterializza, proprio perché si smaterializza il lavoro”.

Contra U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e postaylorismo*, *Giorn. Dir. Lav.*, n. 101, 2004, p. 71 e ss; S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, cit., pp. 173 ss.

⁸⁵ B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit. p. 87.

determinazione del ruolo organizzativo assunto fanno riferimento a criteri più soggettivi ed elastici, in cui la minuziosa descrizione dell'attività svolta lascia spazio all'apprezzamento delle capacità soggettive della persona, del personale bagaglio intellettuale e relazionale.

Alla luce di tali argomentazioni, si può assumere pertanto che l'odierna modalità di estrinsecazione della prestazione di lavoro consista dunque nella messa a disposizione di un insieme di fattori immateriali (costituiti dalla sintesi di conoscenze teoriche, di competenze tecniche e trasversali e di abilità) che complessivamente vanno a comporre quella che efficacemente viene definita la "professionalità" del lavoratore⁸⁶.

1.5 Tutela e sviluppo della professionalità nell'attuale organizzazione del lavoro. Il ruolo della formazione professionale.

Alla luce di quanto sin qui esposto, la valorizzazione della professionalità del lavoratore costituisce senz'altro un fattore chiave in vista dell'efficiente funzionamento degli odierni processi organizzativi. Al contempo, però, occorre segnalare come "paradossalmente" le stesse caratteristiche di siffatti modelli pongano una serie di problematiche rispetto all'acquisizione, alla conservazione o, finanche, all'incremento di tale insieme strutturato di attitudini, competenze e conoscenze che globalmente vanno a costituire il patrimonio professionale del lavoratore. I continui processi di riorganizzazione, i rapidi cambiamenti tecnologici, la celere riconversione dei sistemi di lavorazione, i modi stessi dell'esecuzione della prestazione lavorativa e, quindi, in generale, le mutevoli necessità organizzative, presuppongono, a monte, una rapida capacità di adattamento a ruoli e luoghi di lavoro diversificati. In altri termini, al fine di poter ottemperare in modo soddisfacente alle differenti richieste provenienti

⁸⁶ CALLINI D., L. MONTAGUTI, *Cambiamento organizzativo e formazione*, cit. p. 26.

dall'organizzazione produttiva si rivela necessario programmare un costante *input* di competenze.

Muovendo da tale constatazione, appare evidente come il bagaglio di competenze già possedute dal lavoratore possa rivelarsi spesso non allineato rispetto alle nuove esigenze della produzione. Laddove si verifici tale situazione si paventa il forte rischio che il patrimonio competenziale posseduto diventi *obsolescente*. Per taluni Autori è la stessa “*società della conoscenza che produce e amplifica di giorno in giorno tale “nuovo rischio” consistente nell’insufficienza, nell’inadeguatezza e, perciò, nell’obsolescenza delle conoscenze e competenze*”⁸⁷. Talvolta l’obsolescenza delle capacità professionali può impattare direttamente sulle abilità connesse alle procedure, ai metodi, alle discipline, alle tecnologie correlate al posto di lavoro occupato; in altri casi, il depauperamento della professionalità attinge più genericamente alle abilità “aspecifiche” e trasversali, essenziali, come visto, nell’espletamento di un *range* diversificato di attività professionali e, più in generale, per potenziare quella discrezionalità e flessibilità nel quotidiano agire lavorativo.

Senza entrare, per il momento, nel merito degli effetti, sotto un profilo squisitamente giuridico, conseguenti al sopraggiunto *deficit* di competenze professionali⁸⁸, si osserva come tale circostanza possa danneggiare gravemente la capacità di svolgere proficuamente la *performance* di lavoro, compromettendo, di conseguenza, la stessa capacità di ricoprire il ruolo organizzativo assegnato.

Nell’alveo dei nuovi paradigmi organizzativi la necessità di assicurare l’adattabilità e la polivalenza delle professionalità trova una compiuta risposta nella piena valorizzazione dello strumento formativo. La cultura dell’addestramento fordista, funzionale alla preparazione teorica e pratica in vista di un preciso compito lavorativo, non è più sufficiente per garantire l’efficiente *performance* professionale. La valorizzazione della professionalità pone dunque nuove e più complesse esigenze formative in capo alle stesse organizzazioni⁸⁹ che

⁸⁷ J.M. LUTTRINGER, *Prévenir le risque d’obsolescence des connaissances. Que peut-on attendre du droit ?* in *Education Permanente*, 213, 2017, p. 104.

⁸⁸ Cfr. *infra* Cap. 3 § 1.2 e 1.4 e Cap. 4 § 1.2.

⁸⁹ CALLINI D., L. MONTAGUTI, *op. cit.*, pp. 25 e ss.

condurranno, a loro volta, ad importanti ripensamenti del complessivo sistema della formazione professionale.

In termini generali, si può assumere che ogni modifica tecnico-organizzativa capace di impattare sul contenuto dell'attività lavorativa faccia sorgere una specifica esigenza formativa. Si osserva che, nelle organizzazioni post-fordiste del lavoro, in molti casi le esigenze formative possono essere soddisfatte mediante lo sviluppo di processi di apprendimento di tipo "esperienziale" o "situato". Più esattamente, come evidenziato da una moltitudine di studi sociologici⁹⁰, nelle moderne forme organizzative vengono costantemente attivati dei processi di apprendimento continuato e sistematico (detto, per l'appunto, "organizzativo"), in cui l'esperienza acquisita viene condivisa e resa fruibile alla comunità intera con lo specifico fine di essere applicata a nuove situazioni⁹¹.

Moltissimi studi qualitativi hanno infatti dimostrato come le competenze dei lavoratori, siano esse specifiche o trasversali, si acquisiscano sempre di più mediante la messa a punto di pratiche di apprendimento legate all'esercizio del lavoro⁹². In questo senso, peraltro, l'efficacia stessa dei nuovi modelli di

⁹⁰ Fra i numerosissimi contributi in tema di "*learning organization*" e strategie di apprendimento organizzativo e situato ricordiamo J. ONSTENK, *Apprendimento sul posto di lavoro e riorganizzazione dell'industria di trasformazione*, in *Formazione Professionale* n. 5, *Rivista europea del CEDEFOP*, pp 33-41; J.S. BROWN, A. COLLINS, P. DUGUID, *Situated cognition and the culture of learning*, *Educational Researcher*, 1989, 18, pp. 32-42; MATTHEWS, D., OATES, T., LEVY, M., *Work Based Learning Project Team : Work based learning - Strategies for structuring learning opportunities in the workplace and implementing work based learning*. Bristol, 1992; M., SBRANA, T. TORRE (a cura di), *Conoscenza del capitale umano: la learning organization*, Milano, 1996. S. GHERARDI, D. NICOLINI, F. ODELLA, *Apprendere nelle comunità di pratica e apprendere nei contesti tradizionali*, in LA ROSA M., BUTERA F., (a cura di) *Formazione, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane*, Milano, 1997, M. TOMMASINI, *Alla ricerca dell'organizzazione che apprende*. 1993, Roma; FABBRI, D., GHERARDI, S., *Apprendere nelle organizzazioni*, Roma, 1994; G. ALESSANDRINI, *Comunità di Pratica e Società della Conoscenza*, Roma, 2007; BRUCE L., ARING MK, BRAND B., *Informal learning: the new frontiers from employee and organizational development*, *Economic development Review*, 15, 1998, pp. 12-18. F. FRACCAROLI, *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni. Una prospettiva psicologica*, Milano 2007, Milano.

⁹¹ CALLINI D., L. MONTAGUTI, *op. cit.*, p. 56.

⁹² Recenti studi hanno stimato che circa il 70% degli apprendimenti sul luogo di lavoro risultano costituiti da apprendimenti di carattere informale (L. BRUCE, M.K. ARING, B. BRAND, *Informal learning: the new frontiers from employee and organizational development*, *Economic development Review*, 15, 1998, pp. 12-18). Nell'analisi qualitativa "*Defis*" *Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés* (DUBOIS J.M., MARION-VERNOUX I., NOACK E., *Le dispositif d'enquêtes Defis : un nouveau regard sur la formation en entreprise*, Bref du Céreq, n. 344 marzo 2016, pp .1-4), realizzata in Francia nel 2015 con lo scopo di tracciare il ricorso alla

organizzazione del lavoro si può apprezzare anche sul fronte della loro idoneità a favorire la condivisione sinergica delle conoscenze tacite, acquisite quindi nell'interazione con i diversi contesti lavorativi, e di stimolarne la successiva fusione con conoscenze più esplicite, teoriche e formali⁹³. Come corroborato da innumerevoli analisi, inoltre, è ampiamente dimostrata la positiva relazione che si instaura fra l'implementazione di assetti altamente flessibili, in grado di favorire l'interazione fra soggetti e unità⁹⁴, il contenuto cognitivizzante della prestazione di lavoro e l'incremento della capacità di apprendimento organizzativo⁹⁵. Si aggiunga che le stesse dinamiche favorevoli allo sviluppo di pratiche formative non strutturate e informali risultano altresì quelle maggiormente inclini all'accrescimento della motivazione ad apprendere e a partecipare a percorsi formativi formali e pianificati⁹⁶ che, contrariamente alle pratiche poc'anzi esposte,

formazione da parte delle imprese anche attraverso le “nuove dimensioni” tramite cui questa si esplica, è stato messo in luce come solamente il 15% dei datori vedano nella formazione “pianificata” il principale modo di acquisizione di competenze nel corso della relazione di lavoro. La maggior parte dichiara che è grazie all'esercizio del lavoro che i saperi e i saper fare si sviluppano. C. FOURNIER, M. LAMBERT, I. MARION-VERNOUX, *Le travail au coeur des apprentissages en entreprise*, Céreq Bref n. 353 aprile 2017, pp. 1-4; FOURNIER C., M. LAMBERT, I. VERONOUX, *Apprentissages informels et dynamique de travail*, in *Sociologiques Pratiques*, 2, 2017, pp. 73-8.

⁹³ G. COZZI, A. GAMBARDELLA, S. VACCÀ, *La gestione della conoscenza nell'impresa post-fordista* in M. SBRANA, T. TORRE, *op cit.* pp. 26-28.

⁹⁴ In tal caso, infatti, i lavoratori possono conoscere al meglio le rispettive attività, con la conseguenza che le conoscenze e le competenze risultano altamente mutualizzabili.

⁹⁵ C. FOURNIER, M. LAMBERT, I. MARION-VERNOUX, *Le travail au coeur des apprentissages en entreprise*, cit. Più precisamente, alla luce delle suddette analisi, le dimensioni che rilevano nel contesto organizzativo al fine di favorire l'apprendimento di pratiche situate sono: la flessibilità organizzativa; il dialogo sociale in azienda e lo scambio di informazioni; la riflessione sulla pratica lavorativa; lo sviluppo e la capacità di trasmettere e spiegare la propria competenza; l'implicazione individuale in un contesto manageriale che valorizzi altresì la dimensione collettiva; le prospettive di evoluzione e di mobilità interna. Le dimensioni rilevanti per l'attività lavorativa sono: scambio e confronto sul “saper fare” in relazione alla prestazione di lavoro, l'attivazione di processi cognitivi, l'autonomia. A proposito è ampiamente dimostrato, difatti, come l'acquisizione di competenze, sia specifiche che trasversali, si sviluppi anche grazie alla messa in opera di dispositivi di “management partecipativo” riscontrabili, ad esempio, nei modelli cd. *toyotisti*, ove gli operai sono costantemente aggiornati circa l'andamento dei processi produttivi e della realizzazione degli obiettivi propri all'*équipe* di lavoro. P. CAILLAUD, B. ZIMMERMANN, *Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurité » aux capacités*, in *Formation Emploi*, 113, 2011, p.44

⁹⁶ C. FOURNIER, M. LAMBERT, I. MARION-VERNOUX, *Le travail au coeur des apprentissages en entreprise*, cit. e *Formation continue et situation sur le marché du travail, Premiers indicateurs du volet salariés de l'enquête Defins*, Céreq études, n. 13, luglio 2017. I dati ivi forniti indicano come il tasso di accesso a formazioni « organizzate » delle maestranze operanti presso contesti aziendali maggiormente inclini a sviluppare dinamiche di formazione informale è molto più elevato rispetto a quello registrato presso contesti lavorativi meno favorevoli all'apprendimento non formale

si caratterizzano per la contemporanea presenza degli elementi dell'*intenzionalità* e della *pianificazione* della durata e delle risorse da utilizzare⁹⁷. Non a caso, l'integrazione di percorsi formativi differenziati è prassi sempre più comune nelle politiche formative d'impresa, come riscontrabile nella più evoluta contrattazione collettiva aziendale⁹⁸.

Rimandando al prosieguo della trattazione l'approfondimento dell'eventuale rilevanza della dimensione situata dell'apprendimento ai fini della delimitazione della nozione giuridica della formazione professionale continua⁹⁹, preme comunque sottolineare in tale sede come le dinamiche formative cd. informali non si rivelino sempre sufficienti in ordine al mantenimento o allo sviluppo delle competenze relative alle eventuali modifiche tecnico-organizzative del posto di lavoro occupato; in molti casi, in effetti, l'attivazione di un nuovo bagaglio professionale richiede necessariamente un intervento formativo intenzionalmente e specificamente volto all'aggiornamento o all'acquisizione di nuove competenze professionali.

(65%-18%). In generale, la letteratura sociologica e delle organizzazioni è compatta nell'affermare che le scelte organizzative hanno un impatto relevantissimo sulla dimensione dell'*"apprendere ad apprendere"* (G. GIORGETTI, *Introduzione*, SBRANA M., TORRE T., *op.cit.*, p. 21) sia nell'ottica di un maggior accesso a percorsi di formazione progettata, sia per il miglioramento dell'apprendimento situato ed esperienziale; tra formazione formale e informale appare svilupparsi sempre più una dialettica virtuosa che andrà ad incidere attivamente sull'efficacia dell'apprendimento, grazie alla messa a disposizione di strumenti atti a leggere l'esperienza, a migliorare i processi cognitivi, ad incidere sull'attitudine e sulla motivazione all'apprendimento. (G. COZZI, A. GAMBARDELLA, S. VACCA, *La gestione della conoscenza nell'impresa postfordista* in M. SBRANA, T. TORRE, *op. cit.* p. 34; analogamente A. ROSANVALLON, J.F. TROUSSIER, *Formation continue, changements techniques et qualification ouvrières*, in *Recherches économiques et sociales*, 8, 1983).

⁹⁷ C. FOURNIER, M. LAMBERT, I. MARION-VERNOUX, *Le travail au coeur des apprentissages en entreprise*, cit.

⁹⁸ Ad esempio, si veda l'ipotesi di accordo aziendale Luxottica, sottoscritto il 30 ottobre 2015. Come di evince dal punto 10, l'azienda si impegna nella promozione di pratiche formative, anche innovative, che favoriscano l'estensione e il consolidamento delle conoscenze di tutti i lavoratori relative ai prodotti e processi produttivi, con particolare attenzione all'introduzione di nuove tecnologie, migliorando la cd. *job satisfaction* e valorizzando al contempo le attitudini individuali. Si noti che lo stesso accordo fa espressamente riferimento al possibile raggiungimento di siffatti obiettivi "*grazie alla sempre maggior possibilità di creare figure impiegabili in diverse attività, le cui competenze possono essere sviluppate anche attraverso la job rotation*". L'azienda si impegna altresì nel favorire un percorso di formazione on-the-job (...) "*prestando particolare attenzione allo sviluppo e al mantenimento del know how strategico*".

⁹⁹ Cap. 2 § 3.3.

Di norma, le variabili che possono impattare, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, sull'adeguamento della professionalità del lavoratore dipendono in larga misura dall'ampiezza delle decisioni economiche imprenditoriali e dall'orizzonte temporale in cui queste vengono prese. Al riguardo, si osserva come vi siano decisioni tecnico-organizzative che l'impresa effettua mosse da necessità d'incremento di profitto a *breve termine*¹⁰⁰. In linea tendenziale, le scelte di breve periodo non vengono adottate in funzione delle capacità professionali del personale a gestire una nuova tecnologia oppure a svolgere il nuovo compito assegnato. Predomina, piuttosto, una logica inversa, in cui alla modifica dovrebbe astrattamente seguire un percorso di formazione destinato a riallineare la capacità lavorativa alle mutate necessità organizzative. Questo tipo di formazione rinvia grossomodo ad un processo d'integrazione e di adattamento della professionalità attuato in un frangente temporale prossimo rispetto all'evoluzione del posto di lavoro. In altri termini, in questa circostanza l'utilizzo dello strumento formativo è finalizzato al ripristino di una situazione di equilibrio e di stabilità venuta meno per via di "eventi nuovi", agendo specificamente "*sulle cause prossime della situazione contingente*"¹⁰¹.

Il percorso formativo sarà pertanto strumentale all'adattamento della capacità professionale correlata a quella precisa scelta tecnico-produttiva¹⁰², avrà tendenzialmente una breve durata e raramente potrà apportare un'intelligenza operativa larga e polivalente, funzionale a governare complessi processi di cambiamento¹⁰³.

L'inadeguatezza delle competenze potrà altresì sopraggiungere, e con effetti più gravi sulla professionalità dei lavoratori, quale conseguenza di progetti d'investimento strategico dell'impresa proiettati nel medio e lungo periodo, capaci di incidere in modo significativo su interi segmenti dei processi produttivi.

¹⁰⁰ J. P. DURAND, J. LOJKINE, C. MAHIEU, *Former pour changer l'entreprise : le cas de l'automobile*, Méridiens-Kincksieck, 1986 in C. DUBAR, *La formation professionnelle continue*, cit. p. 98.

¹⁰¹ CALLINI D., L. MONTAGUTI, *op. cit.*, p. 15.

¹⁰² Come si vedrà a breve, nell'ambito dell'analisi economica le formazioni cd. specifiche tendono ad essere funzionali alla produttività legata al singolo contesto produttivo e, di conseguenza, il loro costo dovrebbe essere per intero sopportato dal datore.

¹⁰³ C. DUBAR, *La formation professionnelle continue*, cit., p. 97

In tale situazione, il progetto d'investimento formativo è parte integrante del piano d'azione dell'impresa: esso dovrebbe a rigore coincidere con il programma di evoluzione della stessa attività economica. In questo caso il fabbisogno formativo si manifesta in una fase prodromica rispetto all'attuazione della scelta economica; è verosimile che in siffatta circostanza l'attività formativa sia caratterizzata da un contenuto maggiormente qualificante, teso all'acquisizione di nuove competenze in vista di un progetto di riposizionamento o di riconversione professionale da attuarsi in un arco temporale sicuramente più esteso rispetto alla situazione vista in precedenza.

In ragione della maggior estensione e complessità del programma formativo, si rivela di estrema importanza la capacità dell'impresa di anticipare prospetticamente le competenze specialistiche e trasversali individuate come funzionali ad accompagnare la sua evoluzione strategica.

Nonostante le argomentazioni sin qui illustrate al fine di sostenere la stretta correlazione fra attuale sviluppo degli assetti produttivi, modifica dei contenuti della prestazione lavorativa e potenziamento del ruolo dell'elemento formativo, è ampiamente dimostrato come le iniziative di formazione intraprese nei contesti in cui l'accesso allo strumento formativo sia esclusivamente affidato alla libera iniziativa dei soggetti si rivelino spesso del tutto inadeguate rispetto alle molteplici necessità organizzative, in particolar modo in punto di prevenzione dei rischi correlati alla sopraggiunta obsolescenza delle capacità professionali¹⁰⁴.

1.6 Segue. L'implicazione dell'impresa nello sviluppo del capitale umano.

Per illustrare al meglio le dinamiche comportamentali connesse all'investimento formativo può rivelarsi estremamente utile un breve e preliminare approfondimento delle tesi avanzate a tale proposito dalla dottrina economica

¹⁰⁴ G. CROCE, *Aspetti strutturali dei mercati del lavoro e formazione dei lavoratori*, Milano, 2006, p. 162

classica. Come si vedrà infatti nel corso dell'analisi, la precomprensione di questi meccanismi è di fondamentale importanza al fine di identificare il possibile impatto dell'intervento regolativo sulle scelte individuali di investimento formativo.

L'approccio economico al tema della formazione professionale¹⁰⁵ prende le mosse dalla nota teoria del "capitale umano", formulata dal premio nobel G.S. Becker verso la metà della anni '60¹⁰⁶. Tale nozione indica l'insieme delle conoscenze e delle capacità suscettibili di essere utilmente impiegate nella pratica lavorativa e che, nella teoria in questione, contribuiscono a determinare la capacità produttiva di ognuno. Nell'ottica economica, la formazione professionale viene concepita pertanto quale investimento funzionale ad accrescere, in termini di maggior contribuzione produttiva, il valore del fattore immateriale del capitale professionale il quale, in un contesto di mercato del lavoro e dell'"apprendimento" perfettamente concorrenziali (dove cioè ciascuno è libero di scegliere la formazione più efficace in virtù del rendimento atteso), andrà ad incidere altresì sulla determinazione del salario individuale¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Soprattutto nelle diverse analisi qualitative aventi ad oggetto il finanziamento della formazione. G. CROCE, *op. cit.* pp. 107 ss. Cfr. I. VOIROL-RUBIDO, *Comment financer la formation continue en Suisse ?*, *Formation emploi*, 137, 2017, p. 17.

¹⁰⁶ G.S. BECKER, *Human Capital*, New York 1964; seconda ed. 1975; terza ed. 1993. La dottrina in questione è stata, ed è tuttora, oggetto di incessanti revisioni critiche. Si discosta dai postulati teorici del "capitale umano" la "Teoria del segnale", elaborata dall'economista Spence (M. SPENCE, *Job Market Signaling*, in *Quarterly Journal of Economics*, 1973) secondo la quale la formazione non aumenta le capacità produttive degli individui ma consente a chi è già *naturalmente* predisposto verso una determinata attività di accedere a certi mestieri che richiedono delle competenze più elevate. L'ipotesi essenziale di tale modello è costituita dall'affermazione di un costo di acquisizione del segnale che decresce al crescere del livello delle attitudini. Nella prospettiva del "segnale" il ruolo del sistema educativo (e, di conseguenza, il livello formativo acquisito) è quello di filtrare la popolazione attiva per segnalare agli imprenditori le capacità produttive degli individui. In questa visione, la teoria del filtro si interessa al sistema educativo per segmentare la popolazione prima dell'impiego ottenibile, così da ottimizzare l'adeguamento della formazione al futuro posto occupato minimizzando i relativi costi. (J.K ARROW, *Higher education as a filter*, *Journal of Public Economics*, 1973, pp. 193-216). Sulle criticità di tale impostazione e sui punti di contatto con la teoria beckeriana cfr. P. LEMISTRE *La formation initiale: une valeur sûre pour les jeunes? Une analyse des insertions et des valeurs de la formation*, Toulouse, 2010, pp. 33 e ss.

¹⁰⁷ I processi formativi sono qui positivamente correlati alla produttività individuale: "in uno schema analitico multi periodale l'accumulazione di capitale umano è vista come un processo di ottimizzazione della crescita delle capacità produttive individuali sottoposto a vincoli di risorse" G. GUIDETTI, L. CRUDELI, M. MAZZANTI, *Dinamiche occupazionali e formazione nelle imprese*:

Lo studio del capitale umano viene tradizionalmente scomposto in due macroaree, alle quali corrispondono due fasi del ciclo produttivo di ogni individuo¹⁰⁸: da un lato, troviamo un capitale professionale sviluppato tramite l'istruzione, in un momento perciò prodromico all'inserimento nel mondo lavorativo; dall'altro, vi è quello acquisito per mezzo della pratica formativa (ivi compresa la formazione maturata in contesti esperienziali, definita dagli economisti “*training on the job*”) la quale, a sua volta, viene suddivisa in specifica e generica.

La formazione cd. generica attiene all'acquisizione di un bagaglio di apprendimenti che può essere speso anche presso diverse realtà produttive rispetto al contesto aziendale di riferimento, andando conseguentemente ad incrementare la produttività del lavoratore in tutti i possibili posti di lavoro che occuperà nel corso della propria carriera.

Partendo da tali premesse, l'acquisizione di capacità generiche rende il lavoratore maggiormente propenso a cercare quella realtà in cui il salario atteso corrisponda esattamente al proprio livello di produttività; secondo questa logica, vi saranno imprese che, in modo del tutto speculare, saranno pronte a sottrarre forza lavoro con tali capacità professionali giacché, pur fornendo un salario più alto, potranno risparmiare i necessari costi di investimento formativo (cd. fenomeno del *poaching*¹⁰⁹). Il *training* specifico concerne, invece, quell'insieme di conoscenze e competenze apprese in funzione del posto occupato e spendibili unicamente presso il contesto produttivo di riferimento.

Sulla scorta di tale dinamica, definita dagli economisti in termini di “ritorno degli investimenti”, l'impresa sarebbe perciò maggiormente incline all'investimento in formazione “specifico”¹¹⁰, investendo in formazione “generica” meno di quanto è

il mercato del lavoro nella provincia di Ferrara, Milano, 2004, p. 23. Cfr. altresì P. LEMISTRE, *op.cit.* p. 41.

¹⁰⁸ G. CROCE, *op. cit.*, p. 109.

¹⁰⁹ La formazione rappresenta senz'altro un'ipotesi di esternalità positiva nel mercato del lavoro: il rendimento atteso a seguito dell'investimento formativo si riduce per effetto della mobilità dei lavoratori (dopo il periodo di formazione) ed il probabile sottoinvestimento da parte delle imprese si tradurrà inevitabilmente in un fallimento del mercato. G. CROCE, *Aspetti strutturali dei mercati del lavoro e formazione dei lavoratori*, cit. p. 150.

¹¹⁰ Detto in altri termini, il ritorno dell'investimento aumenta laddove la mobilità del lavoratore risulta limitata. E. PICHLER, *Cost Sharing of General and Specific Training with depreciation of human capital*, in *Economics of Education Review*, 12, 1993, pp. 117-124.

nel suo interesse¹¹¹. In altre parole, in un contesto in cui le scelte formative non sono soggette a vincoli specifici, si prefigura pertanto un quadro in cui “*gli investimenti volontari in formazione guidati dalla razionalità di mercato produrranno capacità professionali solo in rari casi e i risultati tenderanno ad essere sub-ottimali*”¹¹².

Muovendo da queste indicazioni, l’analisi economica è giunta a riconoscere la necessità di intervenire normativamente al fine di poter incidere attivamente sulle scelte individuali di investimento formativo. Nello specifico, assumendo che la formazione debba essere intesa in termini di “bene collettivo”¹¹³, si perviene ad ipotizzare un intervento di regolamentazione sociale indirizzato al sostegno della domanda di formazione (soprattutto delle imprese), anche mediante l’imposizione di obblighi di natura sociale e istituzionale¹¹⁴.

La consapevolezza delle gravi ripercussioni che un esteso *deficit* di capacità professionali può provocare, sia sul fronte economico che sociale, ha condotto

¹¹¹ Vi sono nondimeno delle “*isole di eccellenza*”, costituite da aziende a forte specializzazione della manodopera, operative in un mercato del prodotto molto remunerativo. In queste situazioni la domanda di capacità appare strettamente legata ad una notevole “*specificità aziendale*”.

¹¹² Come analizzato nel corso di tale capitolo, l’acquisizione di capacità “generiche” risulta però di cruciale importanza nell’odierno mondo economico. Nell’epoca attuale, i processi produttivi abbisognano infatti di capacità funzionali dirette, non acquisibili con formazione di breve durata e mirate agli specifici compiti da svolgere. Nei processi produttivi *knowledge - labour intensive* sono richieste infatti *capacità “extra-funzionali”* e polivalenti, ossia capacità di natura attitudinale potenzialmente applicabili ad una variegata sfera di mansioni ed utilizzabili per la produzione di vaste gamme di prodotti. Il comportamento utilitaristico razionale genera quindi inefficienze capaci di danneggiare sia le imprese (che saranno nel lungo periodo meno competitive) che la società nel suo complesso. La realizzazione di mercati di alto livello qualitativo richiede necessariamente un forte *input* di capacità professionali e, di conseguenza, un grande investimento in capitale umano. W. STREEK, *L’impresa come luogo di formazione e apprendimento*, in *Impresa e lavoro in trasformazione*, in P. CERI (a cura di), *Impresa e lavoro in trasformazione*, Milano, 1988, cit. p; 77; pp. 88 – 90.

¹¹³ La lettura della formazione come bene privato, propria della teoria tradizionale, ha comportato negli anni una polarizzazione dei possibili interventi regolatori sul versante dell’offerta, cercando tutt’al più di correggere le possibili distorsioni, ridistribuendo i costi dell’investimento fra i singoli, lo Stato e le imprese. In questo senso, seguendo il criterio dell’efficienza economica, al fine di rendere l’investimento in capitale umano economicamente sostenibile, le istituzioni internazionali hanno prospettato l’introduzione di sistemi di “cofinanziamento”, ripartendo così il costo della formazione fra i vari soggetti che possono beneficiare della sua azione. Cfr. OECD, *Cofinancer la formation tout au long de la vie : vers un approche systémique*, Paris, 2004, p. 67 (Più diffusamente cap. 3 § 2.3).

¹¹⁴ Quali, ad esempio, l’introduzione di *standards* comuni di formazione, muniti di un sistema di regole e procedure uniformi in materia di diplomi e qualifiche professionali, unitamente alla previsione di sanzioni specifiche. W. STREEK, *L’impresa come luogo di formazione e apprendimento*, cit. p. 77.

l'intervento pubblico degli ultimi decenni ad attuare un insieme di misure volte al supporto della formazione professionale svolta in azienda. Sulla scorta delle soluzioni prospettate dalla dottrina economica relativamente ai problemi di sottoinvestimento formativo, la maggior parte degli interventi di sostegno sono stati incentrati soprattutto sull'erogazione di misure selettive di incentivo economico, utilizzabili, all'occorrenza, anche in funzione redistributiva¹¹⁵. A questo fine sono stati creati degli specifici canali di finanziamento, imponendo in molti casi una partecipazione diretta dell'impresa nella costituzione delle risorse economiche.

La maggior disponibilità di strumenti finanziari non è di per sé sufficiente per rimuovere i molteplici vincoli che continuano ad ostacolare l'accesso alla formazione¹¹⁶ e, soprattutto, non è in grado di supportare un eguale accesso alle iniziative di formazione. Molteplici rilevazioni statistiche dimostrano come i livelli quantitativi di formazione dispensata variano sensibilmente in relazione alle caratteristiche dei lavoratori e alla dimensione dell'impresa¹¹⁷: l'erogazione di

¹¹⁵ G. CROCE, *op. cit.*, p. 140.

¹¹⁶ *Ib.*, p. 144.

¹¹⁷ I dati registrati a livello internazionale e nazionale confermano il *trend* per cui si registra una forte selettività delle imprese nella scelta dei lavoratori da formare: le risorse vengono impiegate prevalentemente a favore della categoria di lavoratori stabilmente occupati, con livello di istruzione medio-alta. I dati OECD forniti negli anni confermano questa tendenza indicando come, a parità di caratteristiche, le donne, i lavoratori a tempo parziale e temporanei ricevono minori opportunità formative (OECD, *Employment Outlook*, Paris, 2003, spec. cap. 5). Nel recente *Employment Outlook 2019* (OECD, *The future of work, Employment Outlook 2019*, Paris, 2019) è stata ribadita la necessità di incentivare l'adozione di misure di formazione verso quelle categorie di lavoratori con basse qualificazioni professionali, maggiormente soggetti al rischio della cd. "disoccupazione tecnologica".

La correzione delle persistenti ineguaglianze all'accesso alla formazione professionale rappresenta uno dei grandi *leitmotiv* del sistema francese di formazione continua (*infra* Cap. 2, § 3.1). Nonostante gli innumerevoli sforzi normativi fatti in tal senso, si registrano ad oggi ancora forti diseguaglianze all'accesso in ragione della categoria professionale, della dimensione dell'impresa, del livello di istruzione (nel 2010, soltanto il 10% di soggetti privi di diploma ha beneficiato di misure di formazione continua, a fronte di un 34 % di soggetti aventi una qualifica post-liceale), dell'età e del sesso. Si osserva inoltre che presso le imprese con più di 250 dipendenti si registra un tasso di partecipazione del 65,8 %, contro un 33,3 % di quelle aventi meno di 10 dipendenti. Il tasso di accesso a formazioni annue dei quadri è del 68,3% contro un 36,2% degli operai. Il tasso di accesso dei disoccupati è del 38,8% mentre quello degli attivi occupati è del 57,6%. Dati : Insee, *Enquête sur la formation des adultes*, 2012. Rapporto del *Senat* n. 359 2013- 2014, *rapporteur* M. Claude Jeannerot *au nome de la Commission affaires sociales sur le projet de loi, adopté par l'assemblée nationale après engagement de la procédure accélérée, relatif à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale*, del 12 febbraio 2014 (<http://www.senat.fr/leg/pj113-360.html>). Anche le analisi econometriche condotte sui dati italiani

azioni formative si concentra tendenzialmente su quei gruppi di lavoratori selezionati in virtù del loro potenziale evolutivo e produttivo, a netto detrimento dei soggetti meno qualificati, costantemente marginalizzati nelle scelte d'investimento delle imprese, soprattutto allorquando si tratti di percorsi ad alto contenuto qualificante.

Alla luce degli argomenti sin qui illustrati, e, in particolar modo, muovendo dalla constatazione per cui le attuali dinamiche organizzative possono incidere direttamente sulla manutenzione delle capacità professionali e produttive dei lavoratori, ci si interroga pertanto sull'opportunità di intervenire normativamente al fine di orientare l'agire delle imprese in merito alle loro scelte formative.

Al tal proposito, la successiva disamina cercherà di comprendere quindi se un eventuale intervento normativo volto alla responsabilizzazione dei datori di lavoro in merito alle proprie scelte d'investimento formativo sia realmente necessario e, ove venga data una risposta positiva, quali possano essere i termini regolativi più appropriati affinché lo sviluppo globale delle competenze sia preso in carico nell'azione economica d'impresa. Al fine di verificare l'adeguatezza delle (eventuali) risposte normative rispetto ai menzionati obiettivi, la successiva analisi si soffermerà altresì sulla stretta correlazione fra la previsione di un quadro normativo volto a garantire la capacità di adattamento del patrimonio professionale dei lavoratori e l'idoneità di questo a garantire la fisiologica prosecuzione della relazione contrattuale.

Ad ogni modo, in termini più propriamente giuridici, si preannuncia che l'adozione di misure normative tese ad imporre degli oneri formativi in capo alle imprese è esplicitiva di come l'odierno panorama economico e produttivo stia notevolmente incrementando la complessità delle posizioni giuridiche costituenti il rapporto di lavoro¹¹⁸, arricchendo infatti quest'ultimo di nuovi doveri e nuove sicurezze. In questa prospettiva, anticipando brevemente l'oggetto della successiva sezione della ricerca, si può osservare che, sulla scorta delle più recenti

hanno sostanzialmente confermato tali tendenze (sul punto cfr. G. CROCE, M. TANCIONI, *Disentangling Factors behind Training Participation in Italy*, WP, Dipartimento di Economia, Università La Sapienza 101, 2007).

¹¹⁸ T. TREU, *Una seconda fase della flexicurity per l'occupabilità*, in *Dir. Rel. Ind.* 3, 2017, p. 625

indicazioni istituzionali e teoriche sulle possibili forme di (ri)regolazione del mercato del lavoro, le dinamiche di arricchimento delle reciproche posizioni contrattuali si stanno appropriando sempre più di finalità estranee alla “mera” protezione del rapporto di lavoro in essere. Secondo questa prospettiva, l’impresa, internalizzando “*finalità di rilevanza collettiva*”¹¹⁹, è infatti chiamata, attraverso un più incisivo utilizzo dello strumento formativo, a tutelare il patrimonio professionale del lavoratore in un’ottica di protezione delle transizioni professionali (sia interne che esterne all’impresa) e di promozione dell’occupabilità nel mercato del lavoro.

2. Formazione professionale e tutela della sicurezza occupazionale nell’attuale mercato del lavoro.

Il convincimento circa la diretta correlazione fra insufficienti misure di flessibilità nelle legislazioni sociali e negativo andamento dei principali indicatori macroeconomici ha gettato le basi, verso la metà degli anni ‘90, per l’instaurarsi in sede europea di un dibattito politico e istituzionale volto a promuovere nuove ricette regolative, di stampo marcatamente neo-liberista, nell’obiettivo generale di assicurare una maggior liberalizzazione del mercato del lavoro. Tale dibattito è stato prontamente tradotto da parte delle istituzioni comunitarie in una serie di documenti e linee guida ispirati a tale innovativa idea di politica del diritto, la cd. *flexicurity*, finalizzati a concretizzare una concezione del mercato del lavoro nella quale una revisione flessibile della normativa lavoristica dovrebbe trovare una adeguata compensazione in termini di maggiori tutele per i soggetti nel mercato del lavoro.

Se, come noto, tali indicazioni hanno costituito il paradigma di riferimento per orientare le recenti politiche di ri-regolazione dei mercati nazionali del lavoro, va sottolineato tuttavia come le stesse linee guida siano state oggetto di molteplici

¹¹⁹ T. TREU, *Una seconda fase della flexicurity per l’occupabilità*, cit. p. 627.

riletture evolutive che hanno indotto, nel tempo, ad intervenire con più incisività sul fronte della sicurezza occupazionale e, segnatamente, nella direzione della tutela attiva dei percorsi e delle transizioni professionali. Sebbene, in tale specifico ambito, le soluzioni normative implementate appaiano fortemente diversificate, ciò che emerge dall'approccio evolutivo in materia *flexicurity* è indubbiamente la notevole espansione degli obiettivi assegnati alla formazione continua cui ha fatto seguito il parallelo ampliamento del suo campo d'intervento. Da strumento concepito in funzione della protezione o dello sviluppo professionale nell'ambito del rapporto lavorativo, l'elemento formativo è così progressivamente arrivato a ricoprire un ruolo di prim'ordine nella promozione della tutela attiva della sicurezza professionale.

Nel prosieguo dello studio si cercherà di delineare i contenuti concettuali e teorici che hanno giustificato la promozione di nuovi orizzonti d'intervento dello strumento formativo, nell'ottica di renderlo funzionale ad una maggior protezione occupazionale nella dimensione di mercato.

A questo specifico scopo, verrà ripercorso lo sviluppo del dibattito europeo sulla flessicurezza e saranno esaminate alcune proposte dottrinali che, partendo da una rilettura dell'attuale assetto del mercato del lavoro, propongono delle innovative linee di intervento nel governo delle sue trasformazioni. In questa cornice, si potranno delineare le ragioni legittimanti l'emergere di differenti utilizzi e modalità operative della formazione professionale.

2.1 L'idea di flexicurity: lettura evolutiva e spunti di intervento per una ri-regolazione dei mercati del lavoro.

Al volgere dello scorso decennio il lavoro, tanto nel suo statuto protettivo quanto nelle sue forme di regolamentazione, ha indubbiamente attraversato una fase di radicale trasformazione. La spinta propulsiva per attuare il definitivo superamento del modello fordista dell'impiego subordinato, e delle connesse forme di

protezione sociale, ha avuto origine in una precisa idea programmatica di politica del diritto, sviluppatasi nel solco delle politiche comunitarie negli anni 2000, riassumibile nella macronozione di *flexicurity*. A partire da quel momento, tali strategie hanno costituito uno degli assi portanti delle indicazioni programmatiche rivolte agli Stati Membri in punto di ristrutturazione dei mercati nazionali del lavoro¹²⁰.

Sotto un profilo pratico-applicativo, tuttavia, esistono molteplici possibili letture della *flexicurity* che verosimilmente hanno dato corpo ad una molteplicità di soluzioni attuative negli ambiti nazionali. La “polisemia” connessa a tale concetto¹²¹ rappresenta, a ben vedere, il risultato di un progressivo ripensamento critico delle politiche e sperimentazioni già avviate, che ha condotto nel tempo a porre una maggiore enfasi sul rafforzamento delle capacità di attivazione dell’individuo in funzione della garanzia di una continuità occupazionale. E, come si vedrà a breve, tale dibattito ha contribuito ad accrescere l’interesse verso l’utilizzo della formazione professionale quale leva essenziale per la promozione di un’occupabilità dinamica e proattiva.

Le basi concettuali su cui poggiano le prime discussioni europee in materia di *flexicurity* sono costituite da una serie di posizioni teoriche, d’ispirazione neoliberista, largamente condivise nelle sedi delle maggiori istituzioni internazionali economiche (OCSE, *World Bank*, IMF)¹²². Secondo queste prospettazioni, al fine di ottenere delle migliori *performance* economiche in termini di crescita, competitività e occupazione, è necessario superare le persistenti rigidità del mercato del lavoro che, secondo tali “*narrazioni autoevidenti*”¹²³, sarebbero fra le cause principali della durevole stagnazione della

¹²⁰ Le misure promosse nell’ambito della *flexicurity* vanno senz’altro ricollegate con le previsioni adottate nell’ambito della cd. Strategia Europea per l’Occupazione (*infra* Cap. 2 § 2.1). La convergenza delle finalità si può apprezzare soprattutto in punto di aumento dei tassi occupazionali per il tramite di un miglior adattamento del sistemi di lavoro e di protezione sociali rispetto ai bisogni espressi dall’economia e dal mercato.

¹²¹ M. BARBERA, *Tre narrazioni della "flexicurity"*. *Riv. Giur. Lav.*, 3, 2018, p. 557.

¹²² T. TREU, *Una seconda fase della flexicurity per l'occupabilità*, cit., p. 599.

¹²³ M. BARBERA, *Tre narrazioni della "flexicurity"*. *Riv. Giur. Lav.*, 3, 2018, p. 562. Sull’erroneità di taluni postulati posti a fondamento delle prime prospettazioni sulla flessicurezza si è sviluppato, sin dagli anni 2000, un acceso dibattito dottrinale volto a sostenere come, in generale, non sia dimostrabile un’automatica correlazione fra regolamentazione del mercato del lavoro e

domanda aggregata di lavoro in Europa¹²⁴. In tale prospettiva, l'alleggerimento delle tutele legislative del lavoro dovrebbe essere compensata dall'attuazione di politiche passive volte al sostegno al reddito nelle fasi di inattività lavorativa. Poiché, in questa fase, il dibattito politico appariva senz'altro polarizzato sulla ricerca di nuove soluzioni ai problemi di ordine macroeconomico, le relative proposte regolative ponevano logicamente l'accento sulla de-regolazione delle normative sui rapporti di lavoro al fine di accordare maggiori spazi di flessibilità alle imprese.

Rispetto alle posizioni poc'anzi segnalate, l'opzione accolta in seno alle istituzioni europee e ufficializzata nel Libro Verde del 2006 sulla modernizzazione del lavoro¹²⁵ e ulteriormente esplicitata, nell'anno successivo, nei noti "*principi comuni sulla flexicurity*"¹²⁶ (ripresi peraltro in una serie di successive *guidelines*), appare più complessa e articolata. Nella visione europea (peraltro già preannunciata da alcune prescrizioni emerse nell'ambito della SEO¹²⁷) deve necessariamente essere accordata una maggior attenzione al raccordo fra politiche del lavoro e politiche assistenziali¹²⁸.

contrazione della domanda: la veridicità di certi postulati sarebbe a priori sconfessata dal fatto che una più realistica lettura degli "indici" menzionati dai vari organismi internazionali quali possibili elementi di rigidità dei mercati del lavoro (attuata, più precisamente, inquadrando questi ultimi all'interno dello spazio regolativo ed economico in cui sono implementati) condurrebbe in realtà, a risultati diametralmente opposti alle ipotesi iniziali. Oltre all'A. appena citata cfr. A. BOITIANI, *Sette luoghi comuni sull'economia*, Bari, 2016.

¹²⁴ OECD, *The Oecd Jobs Study. Facts, Analysis, Strategies*, Paris, 1994; OECD, *Implementing the Oecd Jobs Strategy. Lessons from Member Countries' Experience*, Paris, 1997.

¹²⁵ COMMISSIONE EUROPEA, Libro verde "*Modernizzare il diritto del lavoro per rispondere alle sfide del XXI secolo*", COM 2006/708 def.

¹²⁶ COMMISSIONE EUROPEA, Comunicazione, *Vers des principes communs de flexicurity : des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité*, COM 359/2007 final.

Le posizioni europee traducono in punti programmatici i contenuti di quelle elaborazioni teoriche che all'epoca avevano riscosso maggiori consensi in seno alla comunità scientifica: T. WILTHAGEN, *Flexicurity: A new paradigm for labour market policy reform?*, *Wzb Discussion Paper*, 1998, n. Fs I 98-202; T. WILTHAGEN, F. TROS, *The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets*, in *Transfer*, 2, 2004, 166-186; R. MUFFELS, T. WILTHAGEN, *Flexicurity: A New Paradigm for the Analysis of Labor Markets and Policies Challenging the Trade-Off Between Flexibility and Security*, in *Sociology Compass*, 7, 2013, pp. 111-122.

¹²⁷ Cfr. Cap. 2, § 2.1.

¹²⁸ M. BARBERA, *Tre narrazioni della "flexicurity"*. *Riv. Giur. Lav.*, 3, 2018, p. 563 e ss.

Nell'intento di rendere "socialmente accettabili" le strategie de-regolative promosse in tale sede, la politica comune di "flessicurezza" in questa fase mira a rafforzare congiuntamente flessibilità economica e sicurezza professionale in vista delle plurime transizioni della vita professionale¹²⁹. Il concetto di "security"¹³⁰ viene ad essere concepito quale elemento di garanzia attiva nelle varie passerelle occupazionali al fine di coadiuvare i lavoratori nell'"adattarsi e accettare i cambiamenti"¹³¹.

Nella visione europea, la flessicurezza non può dunque essere inquadrata entro una semplicistica dinamica per la quale una maggior libertà di impresa viene compensata dalla sicurezza economica dei periodi di inattività lavorativa¹³².

Occorre, infatti, promuovere una prospettiva più elaborata nella quale un ruolo di prim'ordine deve essere altresì giocato dalla capacità di attivazione del soggetto in ordine alla protezione della propria sicurezza occupazionale.

Più precisamente, unitamente al rafforzamento delle politiche passive di sostegno al reddito, in tale sede si raccomanda la rapida adozione di misure di politica attiva del lavoro capaci di stimolare il coinvolgimento attivo dei beneficiari nelle attività offerte, finanche inasprando i meccanismi di condizionalità a cui

¹²⁹ COMMISSIONE EUROPEA, Comunicazione, *Vers des principes communs de flexicurity : des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité* cit. p. 5 : « Il s'agit de faciliter la progression des travailleurs vers de meilleurs emplois, de favoriser la "mobilité ascensionnelle" et le développement optimal des talents ». T. WILTHAGEN, F.H. TROS, *The Concept of Flexicurity: A New Approach to Regulating Employment and Labour Markets*, cit., pp. 166-186. L'opportunità di favorire l'adozione di politiche sociali poggianti su tali elaborazioni teoriche si appuntava, peraltro, sulle positive esperienze attuate in alcuni Paesi del Nord Europa (come Danimarca e Olanda) che, a partire dalla fine degli anni '90, attuando politiche del lavoro combinanti elementi di flessibilità esterna del lavoro, welfare "generoso" e innumerevoli strumenti di politica attiva del lavoro, avevano registrato ottime *performances* in termini di crescita e di tenuta dei livelli occupazionali, (J. A. VISSER, A. HEMERIJCK, 'A Dutch Miracle'. *Job Growth, Welfare Reform and Corporatism in the Netherlands*, Amsterdam, 1997; T. TREU, *Una seconda fase della flexicurity per l'occupabilità*, cit., p.600).

¹³⁰ Inizialmente il concetto di "sicurezza" viene impiegato nel linguaggio giuridico esclusivamente in relazione all'ambito della salute e sicurezza nel luogo di lavoro. Il perimetro si è progressivamente esteso alla « *sécurité par le travail* » (sicurezza attraverso il lavoro) intendendosi, con questa, la dimensione della sicurezza economica a fronte dei rischi che possono "minare" la continuità della relazione contrattuale (disoccupazione, malattia, età). A. SUPLOT, *Critique du droit du travail*, Paris, 2002, pp. 68-74.

¹³¹ COMMISSIONE EUROPEA, Comunicazione, *Vers des principes communs de flexicurity : des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité*, cit.

¹³² P. CAILLAUD, B. ZIMMERMAN, *Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurity » aux capacités*, in *Formation emploi*, gennaio - marzo 2011, p. 34.

subordinare l'erogazione di sussidi economici. Questo comporta inevitabilmente un miglior coordinamento fra tutti gli attori operanti nei servizi per il lavoro e i vari enti assistenziali. Fra le misure volte alla promozione dell'attivazione degli individui e al conseguente incremento delle *chances* occupazionali spicca indubbiamente la formazione professionale che, proprio in questa fase, inizia ad ampliare l'ambito applicativo tradizionalmente assegnatole: da strumento di adattamento delle capacità professionali in funzione della mutevolezza dei bisogni produttivi dell'impresa, ora assurge non solo a mezzo di tutela nelle varie fasi di inattività professionale, ma rappresenta addirittura la precondizione da soddisfare ai fini dell'accesso alle misure erogate in vista del sostegno al reddito¹³³.

Va tuttavia precisato che tale concezione delle politiche di flessicurezza si muove ancora all'interno di una logica "*a due tempi*"¹³⁴: in un primo momento, essa auspica infatti la flessibilizzazione deregolativa dei rapporti di lavoro, per agire, successivamente, sul fronte della sicurezza, potenziando a questo fine, in una prospettiva compensativa, le misure di sostegno al reddito e le politiche di attivazione a tutela dei disoccupati e inoccupati, in una logica di condizionalità sempre più accentuata¹³⁵.

Muovendo dalla constatazione che l'auspicato parallelismo tra incrementi di flessibilità e rafforzamento delle tutele sul mercato sia, per molti Paesi dell'Unione, ben lontano dall'essere realizzato¹³⁶, soprattutto in quadro macroeconomico fortemente compromesso dalla grave crisi economica del passato decennio¹³⁷, le più recenti analisi in materia di flessicurezza sono

¹³³ Sull'impiego della formazione professionale quale strumento di politica attiva del lavoro e di condizionalità per l'accesso a misure di politica passiva, così come interpretato dal legislatore italiano nelle misure di cui al d.lgs 150/2015 ("Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive del lavoro") nonché nel recente d.l. 4/2019 (convertito in legge il 28 marzo 2019, recante "Misure urgenti in materia di reddito di cittadinanza e pensioni"), cfr. Cap. 4 § 1.6.

¹³⁴ L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della "nuova geografia del lavoro"*, in *Dir. Rel. Ind.* 3, 2017, pp. 644.

¹³⁵ *Ib.*, p. 645.

¹³⁶ R. MUFFELS *et al.*, *The State of Affairs of Flexicurity: a dynamic perspective*, 2010, European Commission, DG Employment and Social Affairs.

¹³⁷ In tale contesto vengono infatti drasticamente ridimensionate tanto le opportune risorse budgetarie finalizzate a garantire un sostegno al reddito sufficiente a coprire i reiterati periodi di transizione lavorativa, quanto le idonee offerte di lavoro ad opera dei servizi competenti.

approdate a ridefinirne le possibili ricette implementative. Più dettagliatamente, partendo dalla consapevolezza dell'attuale condizione di fluidità dei percorsi professionali dei soggetti attivi, la giustapposizione fra de-regolazione e sicurezza dovrebbe essere ricomposta unitariamente mediante la previsione di un *corpus* di strumenti miranti alla promozione di una dinamica *continuità occupazionale* quale antidoto ai rischi connessi alla spinta flessibilizzazione normativa (sia in entrata che in uscita)¹³⁸.

Le nuove prospettazioni europee, esplicitate in una serie di documenti finalizzati a delineare un nuovo quadro strategico per la *flexicurity*¹³⁹, pongono ora una maggior enfasi sulle pratiche di flessibilità interna e sulla riformulazione in termini più dinamici delle tradizionali misure di sostegno al reddito, dei servizi al lavoro e degli interventi di politica attiva. Fra gli obiettivi auspicati, gioca un ruolo essenziale il potenziamento delle misure di sicurezza occupazionale da attuarsi già nel quadro del contesto lavorativo di riferimento, peraltro, non necessariamente correlate alla concretizzazione di una crisi o di un progetto di ristrutturazione che possa minare la continuità dei rapporti in essere. In questo senso, l'impresa stessa è chiamata, per il tramite dell'attuazione di una serie di politiche attive endo-aziendali e di pratiche di flessibilità interna, ad una maggior responsabilizzazione in ordine al mantenimento dell'occupabilità delle proprie maestranze, sia nella direzione di possibili percorsi evolutivi interni all'impresa, ma anche nella prospettiva di tutelarne il patrimonio professionale nei mercati esterni del lavoro.

Come già accennato nella conclusione della precedente sezione del Capitolo, le recenti posizioni assunte in materia di *flexicurity* pongono le basi per potenziare

¹³⁸ M. BARBERA, *Tre narrazioni della "flexicurity"*, cit., p. 570.

¹³⁹ Progetto di conclusioni approvato il 27 maggio 2009 dal Comitato dei rappresentanti permanenti, in vista dell'adozione nella sessione del Consiglio (Epsco) dell'8-9 giugno 2009 (28 maggio 2009, 10388/099). Cfr. lo studio condotto per EUROFOUND da I. MANDL, F. CELIKEL-ESSER, *The second phase of flexicurity: an analysis of practices and policies in the Member States*, per EUROFOUND 2012, 13 ss: l'analisi in questione, analizzando le *practices* connesse alla matrice della *flexicurity*, sottolinea come in molti paesi il focus dell'intervento normativo sia stato polarizzato sulle misure di "*external flexibility*" a netto detrimento di misure di flessibilizzazione interna.

la complessità delle reciproche posizioni contrattuali, suggerendo, in tal guisa, la possibile introduzione di innovativi doveri in capo all'impresa.

Quest'ultima, tuttavia, non è il solo attore chiamato ad intervenire nella ricerca di nuove soluzioni atte a combinare dinamicamente flessibilità e sicurezza professionale nella prospettiva di una miglior continuità dell'impiego: anche i poteri pubblici, ed in generale i vari *stakeholders* attivi nell'organizzazione del mercato del lavoro, dovranno coordinarsi affinché le varie misure di politica attiva siano finalizzate ad un miglior sostegno nelle fasi di transizione e, soprattutto, alla massima continuità dei percorsi lavorativi. Sebbene le indicazioni di *policy* non indichino precisamente gli strumenti normativi tramite cui è opportuno intervenire, lasciando in tal senso, come è consuetudine negli approcci di *soft law* utilizzati nell'ambito delle politiche europee formative e occupazionali¹⁴⁰, ampio margine di discrezionalità in capo agli Stati Membri, si registra comunque un frequente richiamo alla necessità di un maggior utilizzo della leva formativa, indicata, appunto, come uno dei mezzi più efficaci, tanto nell'ambito delle strategie d'impresa, quanto nell'alveo delle politiche attive del lavoro, in vista della garanzia delle fasi transizionali.

2.2. La protezione dei percorsi professionali nella prospettiva teorica dei mercati transizionali del lavoro.

Innovative prospettive d'analisi del lavoro e delle sue possibili forme di regolamentazione sono state proposte, già a partire dalla seconda metà degli anni '90, dalla corrente teorica dei "*transitional labour markets*"¹⁴¹.

¹⁴⁰ *Infra* Cap. 2 § 2.1

¹⁴¹ Le prime formulazioni vennero teorizzate in un noto saggio dell'economista Günter Schmid: G. SCHMID, *Is Full Employment Still Possible? Transitional Labour Markets as a New Strategy of Labour Market Policy*, in *Economic and Industrial Democracy*, 16, 1995, p. 429-456. Gli studi hanno avuto enorme successo nel dibattito scientifico europeo e sono stati ripresi e adattati al modello francese di regolazione del mercato del lavoro dall'economista Bernard Gazier.

In estrema sintesi, la prospettiva dei mercati transizionali presuppone una concezione di mercato del lavoro aperto, in cui i diversi possibili *status* occupazionali e le condizioni in cui si verificano le molteplici transizioni professionali¹⁴² sono inglobati all'interno di un unico assetto sistematico e negoziato¹⁴³. Il presupposto teorico dei mercati transizionali ipotizza, in altri termini, la coesistenza nel mercato del lavoro di un insieme variegato di posizioni attive, comprensive altresì di quei periodi tradizionalmente considerati come “frontiere” dell'occupazione¹⁴⁴. Le transizioni occupazionali sono concretamente assimilabili ai diversi periodi di mobilità nei quali si rende necessaria la mobilitazione di strumenti di ausilio al fine di integrare una nuova posizione nel mercato del lavoro.

Partendo da questi postulati, la teoria in esame ha proposto di reinterpretare e, soprattutto, riformulare in chiave più dinamica, l'implementazione pratica dell'intero *corpus* di indicazioni sulla flessicurezza: nella prospettiva di controbilanciare il “rischio sociale” connesso alle molteplici insicurezze occupazionali, i *transitional labour market* suggeriscono la creazione di “ponti sociali” fruibili e mobilitabili da tutti i soggetti attivi nel mercato nei momenti di maggiore difficoltà¹⁴⁵.

¹⁴² L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della "nuova geografia del lavoro"* in *Dir. Rel. Ind.*, 3, 2017, p. 645.

Fra i moltissimi contributi sul tema ricordiamo: B. GAZIER, G. SCHMID (a cura di), *The Dynamics of Full Employment. Social Integration Through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar, 2002; B. GAZIER, *L'articulation justice locale/justice globale. Le cas des "marchés transitionnels du travail"* in *Revue économique*, 2000, pp. 571-581; B. GAZIER, *Quelle protection pour les actifs ?* in *L'économie politique*, 71, luglio 2016, pp. 65-75; B. GAZIER, *Flexicurity et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative*, in *Travail Emploi*, gennaio – aprile 2008, pp. 117-128. Nel dibattito scientifico italiano la prospettiva dei mercati transizioni del lavoro è stata raramente esplorata. Tra i contributi più significativi cfr: L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della "nuova geografia del lavoro"* cit.; A. ALAIMO, *Ricollocazione dei disoccupati e politiche attive del lavoro. Promesse e premesse di security nel Jobs Act del Governo Renzi*, Working Paper CSDLE “Massimo D'Antona” – IT, 2015, n. 249; A. ALAIMO, *Servizi per l'impiego e disoccupazione nel "welfare attivo" e nei "mercati del lavoro transizionali". Note sulla riforma dei servizi all'occupazione e delle politiche attive nella legge 28 giugno 2012, n. 92* in *Riv. Dir. Sic. Soc.*, 3, 2012, pp. 555-580.

¹⁴³ B. GAZIER, *Flexicurity et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative*, cit. p. 118.

¹⁴⁴ *Ib.* p. 118.

¹⁴⁵ G. SCHMID, *Il lavoro non standard. Riflessione nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro* in *Dir. Rel. Ind.*, 2011, 1, p. 1 e ss.

Rispetto alle generiche indicazioni fornite nell'ambito delle più recenti prospettazioni europee sulla flessicurezza, la teoria dei mercati transizionali è in grado di delineare con maggior precisione la direzione da percorrere nella creazione di nuovi strumenti di politica attiva coerenti con l'obiettivo di una realistica protezione della continuità professionale. Muovendo dall'ipotesi che il mercato del lavoro costituisca oggi un sistema sociale aperto, al cui interno vengono ad intrecciarsi una moltitudine di posizioni professionali, il baricentro dell'analisi viene ora spostato dal "posto di lavoro" allo "statuto professionale"¹⁴⁶, da intendersi quale *status* individuale inclusivo di tutte le possibili situazioni di lavoro e non lavoro. Sulla base di tale assunto, la teoria *de qua* propone l'introduzione di nuove categorie di diritti sociali che siano specificamente finalizzati alla copertura dei rischi economici e occupazionali legati alle fasi transizionali che potrebbero manifestarsi nel corso della vita professionale.

Senza addentrarci nell'analisi tecnica del quadro macro-economico della flessicurezza e dei limiti dei modelli regolativi posti in essere dai vari Stati alla luce dei mercati transizionali del lavoro¹⁴⁷, preme comunque sottolineare come questa prospettiva conduca a rigettare una concezione della flessibilità del mercato lavoro per la quale la diminuzione della protezione delle tutele lavoristiche venga compensata semplicisticamente da misure di sostegno al reddito; tale visione esige piuttosto che le varie *policies* sociali siano prioritariamente orientate verso la gestione sistematica e negoziata delle "transizioni" sì da tutelare al meglio la mobilità occupazionale anche grazie all'attuazione di nuove categorie di diritti sociali potenzialmente destinati a tutti i soggetti attivi nel mercato¹⁴⁸.

¹⁴⁶ G.SCHIMD, *Il lavoro non standard. Riflessione nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro*, cit. p. 18.

¹⁴⁷ Per l'approfondimento dei quali si rimanda alla copiosa letteratura già menzionata alla nota 148.

¹⁴⁸ L'obiettivo prioritario degli interventi volti alla gestione del rischio legato alla maggior flessibilità di mercato consiste nella riformulazione della concezione della sicurezza professionale: tale nozione non appare più esclusivamente funzionale al mantenimento dello *status* di lavoratore quanto, piuttosto, viene ora concepita in un'ottica di mobilità occupazionale. Gli interventi di *policy* attuati in tal senso dovranno pertanto passare da una logica di "assicurazione contro la disoccupazione" verso quella di "assicurazione occupazionale", per la quale la capacità di mobilitazione delle risorse individuali diventa elemento essenziale nella ricerca di un nuovo

Per una miglior comprensione dei profili giuridici connessi alla “messa in garanzia” dei percorsi professionali appare opportuno richiamare la nota elaborazione di Alain Supiot (peraltro frequentemente menzionata dagli stessi teorici dei mercati transizionali¹⁴⁹) volta ad individuare i presupposti teorici ed istituzionali di una nuova ipotetica categoria di diritti definiti a “*tirage sociaux*” (letteralmente “a prelievo sociale”)¹⁵⁰.

Secondo tale prospettiva, il governo delle transizioni lavorative deve prioritariamente saper garantire la continuità dello “*status professionale*”: a tal fine la teoria in esame propone di attribuire alla collettività dei soggetti attivi nel mercato del lavoro dei diritti *individuali* (ossia azionabili ad iniziativa dei titolari stessi), *opponibili ai terzi*, *trasferibili* (i diritti acquisiti non devono andare perduti nel caso di mobilità professionale) e *collettivamente garantiti* (la loro garanzia economica deve necessariamente poggiare su delle basi solidaristiche in cui il “rischio finanziario” risulti condiviso fra i membri di uno stesso gruppo professionale¹⁵¹). I *droits a tirage sociaux* si differenziano dai diritti garantiti dal sistema di sicurezza sociale per la loro modalità di intervento. Mentre i secondi mirano a proteggere gli individui dai “rischi sopravvenuti dell’esistenza” e si attivano in modo pressoché automatico, i primi possono essere esercitati in modo

equilibrio fra flessibilità e sicurezza (G. SCHIMD, *Il lavoro non standard. Riflessione nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro*, cit. pp. 26 e ss).

¹⁴⁹ G.SCHIMD, *Il lavoro non standard. Riflessione nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro*, cit. p. 24; B. GAZIER, *I diritti a tirage sociaux, Sécurisation des transitions professionnelles et compte personnel d'activité : remettre la charrue derrière le bœufs*, in *Droit Social*, 2016, p. 829

¹⁵⁰ Teorizzata compiutamente nel noto rapporto *Au delà de l'emploi* (A. SUPIOT, *Au delà de l'emploi* Paris, 1999, in particolare pp. 83 e ss.), realizzato su incarico della Commissione Europea al volgere degli anni '90, con la finalità di concettualizzare gli oramai improcrastinabili cambi di paradigma dello statuto giuridico del lavoro e riposizionarli in una nuova cornice capace di oltrepassare i confini dell'impiego *standard*. L'elaborazione di Supiot, perfezionata in alcune opere successive (da ultimo A. SUPIOT *La gouvernance par le nombre*, 2015, Paris in particolare p. 382 ss.), avanza delle proposte innovative di riforma dello statuto giuridico del lavoro in cui devono essere prioritariamente garantiti i passaggi da uno stato occupazionale all'altro, assicurando al contempo la libertà di scelta individuale.

¹⁵¹ Superando così l'approccio canonico di welfare assicurativo-contributivo che pone in correlazione forme differenti (per qualità e quantità) di tutele con differenti posizioni lavorative. Il principio solidaristico mira a dotare ciascuno di determinate garanzie andando così a compensare le ineguaglianze derivanti dall'esposizione ai suddetti rischi professionali. A. SUPIOT, *La gouvernance par les nombres* cit. pp. 376-377.

facoltativo e attivati, all'occorrenza, in vista della "*continuità del proprio percorso professionale*"¹⁵²».

La valorizzazione dello "statuto professionale" consente quindi di proiettarsi verso una dimensione di tutela che travalichi l'attualità di un rapporto lavorativo costituito: i diritti a prelievo sociale sono infatti ancorati alla persona (e non al lavoratore subordinato) nell'ottica di "*garantirne la continuità di un percorso piuttosto che la stabilità dello stato*"¹⁵³. Affinché l'individuo possa governare con successo le plurime transizioni professionali, si rivela parimenti essenziale che la previsione di diritti individualmente attivabili e universalmente attribuibili sia affiancata dal parallelo sviluppo di strumenti volti a facilitare la capacità d'iniziativa, di reazione e di "*esercizio di una libera scelta*"¹⁵⁴.

Sulla scorta di una rinnovata concezione del mercato del lavoro, le odierne letture sulla *flexicurity* e, segnatamente, quelle proposte al fine di fornire concrete linee di intervento nel governo delle transizioni professionali, comportano una sostanziale revisione delle modalità attuative della dimensione della sicurezza professionale per la quale gli strumenti di tutela dovranno essere riprogettati in funzione della continuità del percorso professionale di ogni soggetto.

2.3. La nozione di "occupabilità" e la sua revisione critica. La valorizzazione delle "capacità" individuali.

Per comprendere al meglio le possibili modalità d'intervento della formazione continua nell'ambito della "sicurezza dell'impiego" appare necessario soffermarsi brevemente sull'illustrazione delle differenti possibili rappresentazioni e pratiche associate al concetto, oggi giorno essenziale nelle attuali politiche del lavoro tanto

¹⁵² A. SUPLOT, *Il futuro del lavoro* (traduzione italiana del rapporto), ed. curata da P. BARBIERI E E. MINGIONE (Roma, 2003) p. 215.

¹⁵³ *Ib.*, cit. p. 215.

¹⁵⁴ B. GAZIER, C. TUCHSZIRER, *Sécuriser les parcours professionnels, Initiatives et responsabilités*, cit. p. 135. Sulla centralità dell'accompagnamento nelle politiche pubbliche per l'impiego si segnala B. BALZANI, *L'accompagnement vers l'emploi, Acteurs, pratiques, dynamiques*, Rapport final Dares, 2008.

europee quanto nazionali, di “*occupabilità*”. Questo passaggio si rivela di estremo interesse nell’ottica di individuare quale fra le possibili accezioni del concetto in questione dovrebbe essere opportunamente potenziata dagli interventi regolativi attuativi di una più moderna dimensione della sicurezza professionale. In particolare, guardando oltre l’approccio meramente “*adeguazionista*” e funzionalista, per il quale le politiche formative e occupazionali risultano principalmente orientate verso l’acquisizione di competenze e titoli professionalizzanti richiesti dalle contingenti esigenze del mercato e del sistema produttivo¹⁵⁵, si darà particolare rilievo a quelle proposte interpretative che valorizzino la dimensione della *capacità* di reazione ed attivazione del soggetto attivo¹⁵⁶.

L’occupabilità è un termine ampiamente utilizzato nell’odierno dibattito pubblico e spesso richiamato nelle *guidelines* europee in materia di politiche occupazionali e formative. Nonostante il suo larghissimo impiego, tale nozione non trova nelle normative nazionali una compiuta definizione e il suo significato è, ad oggi, tutt’altro che univoco.

L’ “*uso sociale*”¹⁵⁷ della nozione di occupabilità si affaccia agli inizi del XX secolo nell’ambito della valutazione, secondo parametri medico-funzionali, della attitudine al lavoro di determinate categorie di soggetti svantaggiati¹⁵⁸. È tuttavia a partire dagli anni ’70 e ’80 che tale concetto acquisisce una valenza più

¹⁵⁵ L’opportunità di rimettere in causa il binomio formazione - impiego e così l’ipotesi per la quale le politiche formative devono essere strettamente orientate ai bisogni immediati dell’economia è costantemente avanzata dagli esperti di formazione continua (*ex multis* J.M. LUTTRINGER., « *La personne capable* » ou « *l’homo economicus* »? *Reflexions sur la place « de la personne dans le projet de réforme de la formation professionnelle d’ « en marche* », Chronique 125, 2017, JML Conseil ; B. ZIMMERMANN, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, 2013).

¹⁵⁶ N. MAGGI GERMAIN, *La capacité du salarié à occuper un emploi*, in *Droit Social*, 2009, p. 1234.

¹⁵⁷ L.M BARNIER., J.M CANU., VERGNE F., *De l’usage de l’employabilité dans le champ de la formation professionnelle continue : une forme paradoxal de contrôle social*, in F. MOATTY, G. TIFFON G., J.P. DURAND, *La piège de l’employabilité. Critique d’une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, 2017, p. 95.

¹⁵⁸ Per una puntuale ricostruzione storico - operativa delle differenti accezioni della nozione di *employability* nel corso del XX secolo si rimanda a B. GAZIER, *Les dynamiques des versions opérationnelles de l’employabilité entre individuel et collectif*, in D. GLAYMANN, F. MOATTY, G. TIFFON G., J.P. DURAND, *La piège de l’employabilité, Critique d’une notion au regard de ses usages sociaux*, cit., pp. 19-35 ; D. GAROFALO, *Formazione e lavoro fra diritto e contratto. L’occupabilità*, Bari, 2004, p. 319 e ss.

propriamente “prescrittiva e normativa¹⁵⁹”, assurgendo a criterio guida per le politiche dell’impiego volte all’incremento della capacità di assorbimento dell’offerta di lavoro da parte del mercato¹⁶⁰. Tale funzione è stata peraltro accolta dalla corposa produzione normativa europea promossa in ambito di occupazione, lavoro e formazione professionale che, a partire dalla formalizzazione della cd. “Strategia Europea per l’Occupazione”, impegna Unione Europea e Paesi Membri nella realizzazione di un insieme di intereventi volti ad innalzare, qualitativamente e quantitativamente, i tassi occupazionali nello spazio euro-unitario¹⁶¹.

L’impiego della nozione di occupabilità in funzione della determinazione del “valore” di un soggetto nel mercato del lavoro appare largamente influenzato dalle correnti economiche classiche (e, in particolare, dalla teoria beckeriana del capitale umano) già precedentemente analizzate. In questo senso può essere osservato come il *trend* tendenziale delle politiche educative e formative degli ultimi 20 anni, in larga misura adottate sulla scorta del dibattito instaurato in sede europea, abbia indubbiamente abbracciato un approccio comunemente definito “adeguazionista”, in guisa del quale le pratiche formative vengono generalmente indirizzate verso l’adattabilità della dotazione professionale alle esigenze correlate ai contingenti fabbisogni produttivi¹⁶².

Più recentemente, complici i già richiamati processi di riadattamento delle politiche di flessicurezza, l’approccio meramente adeguazionista è stato

¹⁵⁹ L.M BARNIER., J.M, CANU., F. VERGNE, *De l’usage de l’employabilité dans le champ de la formation professionnelle continue : une forme paradoxal de contrôle social*, cit. p. 95.

¹⁶⁰ Più nel dettaglio, l’occupabilità in funzione della domanda di mercato rappresenta lo *standard* di misurazione della probabilità di una persona (o di un gruppo di soggetti) di essere occupata in un dato lasso temporale. B. GAZIER, C. TUCHSZIRER, *Sécuriser les parcours professionnels, Initiatives et responsabilités*, cit. p. 169.

¹⁶¹ La Strategia europea per l’occupazione (SEO) è stata avviata dal Consiglio straordinario sull’occupazione di Lussemburgo nel novembre del 1997 al fine di dare attuazione alle disposizioni contenute nel Trattato di Amsterdam che, per la prima volta, ha inserito formalmente l’ambito occupazionale tra le priorità dell’azione comunitaria. Sul punto si tornerà più diffusamente nel Cap. 2 ai paragrafi 2 e 2.1.

¹⁶² B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *Giorn. Dir. Lav.*, 1, 2007, p. 101.

Il precipitato funzionale di quest’accezione si sostanzia nella creazione di strumenti diagnostici volti a misurare il grado di efficacia dei dispositivi finalizzati a promuovere l’occupazione. B. GAZIER, C. TUCHSZIRER, *Sécuriser les parcours professionnels, Initiatives et responsabilités*, cit. p. 169, altresì B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *Giorn. Dir. Lav.*, 1, 2007, p. 101.

parzialmente superato da una rinnovata concezione dell'occupabilità imperniata su una maggior valorizzazione delle caratteristiche soggettive dei singoli beneficiari di misure di politica attiva e di strumenti di ausilio nella gestione delle fasi transizionali.

Va osservato, a proposito, che nelle sedi istituzionali europee viene attualmente promossa una nozione di occupabilità definita "interattiva". Tale locuzione rimanda al possibile "matching" sussistente tra le caratteristiche personali e le peculiarità del mercato del lavoro nel quale la persona o il gruppo si trovano ad evolvere¹⁶³. In tal caso, le politiche pubbliche si rivelano funzionali al potenziamento della capacità "relativa" di un individuo di ottenere un impiego, ponendo pertanto una maggior enfasi sulle risorse individuali e sull'ambiente col quale queste interagiscono¹⁶⁴. In ossequio a tale visione, l'operatività delle politiche di attivazione dovrebbe essere rimodulata in relazione alle specificità dei soggetti destinatari e, segnatamente, dei relativi impedimenti riscontrabili nei processi di ricollocazione e/o riqualificazione.

Negli anni più recenti alcune riflessioni dottrinali¹⁶⁵ hanno proposto il radicale superamento dall'accezione dell'occupabilità intesa in termini di capacità (seppur relativa) di occupare un impiego, proponendone una nuova e più dinamica concezione, in cui la dimensione della sicurezza professionale si salda con la capacità soggettiva di attivazione nella costruzione del personale percorso evolutivo professionale¹⁶⁶.

¹⁶³ B. GAZIER, *Les dynamiques des versions opérationnelles de l'employabilité entre individuel et collectif*, cit. p. 27.

¹⁶⁴ B. GAZIER, *Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail*, Cahiers de la Maison des Sciences Économiques, 3. 1999, p. 11 > <http://mse.univ-paris1.fr/MSEPageCahier1999.htm>.

¹⁶⁵ Così N. MAGGI GERMAIN *La capacité à occuper un emploi*, in *Droit Social*, 2007, p. 1234); la sociologa Zimmerman ridefinisce l'occupabilità in termini di "capacità di adattamento professionale" (B. ZIMMERMANN, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, cit. p. 107). Il rapporto tra il linguaggio delle *capabilities* e paradigma dell'occupabilità ha permeato anche il dibattito giuslavoristico italiano, con particolare riferimento all'analisi critica delle politiche occupazionali europee e dei connessi strumenti attuativi. (B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, cit. pp. 31-32.).

¹⁶⁶ B. ZIMMERMANN, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, 2011, Paris, p. 105.

Detta visione è stata ampiamente influenzata dalla nota dottrina delle “*capabilities*”, teorizzata dall’economista indiano Amartya Sen¹⁶⁷. La “*capability*” può essere definita come “*l’attitudine individuale ad accedere a certi funzionamenti ritenuti auspicabili dal punto di vista della giustizia*”¹⁶⁸. Il *capability approach* sta attualmente godendo di grande fortuna altresì nel campo delle scienze sociali e pedagogiche, grazie alla rielaborazione proposta dalla filosofa e pedagoga Martha Nussbaum¹⁶⁹. Nelle sue teorizzazioni è suggerito un radicale ripensamento dei temi dell’educazione e della formazione, ivi compresa quella permanente, in cui l’attenzione deve obbligatoriamente essere polarizzata verso “l’attivazione” del soggetto implicato nei processi di apprendimento¹⁷⁰.

Sulla scorta di tali suggestioni, si profila dunque un netto superamento dell’accezione dell’occupabilità concepita in un’ottica meramente *economicista-funzionalista*¹⁷¹.

Se, come visto, la prospettiva regolativa dei mercati transizionali postula la valorizzazione del ruolo attivo dell’individuo nella costruzione della propria evoluzione professionale, a rigore, le politiche occupazionali e formative ispirate a tale obiettivo dovrebbero sposare una visione più moderna e dinamica della stessa occupabilità, concepita pertanto non solo in termini di adeguamento alle contingenti necessità produttivistiche, bensì quale “*percorso di crescita e sviluppo*”

¹⁶⁷ A. SEN, *L’idea di giustizia* (ed. italiana a cura di L. Vanni), 2010, Milano.

¹⁶⁸ Questi “funzionamenti” consistono in diversi stati associati ad una vita, definita da Sen, “decente” e comprendono dimensioni quali il nutrimento, l’alloggio, la salute, l’accesso all’educazione, all’espressione politica etc. Il concetto di capacità pone l’accento sulla necessità di mobilitare delle risorse affinché le persone siano messe nelle condizioni di trasformare le opportunità nei “funzionamenti” così da raggiungere gli obiettivi che esse hanno prefissato nel loro personale percorso di vita.

¹⁶⁹ Cfr. *ex multis* M. NAUSBAMM, *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del PIL*, Bologna, 2012; Cfr. il volume curato da G. ALESSANDRINI, *La “pedagogia” di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, 2014, Milano.

¹⁷⁰ Riprendendo la teoria di Sen, secondo Nussbaum il “capitale formativo” deve essere teso all’appropriazione di *capacità* in grado di tramutare le risorse a propria disposizione in libertà utili per perseguire i propri obiettivi e realizzare i propri valori G. ALESSANDRINI, *Generare capacità: educazione e giustizia sociale*, in G. ALESSANDRINI, *La pedagogia di Martha Nussbaum* cit. p.22

¹⁷¹ *Ib.* p. 33

*integrale della persona*¹⁷²” cosicché quest’ultima possa essere soggettivamente attrezzata per le sfide lavorative future¹⁷³.

In termini concreti, la concezione che potremmo definire “capacitante” dell’occupabilità comporta pertanto un riassetto globale delle misure finalizzate a garantire la sicurezza professionale, in particolar modo, tramite il rafforzamento di mezzi e strumenti atti a favorire l’autonomia di scelta con riferimento ai diversi dispositivi esistenti.

2.4. Il ruolo della formazione continua nella dimensione della “sicurezza professionale”.

Come già anticipato, nelle teorizzazioni volte a riformulare le possibili modalità d’intervento delle misure di flessicurezza, la formazione professionale si colloca senz’altro fra gli strumenti essenziali in vista della garanzia della sicurezza professionale degli individui.

Tale scenario ha indubbiamente contribuito ad un profondo rinnovamento delle strategie di intervento in materia di formazione professionale, tanto in punto di potenziali beneficiari della sua azione, quanto in relazione alle specifiche finalità assegnatele.

Se, come già argomentato, l’evoluzione dei contenuti e dell’organizzazione del lavoro ha comportato l’emergere di precise necessità formative volte essenzialmente all’adattamento collettivo della manodopera con rispetto alle molteplici esigenze organizzative e tecnologiche legate al contesto di riferimento, nell’ambito della rilettura del moderno mercato del lavoro la formazione professionale si prefigura quale tecnica di tutela per assicurare soprattutto la pianificazione sistematica delle transizioni professionali. In particolare, in una

¹⁷² M. TIRABOSCHI, *Cosa intendiamo quando parliamo di occupabilità*, in *Bolletino adapt*, 26 gennaio 2016 <<http://www.bollettinoadapt.it/cosa-intendiamo-quando-parliamo-di-occupabilita-2/>>.

¹⁷³ La tematica della “capacitazione” dei soggetti, con specifico riguardo alle tematiche formative, sarà oggetto di approfondimento altresì nel corso nel Cap. 3 (in particolare cfr. § 2.7).

prospettiva più squisitamente giuridica, la formazione professionale dovrebbe potersi concretizzare oggigiorno in un vero e proprio diritto soggettivo del soggetto attivo nel mercato del lavoro, esercitabile in qualsiasi fase della vita professionale in funzione della manutenzione dell'occupabilità.

Sulla scorta delle suggestioni avanzate dagli studiosi dei mercati transizionali del lavoro, nell'ambito delle strategie di evoluzione professionale e/o di ritorno all'impiego, si è posta inoltre la necessità di accordare uno spazio crescente all'iniziativa individuale nell'ottica di dare concretezza ad una nuova e più moderna concezione dell'occupabilità, intesa non solo come comprovata adattabilità delle *skills* individuali agli attuali fabbisogni di mercato, ma anche come capacità di auto-attivazione nella progettazione del proprio percorso professionale. Va da sé che gli strumenti e le politiche formative finalizzati alla tutela della globalità dei soggetti attivi nel mercato del lavoro dovranno saper opportunamente conciliare tale duplice prospettiva: da un lato, garantire l'adattamento delle professionalità individuali rispetto alle comprovate esigenze economiche, dall'altro, accordare ampio rilievo all'auto- responsabilizzazione e alla libertà di scelta rispetto alle personali prospettive di crescita professionale¹⁷⁴. Dovranno in tal modo trovare spazio iniziative, strumenti e, finanche, diritti individuali complessivamente finalizzati alla “*mise en capacité des personnes*”¹⁷⁵, ossia al potenziamento della capacità individuale di mobilitare i mezzi formativi messi a disposizione dall'ordinamento¹⁷⁶.

Come anticipato, le riletture critiche sulle dinamiche attuative delle strategie di flessicurezza hanno inoltre imposto un ripensamento circa il ruolo strategico dell'impresa nell'alveo degli attori chiamati ad intervenire operativamente sul versante della sicurezza occupazionale. A proposito, le più recenti indicazioni

¹⁷⁴ B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, cit. p. 22.

¹⁷⁵ J.L DAYAN, M. TALLARD, *La formation professionnelle au défi des parcours*, in *Education permanente* 213, 2017, p. 30.

¹⁷⁶ Detto altrimenti « *la formation en est un élément important, mais n'y trouve sa pleine expression qu'envisagée sous l'angle du développement professionnel qu'elle autorise, au-delà des seuls droits formels qui l'instituent* ». P. CAILLAUD, B. ZIMMERMAN, *Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurité » aux capacités* in *Formation Emploi*, 113, 2011, p. 47.

europee suggeriscono che dovrebbe essere opportunamente incentivata la predisposizione di buone pratiche di flessibilità organizzativa e di strumentazioni di *welfare* attivo aziendale, tanto in un'ottica di *job retention* presso l'impresa stessa, quanto in funzione della mobilità esterna dei lavoratori. Senza dubbio la formazione professionale appare lo strumento più idoneo al fine di assicurare quest'ultimo obiettivo: la gestione nel mercato della mobilità professionale sarà certamente agevolata laddove si faciliti l'implementazione di pratiche e strumenti formativi aziendali che tengano in debita considerazione l'evoluzione prospettica degli impieghi e delle competenze connesse agli sviluppi futuri del mercato e del settore d'attività in cui l'impresa si trova ad operare.

Nel prosieguo dello studio si cercherà quindi di capire quali strumenti nazionali si rivelino più idonei a soddisfare le “nuove” istanze di tutela imposte dall'odierna dimensione del mercato del lavoro¹⁷⁷.

¹⁷⁷ Al di là delle precise disposizioni normative volte, nello specifico, a responsabilizzare le imprese in ordine alla tutela dei percorsi professionali anche in un'ottica di mobilità esterna del lavoratore, si sottolinea tuttavia come, muovendo dalle numerose inchieste qualitative condotte sul tema (J VERO, J.C. SIGOT, *Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer*, in *Bref Céreq*, 318, gennaio, 2014; M. LAMBERT, VERO J., *Aspirer à se former, la responsabilité des entreprises en question*, *Bref Céreq*, 279, novembre, 2010), le specifiche politiche organizzative aziendali giochino un ruolo estremamente rilevante per l'accrescimento della capacità e della motivazione individuale nella costruzione di percorsi individualizzati di carriera. Queste organizzazioni, definite come “*organisations apprenantes*”, accordano una forte autonomia decisionale al lavoratore e presentano un elevato grado di flessibilità funzionale nell'organizzazione del lavoro. Sono inoltre previsti dei meccanismi tramite cui i lavoratori, singolarmente o attraverso le loro rappresentanze, possono attivamente partecipare alla programmazione formativa aziendale di medio e lungo termine.

CAPITOLO SECONDO

LO STATUTO GIURIDICO DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE CONTINUA: PRINCIPI ESSENZIALI E DELIMITAZIONE DEL CAMPO DI APPLICAZIONE

Sommario:

1. Premessa 2. Il quadro europeo in materia di formazione professionale e apprendimento permanente. Il sistema delle fonti e i principi generali. 2.1 La normativa promozionale nell'ambito della Strategia Europea per l'Occupazione. La ricomposizione delle esperienze formative nell'idea europea di “*lifelong learning*” 3. Inquadramento sistematico della normativa nazionale sulla formazione continua. 3.1. Genesi, principi informatori e tratti essenziali del sistema giuridico di formazione continua francese. 3.2 La delimitazione dell'ambito applicativo della formazione continua nella normativa codicistica francese. I possibili destinatari: formazione iniziale e formazione continua 3.3 *Segue*. Ambito di applicazione oggettivo: obiettivi e modalità pedagogiche dell'attività formativa 3.4. Genesi e principi fondamentali del sistema italiano di formazione continua.

1. Premessa.

Se, nella prima parte della ricerca, la disamina delle fondamenta teorico-concettuali sottostanti agli odierni processi evolutivi dei contesti organizzativi e di mercato del lavoro ha consentito di individuarne le correlate esigenze di intervento formativo, in questa seconda sezione ci si propone di inquadrare, in termini più squisitamente giuridici, i confini applicativi e definatori del precipitato di tali esigenze formative: la formazione professionale continua. In altri termini, si cercherà di perimetrare con ragionevole certezza i confini sistematico-applicativi del presente oggetto di studio, andando ad enfatizzare in particolar modo quegli elementi che si ritengono indispensabili al fine di comprendere i termini essenziali delle questioni che verranno affrontate nel corso della successiva ricerca.

Come si osserverà nel prosieguo, l'inquadramento sistematico della formazione continua si rivela estremamente rilevante giacché consente di individuare i *target* dei destinatari, le caratteristiche di realizzazione concreta delle azioni formative, nonché le modalità di erogazione dei servizi formativi.

Difettando una definizione unitaria e condivisa di formazione continua, la sua esatta perimetrazione non può che essere desunta dalla prassi normativa e dai principi generali propri di ciascun ordinamento giuridico.

A questo specifico proposito, la ricerca si soffermerà dapprima sull'analisi del quadro normativo promozionale in materia formativa adottato in sede sovranazionale. Al riguardo, sarà possibile osservare come, nella visione europea, la formazione continua inerisca, in realtà, ad una dimensione più ampia, definita di "apprendimento permanente", all'interno della quale tutti gli apprendimenti acquisiti nel corso della vita devono poter essere efficacemente valorizzati e certificati. In subordine, saranno esaminate le singole cornici regolative nazionali relative ai sistemi di formazione continua oggetto di questo studio, nella duplice finalità di estrapolarne i macroprincipi ispiratori e identificarne l'ambito di applicazione con riferimento tanto ai soggetti coinvolti, quanto alle finalità perseguite e alle modalità di concretizzazione delle relative azioni.

2. Il quadro europeo in materia di formazione professionale e apprendimento permanente. Il sistema delle fonti e i principi generali.

In sede sovranazionale la valenza strategica della formazione professionale nello sviluppo economico e nella promozione sociale ha trovato un positivo riconoscimento già nel momento costitutivo della Comunità Economica Europea. In tema di formazione professionale, l'originaria formulazione del Trattato attribuiva alla Commissione Europea il compito di promuovere una stretta collaborazione fra Stati Membri (art. 118) e demandava al Consiglio (art. 128) l'elaborazione di principi generali in vista dell'attuazione di una politica comune

di formazione professionale strumentale allo sviluppo delle economie nazionali e del mercato comune¹⁷⁸. Il quadro originario venne successivamente potenziato tramite l'adozione della Decisione del Consiglio del 2 aprile 1963 n. 266 relativa ai principi generali per l'attuazione di una politica comunitaria di formazione professionale che, per lungo tempo, costituì il documento più significativo dell'*acquis* comunitario in materia¹⁷⁹, nonché principale criterio guida nell'adozione dei programmi nazionali.

A ben vedere, in questo periodo l'azione comunitaria in ambito formativo si muoveva essenzialmente lungo due direttrici: da un lato, l'enfasi veniva posta sulla necessità di adottare misure volte alla massiccia riconversione o ricollocazione dei lavoratori espulsi dal sistema produttivo a causa di processi di ristrutturazione o ammodernamento industriale¹⁸⁰ e, più in generale, a governare l'impatto sui livelli occupazionali ingenerato dal progresso tecnologico e dalle trasformazioni strutturali¹⁸¹. Questa prospettiva è facilmente desumibile dalla collocazione sistematica dell' art. 128 TCE, inserito all'interno del Titolo III della parte terza del Trattato, consacrato alla disciplina del Fondo Sociale Europeo: a tale titolo, nella sua formulazione originaria, era attribuita la funzione di sostegno economico per temperare i possibili effetti negativi sui tassi occupazionali prodotti dall'attuazione delle politiche comuni (soprattutto nell'ambito agricolo o commerciale) tramite il sovvenzionamento di progetti nazionali destinati alla riqualificazione dei lavoratori coinvolti¹⁸².

Dall'altro lato, come esplicitamente affermato al IV motivo dei Principi del '63, l'armonizzazione delle politiche formative si rivelava direttamente funzionale all'attuazione del mercato interno e, segnatamente, al principio della libera circolazione dei lavoratori. L'ancillarità dell'armonizzazione formativa rispetto

¹⁷⁸ F. TORELLI, *Lo sviluppo della formazione continua in Italia*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2, 2002, pp. 193 ss.

¹⁷⁹ M. ROCCELLA, *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, in *Gior. Dir. Lav.*, 1, 2007, p. 189.

¹⁸⁰ M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit. p. 165

¹⁸¹ F. TORELLI, *Lo sviluppo della formazione continua in Italia*, cit. p. 194.

¹⁸² M. ROCCELLA, *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, cit., p. 190. Sull'evoluzione delle funzioni del Fondo Sociale Europeo e sull'affinamento delle sue modalità di funzionamento cfr. par. successivo.

all'obiettivo generale del mercato unico ha consentito alla Corte di Giustizia di interpretare in modo estensivo l'art. 128, promuovendo a proposito una nozione di formazione professionale ad ampio raggio, capace di contemplare tutte le iniziative d'insegnamento finalizzate all'esercizio di un'attività professionale, ivi comprese quelle promosse nell'ambito scolastico e universitario¹⁸³.

La stretta funzionalizzazione della formazione professionale all'implementazione del mercato unico ha trovato la sua massima espressione nell'adozione di una corposa serie di provvedimenti¹⁸⁴ a carattere vincolante¹⁸⁵, oggi racchiusi unitariamente nella Direttiva 2005/36/CE, come modificata dalla Direttiva 2013/55/UE, aventi la duplice finalità di prescrivere la piena equipollenza sostanziale dei diplomi e delle qualifiche di formazione formale (prescindendo, quindi, dalle caratteristiche dei singoli percorsi formativi¹⁸⁶) e di consentire, conseguentemente, il legittimo esercizio di un'attività professionale regolamentata presso tutti gli Stati Membri dell'Unione¹⁸⁷.

La rilevanza della politica formativa in funzione dell'attuazione della libera circolazione dei lavoratori ha inoltre recentemente condotto all'adozione di un quadro regolativo unitario di riconoscimento delle qualifiche rilasciate nel territorio europeo, la cui disciplina è oggi contenuta nella Raccomandazione del

¹⁸³ Corte Giust. 13 febbraio 1983, *Gravier*, C. 293/1983 dove viene espressamente affermato che nella nozione di formazione è ricompresa “qualsiasi forma d'insegnamento che prepari ad una qualificazione per una determinata professione, un determinato mestiere o una determinata attività, ovvero conferisca la particolare idoneità ad esercitare tale professione, mestiere o attività”. In termini simili, Corte Giust. 2 febbraio 1988, C. 24/86, *Blazot*.

¹⁸⁴ Fra i più rilevanti cfr. le Direttive 89/48/CE e 92/51/CE relative, rispettivamente, alla formazione superiore di durata almeno triennale e alla formazione secondaria superiore di durata almeno biennale (per approfondire G. ARRIGO, *Politiche di formazione*, in A. BAYLUS GRAU, B. CARUSO, M. D'ANTONA, S. SCIARRA, *Dizionario del lavoro comunitario*, Bologna, 1996, p. 428).

¹⁸⁵ Gli atti emanati in funzione del mutuo riconoscimento dei titoli e diplomi professionali sono infatti adottati utilizzando le basi giuridiche del trattato relative alla libera prestazione di servizi e alla libertà di stabilimento.

¹⁸⁶ Per approfondire cfr. E. AMBROSINI, *La nuova direttiva sul riconoscimento delle qualifiche*, in *Dir. Un. Eur.* 1, 2014, pp. 47 ss.

Il regime generale individuato dall'art. 13 della Direttiva n. 36/2005 prevede che gli Stati Membri devono garantire l'accesso ai cittadini provenienti da altri Stati Membri alle professioni regolamentate alle stesse condizioni a cui sono sottoposti i propri cittadini. È tuttavia possibile prevedere delle misure di compensazione purché queste siano proporzionate agli scopi perseguiti, così come stabilito dall'art. 14 della medesima Direttiva (ad esempio mediante la previsione di tirocini propedeutici obbligatori o di verifiche d'idoneità alla professione).

¹⁸⁷ A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro*, Bari, 2012, p. 93.

Parlamento e del Consiglio sul “*quadro europeo delle qualifiche per l’apprendimento permanente*” (EQF) del 22 maggio 2017 (2017/C 189/03). Lo *European Qualification Framework* rappresenta un dispositivo di traduzione grazie al quale ogni titolo educativo o professionale rilasciato dagli Stati Membri può essere posizionato in una griglia costituita da otto livelli, disposti in ordine crescente e corredati dalla rispettiva sintesi descrittiva dei risultati dell’apprendimento. A questo scopo, gli Stati Membri sono invitati ad indicare, nel rilascio delle proprie qualificazioni, il livello di riferimento secondo i parametri dello EQF, unitamente alla sintesi del relativo *learning outcome*¹⁸⁸. L’attuazione di uno strumento di comparazione unitaria della globalità delle qualifiche rilasciate si rivela di estremo rilievo non solamente in funzione di una miglior mobilità nello spazio euro-unitario, ma, indirettamente, al fine di consentire un progressivo ravvicinamento delle pratiche educative e formative nazionali¹⁸⁹.

Nonostante la materia formativa sia stata oggetto di una cospicua serie di interventi, attuati soprattutto nell’ambito del sostegno economico alle iniziative nazionali, preme rilevare, tuttavia, come nella prima fase storica della Comunità l’approccio generale apparisse connotato da un certo grado di disomogeneità, particolarmente evidente in punto di identificazione degli obiettivi e priorità da perseguire. Le generiche disposizioni originarie del Trattato, per le quali non era previsto alcuno specifico meccanismo procedurale volto all’adozione di atti finalizzati al coordinamento armonico delle misure nazionali, si rivelavano in

¹⁸⁸ Raccomandazione 189 del 2017, VI *considerando*.

¹⁸⁹ Oltre all’attuazione del Quadro Europeo delle Qualifiche, il vertice di Copenaghen del 2002 ha avviato l’adozione di altri strumenti di rilievo nell’ottica della miglior trasparenza e trasferibilità dei risultati dell’apprendimento all’interno dell’Unione. In questo senso vanno senz’altro annoverati il “Quadro unico europeo per la trasparenza delle qualifiche e delle competenze: Europass” diretto a riunire in un unico formato i vari strumenti di trasparenza come il CV Europeo, i supplementi ai certificati, i supplementi ai diplomi, l’Europass-Formazione e i punti di riferimento nazionali (Europass); il Sistema europeo di crediti per l’istruzione e la formazione professionale, ispirato al successo del sistema europeo ECTS per il trasferimento di crediti nell’istruzione superiore (ECVET); il Quadro europeo di riferimento per l’assicurazione della qualità dell’istruzione e della formazione professionale; i Principi comuni europei per l’individuazione e la convalida dell’apprendimento non formale. Per approfondire M. SANTANICCHIA, *Il Quadro unico europeo dei titoli e delle qualifiche (EQF)*, Collana Focus ISFOL, 2, 2008 (http://archivio.isfol.it/DocEditor/test/File/Focus_Isfol_Conoscenza_n.2.pdf).

effetti del tutto inidonee al fine di affermare una efficiente politica comune in materia.

È solamente a partire dagli anni '90 che la formazione professionale inizia ad essere qualificata quale vero e proprio elemento strutturale delle politiche europee del lavoro, capace quindi di indirizzare in maniera più incisiva e coordinata le misure nazionali¹⁹⁰.

Una rilevante spinta propulsiva è senz'altro giunta dalla modifica delle base giuridica su cui poggiano le competenze europee in materia: nell'ottica di delineare più nitidamente i confini dell'azione comunitaria nel campo della formazione professionale, il Trattato di Maastricht del 1992 va a sostituire per intero la previgente e generica disciplina di cui all'art. 128 con il nuovo quadro d'azione previsto all'art. 150 (oggi art. 166 del TFUE). Ai sensi della nuova normativa, l'intervento europeo deve essere finalizzato all'adeguamento delle trasformazioni industriali, al miglioramento della formazione iniziale e della formazione permanente (al fine di agevolare l'inserimento e il reinserimento professionale nel mercato del lavoro dei cittadini europei), alla promozione dell'accesso alla formazione professionale, allo stimolo alla cooperazione fra istituti di insegnamento e di formazione professionale ed, infine, allo scambio di informazioni e buone prassi fra i diversi Stati Membri. Viene ad ogni modo esplicitamente esclusa qualsiasi possibilità di armonizzare le disposizioni legislative e regolamentari degli Stati Membri per il tramite di atti di *hard law*, legittimando perciò il Consiglio ad intervenire nel ravvicinamento delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative nazionali unicamente mediante l'adozione di raccomandazioni. L'intervento europeo in ambito formativo si arresta pertanto alla fase di integrazione e di coordinamento delle varie azioni promosse a livello nazionale, demandando agli Stati Membri la piena responsabilità circa la definizione e l'organizzazione delle stesse.

È tuttavia solamente nel raccordo con la cd. "Strategia Europea per l'Occupazione" (SEO), anticipata nelle sue fondamenta teorico-applicative nel

¹⁹⁰ M. ROCCELLA, *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, cit., p. 190.

Consiglio Europeo di Essen del 1994¹⁹¹ e canonizzata, successivamente, nel trattato di Amsterdam del 1997¹⁹², che l'effettiva valorizzazione della formazione professionale diviene una delle priorità assolute nell'ambito delle politiche UE di modernizzazione dei mercati del lavoro.

In un quadro economico segnato da una grave disoccupazione strutturale, gli obiettivi prioritari delle politiche comunitarie appaiono sempre più polarizzati verso la crescita occupazionale e l'innalzamento della competitività delle imprese. È dunque in tale contesto che la formazione professionale viene ad assumere il ruolo di strumento strategico di intervento nel mercato del lavoro: nella visione promossa dalla SEO un approccio condiviso in materia di formazione appare infatti del tutto strumentale al fine di innalzare i livelli quantitativi dell'occupazione nello spazio comunitario¹⁹³. E, come si vedrà a breve, la rivalutazione della formazione professionale in funzione occupazionale ha comportato un marcato rafforzamento delle relative misure promozionali.

Una miglior convergenza delle politiche nazionali in ambito formativo è stata inoltre favorita dal solenne riconoscimento del diritto alla formazione professionale ad opera delle diverse Carte dei diritti fondamentali adottate nello spazio europeo.

Il diritto alla formazione professionale venne formalmente riconosciuto per la prima volta dalla Carta Sociale adottata nel 1961 in seno al Consiglio d'Europa. In questa sede, la titolarità del diritto è attribuita tanto ai giovani in vista di una prima occupazione, quanto ai lavoratori con rispetto alle loro necessità di rieducazione professionale conseguenti allo sviluppo tecnico e ai cambiamenti dei mercati del lavoro.

¹⁹¹ Invero, il primissimo riferimento alla necessità di un miglioramento dell'investimento in capitale umano da parte delle nazioni e dagli attori economici è esplicitato nell'importantissimo Libro Bianco relativo alla "*Crescita, competitività e occupazione. Le sfide e le vie per entrare nel XXI secolo*", elaborato nel 1993 dalla Commissione presieduta da Jacques Delors (il quale, come si vedrà nel prosieguo, ha avuto un ruolo cruciale altresì nella costruzione del sistema di formazione professionale francese).

¹⁹² Grazie al Trattato di Amsterdam viene inserito nel TCE il nuovo titolo "Occupazione" (artt. 125-130, oggi artt. 154-150 TFUE) con il quale vengono espressamente riconosciute in capo alla Comunità le specifiche competenze in materia di occupazione.

¹⁹³ E. LÉONARD, E. PERIN, *Formazione permanente e partnership sociale: un approccio comparato in dodici Paesi europei*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2009, p. 716.

Anche la Carta dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori, adottata a Strasburgo nel 1989, riconosce il diritto di tutti i lavoratori all'accesso a programmi di formazione continua, sollecitandone, al contempo, la messa in opera da parte delle autorità pubbliche, delle parti sociali, e delle imprese. Allo stesso modo, la successiva Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea, riproponendo parzialmente il contenuto dei principi enunciati nelle precedenti dichiarazioni, riconosce “*il diritto (di ogni persona) all'istruzione e all'accesso alla formazione continua*” (art. 14). Come noto, a seguito dell'adozione del Trattato di Lisbona (art. 6 TUE), la Carta di Nizza ha ottenuto la piena equiparazione giuridica ai Trattati. Nondimeno, è altrettanto noto come ad oggi il suo ruolo nella materia sociale abbia fortemente disatteso le aspettative¹⁹⁴, non riuscendo in effetti a conferire ai diritti sociali “fondamentalizzati dalla Carta stessa¹⁹⁵” l'effettività che, all'indomani della sua “costituzionalizzazione”, era stata auspicata dai commentatori¹⁹⁶.

La rilevanza della formazione, tanto nello sviluppo della sfera personale, quanto nella gestione delle transizioni nel mercato, è stata recentemente ribadita dal Pilastro Europeo dei Diritti Sociali¹⁹⁷, solennemente proclamato da Commissione, Consiglio e Parlamento europeo nel corso del Vertice sociale per l'occupazione e la crescita, svoltosi a Göteborg il 17 novembre 2017, allo scopo di delineare un quadro strategico volto a riaffermare ufficialmente la centralità dei profili sociali nello spazio europeo, a fronte delle gravi ricadute prodotte su questa sfera dalle

¹⁹⁴ Sulla debolezza del contenuto “sociale” della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea alla luce di un'analisi diacronica della Giurisprudenza europea cfr. più approfonditamente A. LO FARO, *L'Europa sociale senza la Carta. L'Europa sociale oltre la Carta?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 160, 2018, pp. 761-782.

¹⁹⁵ *Ib.* p. 763

¹⁹⁶ A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro*, Bari, 2012, p. 88.

Sottolinea l'importante valore orientativo della Carta dei diritti fondamentali con rispetto alle politiche e azioni economiche e sociali dell'Unione e degli Stati Membri, A. ALAIMO, *Presente e futuro del modello sociale europeo. Lavoro, investimenti sociali e politiche di coesione*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2/1, 2013, pp. 253-275.

¹⁹⁷ “*Ogni persona ha diritto a un'istruzione, a una formazione e a un apprendimento permanente di qualità e inclusivi, al fine di mantenere e acquisire competenze che consentono di partecipare pienamente alla società e di gestire con successo le transizioni nel mercato del lavoro*”. (Principio I, Capo I del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali).

misure di “austerity” adottate nel solco delle indicazioni promosse nell’ambito della cd. “*new governance*” economica europea¹⁹⁸.

All’interno di questo documento programmatico¹⁹⁹, il diritto alla formazione professionale, i cui profili qualitativi e di maggior inclusività devono essere pienamente garantiti dagli Stati Membri, è collocato in posizione apicale rispetto a tutti i principi essenziali ivi riconosciuti (esso infatti è il primo fra i principi di cui primo capo del Pilastro, dedicato alle pari opportunità e all’accesso al mercato del lavoro): la sua collocazione sistematica è rivelatrice, in altre parole, della forte strumentalità del diritto in questione rispetto all’esercizio del lavoro stesso e alla conseguente fruizione delle tutele ad esso associate.

2.1 Segue. La normativa promozionale nell’ambito della Strategia Europea per l’Occupazione. La ricomposizione delle esperienze formative nell’idea europea di “lifelong learning”.

Lo strumentario giuridico di attuazione delle politiche europee sull’occupazione è stato compiutamente formalizzato nel corso del Consiglio Europeo di Lussemburgo del 20 e 21 novembre 1997.

¹⁹⁸ Trattasi come, noto, della moltitudine di misure che gli organi di Bruxelles hanno rivolto agli Stati sia in vista della generica garanzia dell’equilibrio monetario ed economico europeo (in tal caso adottate nel quadro del diritto dell’Unione, irrobustito, a tal proposito, nel corso della recente crisi economica, da una pluralità di atti intergovernativi, fra i quali ricordiamo il discusso “Fiscal Compact”), sia all’interno di una procedura di cd. “bail-out”, finalizzata al salvataggio degli Stati a rischio di *default*. Fra la vastissima letteratura sull’argomento cfr. C. BARNARD, *EU Employment Law and the European Social Model: The Past, the Present and the Future*, in *Current Legal Problems*, 67, 2014, pp. 199 e ss.

G. BRONZINI, *Le misure di austerity e la giurisprudenza “multilivello”. Verso lo scollamento tra protezione europea e protezione interna?*, in *Questione Giustizia*, 3/2015 reperibile al sito http://questionegiustizia.it/rivista/pdf/QG_2015-3_11.pdf.

¹⁹⁹ Per approfondire *ex multis* cfr. A. COZZI, *Perché il Pilastro europeo dei diritti sociali indebolisce la Carta europea dei diritti fondamentali*, in *Quaderni costituzionali*, 2, 2018, pp. 516-518; GOTTARDI, *Le modificazioni del sistema delle fonti e l’impatto sulle istituzioni Ue*, in *Riv. Giur. Lav.*, 4/1, 2018, pp. 621-642; S. GIUBBONI, *L’insostenibile leggerezza del Pilastro europeo dei diritti sociali*, in *Politica del diritto*, 4, 2018, 4, pp. 557-578.

Sebbene le differenti modalità implementative delle strategie di SEO abbiano subito diverse modifiche nel corso del tempo²⁰⁰, è tuttavia ravvisabile una sostanziale continuità nella polarizzazione degli interventi sul versante delle politiche riguardanti l'offerta di lavoro e, di conseguenza, su quelle formative²⁰¹. Fortemente influenzata dalle teorie economiche di stampo "adeguazionista"²⁰², la visione della formazione professionale sposata nell'ambito delle strategie occupazionali europee poggia infatti sulla convinzione della positiva correlazione fra aumento di dotazione di "capitale umano" e incremento delle probabilità di occupazione (a cui dovrebbe astrattamente conseguire una crescita dei salari medi²⁰³). Partendo dall'assunto che la perdurante situazione di disoccupazione strutturale sia riconducibile al disallineamento fra le competenze e qualifiche offerte e quelle necessitate dalla domanda di mercato, le linee guida promosse nell'ambito di tali strategie pongono specialmente l'accento sulla necessità di dare piena attuazione a *practices* di apprendimento permanente²⁰⁴, nell'obiettivo di consentire il costante adeguamento delle competenze della popolazione attiva rispetto alle necessità di mercato e ai cicli tecnologici ed economici.

La nozione di apprendimento permanente è stata formalmente esplicitata, durante il Consiglio Europeo di Lisbona del 2000, nella strategia comunitaria del "lifelong learning"²⁰⁵. Nell'ottica di rendere l'Europa "l'economia basata sulla conoscenza

²⁰⁰ Nel primo quinquennio di operatività della SEO gli orientamenti erano articolati sulla base dei noti "quattro pilastri" dell'occupabilità, adattabilità, imprenditorialità e pari opportunità. A seguito delle conclusioni Consiglio Europeo di Barcellona del 2002, i quattro pilastri (occupabilità, adattabilità, imprenditorialità e pari opportunità) sono stati sostituiti dalla fissazione di "priorità d'azione" da attuarsi nell'arco di ogni un triennio.

²⁰¹ M. ROCCELLA, *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, cit., p. 190

²⁰² Cfr. *supra* Cap. 1, § 1.6 e § 2.3.

²⁰³ A. BULGARELLI, *Verso una strategia di lifelong learning: stato dell'arte ed evoluzione delle politiche di formazione continua in Italia*, *Diritto delle relazioni industriali*, 1, 2004, p. 4. M. MARTINEZ LUCIO, S. SKULE, W. KRUSE V. TRAPPMANN, *Regulating skills formation in Europe: German, Norwegian and Spanish policies on transferable skills*, *European Journal of Industrial Relations*, 3, 2007, pp. 323 -340.

²⁰⁴ Il positivo rapporto fra sviluppo dei sistemi di istruzione e formazione (e la correlata necessità di agevolazione degli investimenti in capitale umano) e incremento dell'occupazione, della qualità e della produttività del lavoro è stato ribadito anche dalla successiva Decisione del Consiglio 23 luglio 2003, "Orientamenti a favore delle politiche degli Stati Membri a favore dell'occupazione" (2003/578/Ce).

²⁰⁵ Invero, nell'ambito delle varie istituzioni internazionali, la promozione di politiche tese ad incentivare un quadro regolativo in materia di "educazione permanente" veniva discussa già nel corso degli anni '70' e '80. In questo periodo, tuttavia, il concetto era strettamente orientato alla

*più competitiva e dinamica al mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile*²⁰⁶ nella quale, all'incremento quantitativo dei livelli occupazionali vanno a saldarsi nuovi propositi di miglioramento qualitativo delle *performance* lavorative, il *lifelong learning* diviene uno degli obiettivi centrali e prioritari delle odierne politiche occupazionali e di coesione economica e sociale europee²⁰⁷.

Fatta eccezione per la fissazione periodica di precisi indicatori quantitativi²⁰⁸ (peraltro, come accade in generale per i *targets* stabiliti in materia di occupabilità, non traducibili in prescrizioni vincolanti per gli Stati²⁰⁹), in linea tendenziale, le *guidelines* europee inerenti al *lifelong learning* non si sostanziano in una precisa e unidirezionale programmazione di interventi. Secondo un approccio definito come "olistico" e "sistemico"²¹⁰, gli orientamenti europei adottati nell'ambito della suddetta strategia rappresentano piuttosto una "visione orientativa" nell'adozione delle diverse misure rientranti nel vasto ambito delle politiche educative e formative nazionali. Più dettagliatamente, muovendo dalle stesse indicazioni

necessità di democratizzare le istanze educative e formative al fine di porre rimedio alle ineguaglianze prodotte dai diversi sistemi scolastici. In altri termini, la nozione di educazione permanente era strumentale alla possibilità di concedere una "*seconda chance*" di accesso alle qualifiche professionali ai soggetti adulti con bassa scolarità. J. FIELD, *Lifelong learning, a design for the future?* in FIELD J. (ed.), *Lifelong learning and the new education order*, Staffordshire, 2000, pp. 1-34.

²⁰⁶ Cfr. il Capo I delle Conclusioni del Consiglio europeo del 23 e 24 marzo 2000 (https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm).

²⁰⁷ Per una disamina dettagliata dell'evoluzione storica delle politiche europee in tema di *lifelong learning* cfr. *Towards a history of vocational education and training (VET) in Europe in a comparative perspective Proceedings of the first international conference October 2002*, Florence Volume II, *The development of VET in the context of the construction of the EC/EU and the role of Cedefop*, CEDEFOP, Salonicco, 2000.

²⁰⁸ Nella strategia di Lisbona e documenti afferenti (cfr. in particolare decisioni del Consiglio 2003/578/CE e 2005/600/CE) veniva fissato un preciso *target* di riferimento con cui si auspicava il raggiungimento entro il 2010 del livello medio di partecipazione a forme di apprendimento lungo tutto l'arco della vita nell'Unione europea pari ad almeno il 12,5% della popolazione adulta in età lavorativa (fascia di età compresa tra i 25 e i 64 anni).

²⁰⁹ Nell'ambito della SEO gli indicatori quantitativi vanno infatti apprezzati con rispetto alla loro funzione di "sostegno del compito di coordinamento" affidato alle Istituzioni Comunitarie, affinché queste ultime fossero messe nelle condizioni di misurare più agevolmente l'andamento del processo di convergenza delle *policies* occupazionali. M. ROCCELLA, *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, cit. p. 192.

²¹⁰ A. BULGARELLI, *Verso una strategia di lifelong learning: stato dell'arte ed evoluzione delle politiche di formazione continua in Italia*, cit. p. 8.

fornite dal Consiglio²¹¹, si osserva come le prestazioni e gli strumenti afferenti al *lifelong learning* debbano essere diretti a tutta la genericità della popolazione, durante l'intero ciclo della vita, *“da prima della scuola a dopo la pensione”*, comprendendo altresì *“qualsiasi attività di apprendimento intrapresa nelle varie fasi della vita al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze in una prospettiva personale, civica, sociale e/o occupazionale”*.

La visione onnicomprensiva dell'apprendimento promossa in sede europea, ribadita a più riprese da una moltitudine di documenti²¹², è volta perciò a stimolare il miglioramento, la qualità e l'attrattività dei servizi dell'apprendimento atti a facilitare l'accesso al mondo del lavoro, nonché di quelli più specificamente funzionali allo sviluppo e all'acquisizione di nuove competenze nel corso della vita professionale.

Il miglioramento dei sistemi di istruzione e di formazione professionale negli Stati Membri dovrebbe conseguire il duplice obiettivo dell'incremento globale delle *performance* nazionali di partecipazione a forme di apprendimento nel corso della vita e dell'adeguamento del patrimonio competenziale della popolazione rispetto

²¹¹ Risoluzione del Consiglio dell'Unione Europea sull'apprendimento permanente (2002/C 163/01).

²¹² Cfr. il Memorandum della Commissione Europea *« sur l'éducation et la formation tout au long de la vie »* del 30 ottobre 2000 SEC(2000) 1832 : *« Les conclusions du Conseil européen de Lisbonne confirment que l'évolution vers l'éducation et la formation tout au long de la vie doit accompagner une transition réussie vers une économie et une société fondées sur la connaissance. La notion d'éducation et de formation tout au long de la vie n'a plus une portée restrictive; il doit désormais s'agir du principe régissant l'offre et la participation, quel que soit le cadre d'apprentissage considéré. »*. Cfr. Altresì la Comunicazione della Commissione Europea, *Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente* (COM (2001) 678/F1). Il concetto di *lifelong learning* è stato ripreso successivamente anche nella dichiarazione di Copenaghen-Helsinki, dove si ribadisce la necessità di implementare buone pratiche di formazione permanente per accompagnare la transizione verso un'economia e una società basata sulla conoscenza (Dichiarazione dei ministri europei dell'istruzione e formazione professionale, e della Commissione europea, riuniti a Copenaghen il 29 e 30 novembre 2002); tali contenuti sono sviluppati nella di poco successiva Risoluzione del Consiglio del 19 dicembre 2002 sulla promozione di una maggiore cooperazione europea in materia di istruzione e formazione professionale (2003/C 13/02). Anche i successivi Comunicati di Maastricht e Helsinki (Comunicato di Maastricht sulle priorità future di una maggiore cooperazione europea in materia di istruzione e formazione professionale (VET) e Comunicato dei Ministri europei dell'istruzione e formazione professionale, delle Parti sociali europee e della Commissione europea, riuniti a Helsinki il 5 dicembre 2006) ribadiscono la necessità del miglioramento della cooperazione europea in tema di istruzione e formazione; l'enfasi è posta in particolare sulla necessità di un coinvolgimento sinergico fra diversi attori coinvolti nell'organizzazione della formazione permanente, segnalando, in particolar modo, l'importanza strategica delle parti sociali.

ai fabbisogni del mercato. Al fine di rafforzare l'accesso ai differenti percorsi formativi, le strategie europee hanno a più riprese sottolineato la necessità di potenziare i servizi permanenti e universali di orientamento e di accompagnamento professionale²¹³.

L'onnicomprendiva nozione di *lifelong learnig* implica inoltre che al suo interno debba essere necessariamente ricompresa “l'intera gamma di modalità di apprendimento formale, informale e non formale”²¹⁴, maturata quindi anche in contesti esperienziali o, comunque, dal carattere non formale.

Nel lessico europeo²¹⁵, l'apprendimento *formale* è definito in funzione della *progettualità* di obiettivi, tempi e risorse destinate allo stesso e deve di norma condurre al conseguimento di un diploma o di una qualificazione rilasciata dagli istituti appositamente preposti all'erogazione di attività formative ed educative²¹⁶.

L'apprendimento *non formale* si realizza, invece, al di fuori delle principali strutture dell'insegnamento e, di norma, non è finalizzato all'ottenimento di un certificato ufficiale. L'apprendimento non formale, in particolare, può essere acquisito presso il luogo di lavoro, così come nell'ambito di attività associazionistiche della società civile (associazioni giovanili, sindacati o partiti politici) ovvero di organizzazioni e servizi di completamento dell'insegnamento formale (ad esempio corsi privati preparatori ad esami). L'apprendimento *informale*, infine, rappresenta il “*naturale corollario della vita quotidiana*”²¹⁷. Esso può prescindere da qualsivoglia manifestazione di intenzionalità e si realizza nelle attività e nelle interazioni sociali sviluppate nell'ambito dei contesti di lavoro, familiari e del tempo libero.

²¹³ Come si avrà modo di approfondire nella seconda parte del Cap. 3, il potenziamento dell'orientamento individualizzato è particolarmente rilevante nell'incentivare l'attitudine degli individui a mobilitarsi attivamente nella costruzione di percorsi professionali individuali.

²¹⁴ Cfr. Risoluzione del Consiglio dell'Unione Europea sull'apprendimento permanente (2002/C 163/01).

²¹⁵ Memorandum « *sur l'éducation et la formation tout au long de la vie* » della Commissione Europea del 30 ottobre 2000, p. ; Raccomandazione del Consiglio sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale Bruxelles, del 5 settembre 2012 (COM(2012) 485 final); CEDEFOP, *Linee guida per la convalida dell'apprendimento informale e formale*. Cedefop reference series, 10,4 Lussemburgo, 2016.

²¹⁶ S. CIUCCIOVINO, *op. cit.*, p. 71

²¹⁷ COMMISSIONE EUROPEA, *Memorandum « sur l'éducation et la formation tout au long de la vie »*, cit.

L'enfasi posta sulla multi-modalità dell'apprendimento ha condotto le istituzioni europee a sollecitare gli Stati Membri a munirsi di idonei canali di validazione e certificazione delle competenze maturate nei contesti non formali e informali. Nella promozione di misure integrate di apprendimento permanente, le procedure di identificazione e validazione delle competenze informali si rivelano estremamente rilevanti per un duplice ordine di motivi: innanzitutto, esse consentono la messa in trasparenza delle competenze acquisite favorendone perciò l'immediata spendibilità nel mercato del lavoro; in aggiunta, attestando una specifica situazione professionale di partenza, possono agevolare il passaggio ai canali formali dell'apprendimento fungendo, infatti, da parametro guida per l'individuazione e la programmazione di eventuali successive misure di formazione e riqualificazione professionale.

Nonostante l'ingente mole di documenti prodotti e le rilevanti misure adottate sulla scia delle indicazioni fornite nel vertice di Lisbona, i risultati riscontrati nel successivo decennio risultarono ben al di sotto delle previsioni²¹⁸.

In tempi più recenti, i propositi e le indicazioni sul *lifelong learning* sono stati ribaditi nell'ambito della programmazione di coordinamento delle politiche economiche, sociali e occupazionali relative alla "Strategia Europa 2020"²¹⁹. In particolare, l'enfasi del legislatore europeo sembra oggi posta sul riallineamento delle competenze della popolazione attiva rispetto ai crescenti fabbisogni espressi dell'economia digitale²²⁰, indirizzando prioritariamente l'azione degli Stati verso quei sottogruppi debolmente qualificati e pertanto maggiormente esposti al rischio di esclusione dal mercato del lavoro²²¹. Viene inoltre ribadita la necessità di agire

²¹⁸ G. OCCHIOCUPO, *Il sistema della formazione continua e la rete nazionale del lavoro: un quadro d'insieme*, WP Fondazione Bradolini, 12, 2016.

²¹⁹ Comunicazione della Commissione "Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva", (COM (2010) 2020 def), adottata dal Consiglio il 17 giugno 2010. Cfr. altresì i contenuti della Risoluzione del Consiglio su "un'agenda europea rinnovata per l'apprendimento degli adulti" (2011/C 372/01) 2020 def).

²²⁰ Cfr. le strategie "faro" promosse dalla Commissione in attuazione della Strategia Europa 2020 e, segnatamente, la n. 6: "Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro". Per approfondire cfr. C. ALTOMONTE, S. RIELA, A. VILLAFRANCA "Verso Europa 2020", ISPI, Università Bocconi, Regione Lombardia, 2010, p. 19.

²²¹ Cfr. la Raccomandazione del Consiglio "sui percorsi di miglioramento del livello delle competenze: nuove opportunità per gli adulti" del 19 dicembre 2016 (2016/C 484/01) e

sul fronte del rafforzamento dei canali di validazione degli apprendimenti non formali o informali²²².

La concreta operatività degli interventi nazionali adottati nel solco delle strategie occupazionali e, segnatamente, di quelle correlate alla promozione dell'apprendimento permanente, trova un solido sostegno nella possibilità di accedere ai co-finanziamenti stanziati dal Fondo Sociale Europeo.

A questo riguardo, va evidenziato che proprio l'avvento della Strategia Europea sull'Occupazione ha comportato una rilevante riformulazione, ad opera del Regolamento n. 1784/1999, degli obiettivi e delle modalità operative del Fondo stesso²²³. L'azione del più antico dei fondi strutturali europei²²⁴ viene così estesa oltre la sua originaria funzione che, come visto, era circoscritta al co-finanziamento di programmi di riconversione professionale: la sua portata abbraccia oggi una vasta gamma di azioni promosse nel solco dell'occupabilità, dell'attivazione, e più in generale, della coesione sociale nello spazio euro-unitario (in linea con quanto previsto dall'attuale art. 175 del TFUE²²⁵).

Il Fondo Sociale Europeo, i cui obiettivi prioritari, limiti *budgetari*, programmazione e modalità di distribuzione delle risorse, vengono aggiornati congiuntamente, con cadenza settennale, da Stati Nazionali, Commissione Europea, UE e Parlamento, ha rappresentato e rappresenta a tutt'oggi un importantissimo mezzo di attuazione e di convergenza delle politiche formative intraprese dagli Stati Membri²²⁶. Non a caso, il sostegno mirato allo sviluppo dei

Raccomandazione del consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente (Testo rilevante ai fini del SEE) (2018/C 189/01)

²²² Raccomandazione sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale del 22 dicembre 2012, (C 398/1 U.E.)

²²³ M. ROCCELLA, *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, cit. p.198

²²⁴ Sul ruolo dei fondi strutturali nel processo di integrazione economica e sociale europea cfr. A DE FELICE, E. LIMARDO, *I Fondi strutturali nell'integrazione sociale europea*, in *Riv. Dir. Sic. Soc.*, 2007, pp. 296 ss.

²²⁵ A mente del quale è previsto che l'Unione possa appoggiare gli Stati Membri nell'attuazione delle politiche comunitarie volte alla realizzazione degli obiettivi di coesione economica e sociale e territoriale (art. 174 TFUE) anche mediante l'azione dei fondi a finalità strutturale (Fondo europeo agricolo di orientamento e di garanzia, sezione "orientamento", Fondo sociale europeo, Fondo europeo di sviluppo regionale) e gli altri strumenti finanziari esistenti.

²²⁶ Sulla rilevanza del sostegno economico del FSE nella promozione di programmi di politica attiva nei primi anni di attuazione delle SEO nel nostro Paese cfr. *Formazione e lavoro : effetti del Fondo sociale europeo sull'occupabilità in Italia*, a cura di ISFOL, *Fondo sociale europeo e*

sistemi di istruzione e formazione professionale costituisce uno fra gli 11 obiettivi tematici identificati come “prioritari” nella più recente programmazione del FSE (art. 9 Regolamento n. 1303/2013/UE) relativa al periodo 2014-2020²²⁷.

A conclusione di questo breve *excursus* sulle fonti europee in materia di formazione professionale va rilevato che, nonostante nell’attuale assetto normativo tale materia non sia oggetto di regolamentazione a carattere vincolante, con conseguente impossibilità di configurare l’applicabilità di misure sanzionatorie in caso di difformità con le prescrizioni sovranazionali, l’ampia normativa programmatica adottata nel corso degli anni, supportata dal solido sostegno finanziario del FSE, abbia inciso in maniera più che significativa sull’andamento delle politiche formative e del mercato del lavoro degli Stati Membri. La normativa europea ha infatti dato un forte impulso al completamento o all’evoluzione dei diversi segmenti costitutivi dei sistemi dell’apprendimento permanente ed, in specie, della formazione continua, soprattutto in quei Paesi (fra i quali spicca senz’altro l’Italia) che sino ai primi anni 2000 disponevano di un debolissimo quadro regolativo in ambito di formazione professionale²²⁸.

3. Inquadramento sistematico della normativa nazionale sulla formazione continua.

Dall’analisi del quadro europeo in materia di apprendimento permanente emerge chiaramente come, oggigiorno, l’ottimizzazione degli strumenti relativi a quel segmento della formazione professionale specificamente indirizzato all’accrescimento delle competenze di coloro i quali sono già attivamente parte del mercato del lavoro costituisca una delle priorità strategiche più importanti da

Ministero del lavoro e della previdenza sociale, Milano, 2001; *Strategia Europea per l’Occupazione. Il contributo del Fondo Sociale Europeo in Italia nel 2000-2002*, ISFOL ricerche, Milano, 2003.

²²⁷ Sulla nuova stagione di programmazione 2014-2020 dei Fondi Strutturali Europei cfr. C. NOTARMUZI, *Le politiche di coesione e la gestione dei fondi strutturali europei nella programmazione, 2014-2020* in *Gior. Dir. Amm.*, 6, 2014, pp. 563-577.

²²⁸ Cfr. F. TORELLI, *Lo sviluppo della formazione continua in Italia*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2, 2002, p. 195.

perseguire nell'ambito delle politiche nazionali in materia. Nell'ordinamento europeo mancano tuttavia delle precise coordinate concettuali e definitorie atte a specificare i confini applicativi e terminologici della formazione professionale destinata ad un pubblico adulto, già parte integrante del mercato.

Ai fini della nostra analisi che, come esplicitato nelle premesse generali, ha quale specifico oggetto l'esame del *corpus* di strumenti nazionali volti a consentire l'accesso a misure di formazione continua, si rivela nondimeno essenziale operare un inquadramento sistematico dei relativi quadri legali: come emergerà dal prosieguo dello studio, in effetti, la precisa individuazione delle fondamenta concettuali dei sistemi di formazione continua appare del tutto funzionale alla piena comprensione dei termini dello sviluppo dei singoli dispositivi nazionali.

In altre parole, l'approfondimento, in una prospettiva diacronica, circa il più o meno evoluto livello di definizione normativa dei principi essenziali, obiettivi sistematici e criteri definatori della formazione continua all'interno di ciascun quadro ordinamentale consente altresì di comprendere il possibile grado di efficacia dei dispositivi atti a promuovere e consentire una reale fruizione delle misure di formazione continua.

3.1 Genesi principi informatori e tratti essenziali del sistema giuridico di formazione continua francese.

Nell'ordinamento francese l'accesso alla formazione professionale continua viene riconosciuto come uno dei principi essenziali e fondativi del diritto del lavoro²²⁹. Il cammino per la piena affermazione di un diritto alla formazione continua,

²²⁹ Cfr. Rapporto del Comitato presieduto dall'ex ministro Robert Badinter del 25 gennaio 2016 avente lo scopo essenziale di delineare una serie di principi fondamentali su cui avrebbero dovuto poggiare le future riforme del lavoro. Il rapporto contiene 61 principi essenziali del diritto del lavoro riferiti a nove macro ambiti (Libertà fondamentali, formazione professionale, licenziamento, retribuzione, orario di lavoro, salute e sicurezza, libertà e diritti collettivi, negoziazione collettiva, controlli amministrativi e risoluzione delle liti).

attuato grazie alla predisposizione di un solido apparato giuridico e istituzionale, è tuttavia il prodotto di un lungo e complesso percorso evolutivo.

Durante il XIX secolo, in piena rivoluzione industriale, gli interventi intrapresi in ambito formativo vertevano principalmente attorno all'esigenza di garantire ad un numero crescente di soggetti privi di qualsiasi preparazione teorica o pratica (principalmente analfabeti) un livello basilare di "enseignement professionnel"²³⁰. Le questioni formative venivano trattate perciò esclusivamente all'interno della macro-cornice delle politiche educative.

È solamente a partire dalla seconda metà del XX secolo che la questione dell'aspirazione alla promozione professionale si fa più pregnante. Da un lato, lo Stato sociale "gaullista" doveva far fronte alle crescenti rivendicazioni sociali che esortavano le istanze politiche a trovare delle soluzioni globali rispetto ai problemi educativi della forza lavoro, ancora fortemente penalizzata nell'accesso all'istruzione iniziale e qualificante. Dall'altro, vi erano i bisogni del mondo produttivo che sollecitavano la rapida adozione di misure volte ad accrescere il bagaglio tecnico-professionale della manodopera, in linea, del resto, con le esigenze richieste dai nuovi modelli di produzione.

Nonostante alcuni tentativi di dare impulso alla formazione degli adulti per il tramite della creazione di istituzioni paritarie volte a mettere in connessione i diversi soggetti operativi in tale ambito²³¹, il sistema di formazione continua "alla francese" venne compiutamente alla luce solamente nel 1970, grazie all'accordo interprofessionale del 9 luglio, parte integrante delle "negoziations di Grenelle", una serie di accordi negoziati sull'onda del grande movimento sociale del maggio-giugno 1968 allo scopo di innovare radicalmente buona parte della legislazione sociale e sindacale dell'epoca²³². L'accordo fu successivamente ripreso e

²³⁰ C. DUBAR, *La formation professionnelle continue*, cit. pp. 12 ss.; C. DUBAR, *Formation permanente et contradictions sociales*, Paris, 1980, pp. 98 e ss.

²³¹ DUBAR C., *La formation professionnelle continue*, cit., p. 18.

²³² Per una disamina approfondita degli eventi storico - politici antecedenti all'adozione della legge cfr. G. METAIS, *La construction du système* in DE LESCURE E. *La construction du système français de formation professionnelle continue*, Paris, 2001, pp. 131-145.

Gli accordi di Grenelle furono negoziati il 27 maggio '68 fra il governo dell'allora primo ministro G. Pompidou, i sindacati CGT, FO, CFDT, CFTC, FEN e le organizzazioni datoriali CNPF, PME. Questi accordi condussero all'aumento del 35% del salario minimo interprofessionale garantito

completato dalla “storica” legge del 16 luglio 1971 “*portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l’éducation permanente*”, dopo pochi anni interamente codificata nel libro III del *Code du Travail*.

L’inserimento della formazione professionale continua nelle materie oggetto del “*Constat Grenelle*” conferì alla legge stessa una veste indubbiamente “umanista”. Le rivendicazioni “egualitarie” del ’68 si traducevano in effetti nell’affermazione della formazione professionale quale strumento di promozione sociale ed efficace mezzo di riequilibrio delle profonde “*inégalités de chances*”²³³ nelle prospettive di crescita professionale, allora fortemente correlate al livello di “*éducation initiale*”²³⁴ conseguito. L’attuazione della visione riformistica della promozione sociale attraverso l’utilizzo della leva formativa presupponeva la strutturazione di un assetto legale in cui fossero dispiegati gli opportuni mezzi e risorse al fine di rendere effettivo l’eguale accesso alla formazione professionale continua e, segnatamente, alla “*qualification professionnelle*”²³⁵.

Unitamente alle preoccupazioni di stampo sociale, la legge del ’71 doveva altresì misurarsi con le crescenti sollecitazioni provenienti dal mondo produttivo. Come poc’anzi accennato, si registrava infatti un grave divario fra le capacità professionali possedute dalla forza lavoro e le competenze lavorative richieste dalle nuove tecnologie e dai nuovi metodi di produzione che andavano rapidamente sviluppandosi proprio in quegli anni. È lo stesso preambolo della legge istitutiva ad esplicitare il secondo grande obiettivo del sistema di formazione continua: «*l’adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions des travail*». Andando a creare una classe lavorativa più *qualificata*, la formazione professionale era vista pertanto come un volano per sostenere l’evoluzione produttiva ed economica²³⁶.

(cd. SMIC) e del 7% dei salari medi, alla riduzione dell’orario di lavoro a 40 ore settimanali, all’istituzione delle rappresentanze sindacali aziendali, all’introduzione dei sussidi familiari, e al recupero delle giornate di sciopero.

²³³ Cfr. J. DELORS, *Genèse d’une loi et stratégie du changement*, in *Formation Emploi*. n.34, 1991. pp. 31-38.

²³⁴ P. SANTELMANN, *La formation professionnelle, nouveau droit de l’homme?*, Paris, 2001

²³⁵ Così come statuito all’art. L 6314 -1 cod. trav.

²³⁶ Così intesa, la formazione veniva ad assumere una funzione fondamentale economica laddove, seguendo l’approccio economico del “*capitale umano*”, essa avrebbe inciso

Nel duplice intento di favorire la promozione sociale dei soggetti con bassa scolarità e di far fronte ai bisogni del mondo produttivo, la legge del '71 collocò lo sviluppo della formazione continua fra gli obiettivi prioritari in materia sociale, tanto da qualificarlo, nel suo preambolo, come un' "*obligation nationale*".

Per dare operatività a questo precetto (richiamato peraltro nel preambolo della Costituzione del '46²³⁷), e quindi assicurare un flusso perenne e sufficiente di risorse da destinare alla formazione continua, la legge introdusse l'obbligo, a carico di tutte le imprese, di concorrere finanziariamente al suo sviluppo tramite il versamento di un contributo obbligatorio calcolato sulla base della loro "massa salariale"²³⁸.

Se lo sviluppo globale della formazione continua, nell'interesse delle imprese e dei lavoratori, era *ab origine* garantito esclusivamente dall'istituzione di un'obbligazione di natura finanziaria²³⁹, lo specifico scopo di favorire

positivamente sulle condizioni della produttività e dei salari. C. DUBAR, *Formation permanente et contradictions sociales*, cit. p. 17. Lo sviluppo delle competenze e l'adattamento ai cambiamenti tecnici e organizzativi, come vedremo, rappresentano a tutt'oggi due segmenti essenziali della formazione continua che l'ordinamento cerca di concretizzare mediante la predisposizione di puntuali obblighi (economici e formativi) in capo all'impresa.

²³⁷ Art. 13 «*La Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture. L'organisation de l'enseignement public gratuit et laïque à tous les degrés est un devoir de l'Etat*».

Si osserva che la "storica" decisione 71-44 del *Conseil Constitutionnel* del 16 luglio 1971 abbia permesso a tale testo di conservare il suo pieno valore costituzionale nonostante la successiva entrata in vigore della Costituzione della V Repubblica nel 1958. Il preambolo del '46 enuncia infatti i diritti e le libertà fondamentali dei cittadini, fungendo peraltro da parametro di riferimento per il cd. *bloc de constitutionnalité* preventivo delle leggi votate dal Parlamento francese.

²³⁸ La massa salariale consiste nell'insieme delle retribuzioni lorde versate durante l'anno solare al netto degli emolumenti in natura e dei contributi sociali a carico del datore (cd. *cotisations patronales*). Tali risorse venivano raccolte e mutualizzate dai fondi costituiti pariteticamente (i cd. OPCA, *Organismes Paritaires Collecteurs Agréés*) oggi, a seguito della legge 5 settembre 2018, tramutati in *Opérateurs des Compétences*. Alla luce della novella del 2018, le funzioni di raccolta e gestione di una quota consistente delle somme versate a titolo di finanziamento mutualizzato per la formazione continua (ad eccezione, nello specifico, della contribuzione assegnata al finanziamento dell'*apprentissage* e al finanziamento del "nuovo" conto di formazione di transizione professionale, *infra* Cap. 3 § 2.5) sono oggi sottratte agli organismi paritetici per essere devolute al nuovo ente statale *France Compétence* (più diffusamente Cap. 3 § 2.4 e ss.). Sui molteplici profili d'innovazione introdotti dalla legge di riforma del 2018, in specie, con riguardo alle modifiche intervenute in punto di *governance* organizzativa e finanziaria cfr. il numero monografico dedicato alla cd. *Loi Avenir* della rivista *Droit Social* del dicembre 2018.

²³⁹ Nell'impianto originario, lo sviluppo della formazione in impresa veniva perciò incentivato unicamente grazie alla possibilità di accedere al finanziamento mutualizzato, previa redazione del cd. "*plan de formation de l'entreprise*", nell'ambito del quale venivano elencate le azioni di formazione che l'impresa avrebbe inteso realizzare. Sul punto si tornerà più diffusamente nel prosieguo della ricerca (*infra* Cap. 3 § 1.6).

l'evoluzione e l'elevazione professionali dei lavoratori veniva promosso grazie alla creazione di un canale di accesso individuale alla formazione (*Congé Individuel de Formation*, oggi abrogato e sostituito nella sue finalità dal *Compte Personnel de Formation "Transition Professionnelle"*)²⁴⁰.

Come si vedrà più dettagliatamente nel prosieguo dell'analisi, grazie all'opera congiunta di legislatore, parti sociali e giurisprudenza, il sistema di formazione continua francese non ha cessato di evolvere, mutando profondamente la propria fisionomia e arricchendosi di nuovi obiettivi, in piena coerenza con le mutevoli esigenze economiche e del mercato del lavoro.

In primis, pur non modificando il principio essenziale per cui tutti i datori di lavoro concorrono allo sviluppo della formazione continua partecipando, ogni anno, al suo finanziamento (art. L 6331-1 cod.trav.), va rilevato che il legislatore, nel corso delle innumerevoli riforme succedutesi negli anni²⁴¹, ha provveduto alla riconfigurazione globale delle modalità del finanziamento: da un lato, in un'ottica di semplificazione ed efficienza, è imposto alle imprese il sovvenzionamento diretto delle attività di formazione promosse su loro iniziativa, specialmente nel quadro delle obbligazioni formative introdotte progressivamente nella normativa codicistica²⁴²; dall'altro, gravando le stesse del versamento di una contribuzione obbligatoria unica destinata allo sviluppo complessivo del sistema della formazione professionale continua²⁴³.

²⁴⁰ Cfr. Cap. 3, § 2.1.

²⁴¹ In specie, grazie all'intervento della legge sulla *formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale* n. 288 del 2014. Sulla riconfigurazione globale delle modalità di finanziamento conseguente alla riforma del 2014 cfr. più approfonditamente J. EMSELLEM, D. PERRIN-PILLOT, *Les nouvelles règles de financement de la formation continue. Un enjeu essentiel de la réforme de la formation professionnelle continue*, in *Droit Social*, 2014, pp. 1033 ss.

²⁴² *Infra* Cap. 3 § 1.1 e ss.

²⁴³ Art. L 6331-1 cod. trav. e ss, La contribuzione unica, calcolata nell'1% della massa salariale lorda per le imprese avatei più di 10 dipendenti, e nello 0,55% per quelle al di sotto di tale soglia dimensionale, è destinata al finanziamento della formazione in alternanza, del *compte personnel de formation*, del dispositivo universale di accompagnamento costituito dal *conseil en évolution professionnel*, relativamente alle imprese con meno di 50 dipendenti, alle azioni di formazione destinate allo sviluppo delle competenze e, infine, ai programmi formativi destinati ai soggetti disoccupati organizzati nell'ambito dei servizi competenti. Come verrà approfondito nel corso della ricerca (*infra* Cap. 3 § 2.4), le imprese possono essere esonerate dal pagamento di una quota della contribuzione unica ove scelgano di contribuire al finanziamento diretto del conto formativo dei propri dipendenti per la realizzazione di progetti d'investimento formativo in cui si riscontri una convergenza di interessi con il lavoratore.

Inoltre, sia tramite l'arricchimento degli obblighi formativi sostanziali imposti alle imprese, sia attraverso una minuziosa opera di perfezionamento degli strumenti di accesso "individualizzato" alla formazione continua, il sistema francese ha, nell'ultimo decennio, mostrato una grande attenzione verso l'implementazione di un quadro regolativo teso ad assicurare le transizioni professionali e tutelare la sfera della sicurezza professionale dei soggetti attivi nel mercato del lavoro.

Nonostante gli apprezzabili intenti, che a tutt'oggi guidano l'adozione delle politiche formative nazionali (non a caso riaffermati in occasione di ogni grande intervento riformistico sulla materia), tale sistema è costantemente oggetto di valutazioni negative da parte dell'opinione pubblica.

Le criticità maggiormente evidenziate attengono essenzialmente all'inidoneità dei (pur numerosi) dispositivi di formazione a garantire delle concrete e reali possibilità di crescita professionale alle categorie di lavoratori privi di una qualifica professionale o, comunque, con una bassa professionalità certificata²⁴⁴. In effetti, le numerose analisi condotte circa i *trend* quali-quantitativi della formazione erogata descrivono una situazione in cui l'accesso alla formazione permane tuttora fortemente differenziato sulla base della "situazione professionale di partenza". Nel linguaggio corrente, per indicare gli effetti distorsivi correlati alle inefficienze delle politiche formative, viene molto spesso impiegata l'espressione "*Effet Mathieu*" che, in generale, descrive quei meccanismi attraverso i quali i soggetti più avvantaggiati tendono ad accrescere il loro vantaggio rispetto a quelli svantaggiati.

Le disparità si possono manifestare sia sotto un profilo quantitativo che qualitativo.

Quanto al primo, gli studi condotti dal CEREQ²⁴⁵ evidenziano come sussistano fortissime selettività all'accesso in ragione della categoria professionale, della

Con il versamento di 36,5 miliardi di euro nel 2014, pari all'1,48 % del PIL francese e al 47% dell'ammontare globale della spesa in formazione, le imprese rappresentano ad oggi i maggiori finanziatori del sistema francese di formazione continua (dati: *Projet de loi des finances de 2017* n. 4061 reperibile al sito <http://www.assemblee-nationale.fr/14/projets/pl4061.asp>).

²⁴⁴ C., TUCHSZIRER, *Formation professionnelle et parcours d'emploi : sécuriser les territoires*, in *Education Permanente*, 213, 2017, p. 41.

²⁴⁵ *Centre d'études et de recherche sur les qualifications professionnelles*.

dimensione dell'impresa, del livello di istruzione e qualificazione possedute, dell'età e del sesso²⁴⁶.

Nel 2011 solamente il 3,5% della popolazione tra i 25 e i 64 anni ha avuto accesso a formazioni certificanti e qualificanti²⁴⁷. Nel 2010, soltanto il 10% di soggetti privi di diploma ha beneficiato di misure di formazione continua, a fronte di un 34% di soggetti aventi un "bac+4" (diploma di specialità iniziale successivo alla formazione tecnico liceale)²⁴⁸.

Anche dal punto di vista qualitativo si registrano evidenti disparità. Sebbene il tasso globale della popolazione attiva implicata in attività di formazione continua sia aumentato negli ultimi decenni, la durata media della formazione aziendale non ha fatto che decrescere (da una media di 63 ore annue nei primi anni '70 alle 26 attuali, ossia un'erosione della durata media del 56% in 40 anni)²⁴⁹. La maggior parte delle formazioni impartite sono, infatti, tendenzialmente non qualificanti, a carattere per lo più "adattivo" e di breve periodo. Il volume orario medio è troppo basso per accedere a qualsivoglia formazione volta all'acquisizione di una qualifica professionale²⁵⁰.

²⁴⁶ Osserviamo che presso le imprese con più di 250 dipendenti si registra un tasso di partecipazione del 65,8 %, contro un 33,3 % di quelle aventi meno di 10 dipendenti. Il tasso di accesso a formazioni annue dei quadri è del 68,3% contro un 36,2% degli operai. Il tasso di accesso dei disoccupati è del 38,8% mentre quello degli attivi occupati è del 57,6%.

Dati : Insee, *Enquête sur la formation des adultes*, 2012. Rapporto del Senat n. 359 2013- 2014, rapporteur M. Claude Jeannerot au nome de la Commission affaires sociales sur le projet de loi, adopté par l'assemblée nationale après engagement de la procédure accélérée, relatif à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, del 12 febbraio 2014 (<http://www.senat.fr/leg/pjl13-360.html>) ; cfr. altresì, M. TALLARD, *L'élaboration de règles dans le domaine de la formation professionnelle continue : un mode de construction multi acteur*, in *Sociologiques Pratiques*, 35, 2017, p. 19.

²⁴⁷ Dati: Eurostat, *Continuing Vocational Training Survey (CVTS)*, 2012.

²⁴⁸ Dati: ISEE in M. RICHER, *Emploi et formation à l'heure de la RSE: pour une employabilité socialement responsable*, in *Education Permanente*, 213, 2017, p. 135.

²⁴⁹ Dati : Annexe « formation professionnelle » (« jaune budgétaire »), *Projet de loi de finances pour 2009*.

²⁵⁰ E. DE LESCURE., *Apprendre à travailler à tout âge, pour qui et pour quoi ?*, in *Sociologies pratiques*, 35, 2017, pp. 1-7.

Lo stesso dicasi per le formazioni pianificate a vantaggio dei soggetti non occupati dagli OPCA o Pôle Emploi. Le formazioni pianificate per i disoccupati risultano mediamente di breve durata (rispettivamente 2,4 e 2,5 mesi di durata media), destinate, come ovvio, a rispondere anzitutto ai bisogni immediati di manodopera della domanda. M. RICHER, *Emploi et formation à l'heure de la RSE: pour une employabilité socialement responsable*, cit. p. 135.

La lettura delle più recenti tendenze sulla formazione continua suggerisce come sia necessario irrobustire l'arsenale giuridico destinato a facilitare e incentivare l'ingresso a percorsi di formazione maggiormente qualificanti e certificanti.

Nel prosieguo della disamina si cercherà di dimostrare come l'ordinamento francese stia cercando di perseguire tale obiettivo seguendo una duplice direzione. *In primis*, atteso che la maggior parte della formazione è dispensata dal datore di lavoro nel quadro dell'impresa, il legislatore sta opportunamente rafforzando gli strumenti di "responsabilizzazione" della stessa affinché la programmazione formativa aziendale non si limiti al semplice adattamento rispetto alle esigenze organizzative di breve periodo, ma si proietti verso lo sviluppo delle competenze e delle qualificazioni del proprio personale. In aggiunta, soprattutto nel passato decennio, l'ordinamento ha cercato di potenziare, sotto un profilo qualitativo, lo strumentario di dispositivi destinati all'accesso individualizzato alla formazione, nel dichiarato intento di facilitare l'iniziativa di formazione di quei soggetti *tendenzialmente* estromessi dagli investimenti in formazione qualificante posti in essere dalle imprese.

3.2. La delimitazione dell'ambito applicativo della formazione continua nella normativa codicistica francese. I possibili destinatari: formazione iniziale e formazione continua.

Nel sistema francese, il campo d'applicazione soggettivo della normativa in materia di formazione professionale continua è agevolmente ricavabile dal disposto dell'art. L 6111-1 co. 2 che, nel definire la macro-nozione della « *formation tout au long de la vie* » - variante semantica del già esaminato *lifelong learning* europeo - chiarisce che « *elle comporte une formation initiale, comprenant notamment l'apprentissage, et des formations ultérieures, qui constituent la formation professionnelle continue, destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent* ».

La formazione professionale è così scomposta essenzialmente in due segmenti consequenziali costituiti, rispettivamente, dalla formazione iniziale e da quella continua.

Come si evince dalla menzionata norma, la distinzione si fonda su una “*représentation segmentée du temps humain*”²⁵¹ in cui la linea di demarcazione è rappresentata dall’ingresso nella vita economicamente attiva. Detto altrimenti, «*le champ d’application de la formation professionnelle continue commence là où s’arrête la formation initiale*»²⁵². Questa suddivisione è del tutto funzionale alla comprensione di ciò che può rientrare, sotto un profilo soggettivo, nel campo applicativo della formazione continua: l’azione di quest’ultima è destinata infatti a tutti i soggetti già entrati attivamente nel mercato del lavoro²⁵³.

L’organizzazione materiale e finanziaria della formazione professionale iniziale è gestita interamente nell’ambito dell’educazione pubblica²⁵⁴ e, per tale ragione, è dispensata unicamente all’interno degli insegnamenti organizzati dal sistema scolastico o universitario²⁵⁵. La frequenza a percorsi formativi a carattere professionalizzante concorre oltretutto all’assolvimento della “*scolarité obligatoire*”²⁵⁶, prevista, in virtù dell’art. L 122-1-1 cod. ed.²⁵⁷, fino ai 16 anni di età.

²⁵¹ N. MAGGI GERMAIN N., *Inconstance et contingence de la définition juridique de la formation professionnelle*, in N. MAGGI GERMAIN, A. PELAGE (ed.), *Les évolutions de la formation professionnelle : regards croisés, Actes du séminaires de la DARES 2002 sur le droit de la formation professionnelle*, La documentation française, Paris, 2003, p. 154.

²⁵² J.M., LUTTRINGER *Le droit de la formation continue*, Parigi, 1986, p. 1.

²⁵³ Più dettagliatamente le misure di formazione continua sono dirette: «*aux travailleurs, quel que soit leur statut juridique, aux salariés, adultes et jeunes qui sont déjà engagés dans la vie active ou qui s’y engagent*» (L. 6111-1 cod. trav.) ; ai «*travailleurs indépendants, membres des professions libérales et des professions non salariées*» (art. L. 6312-2, al. 1^{er} cod. trav.) ; «*aux travailleurs privés d’emploi*» (art. L. 6312-2 cod. trav.) ; infine, la *loi de modernisation de la Fonction Publique* (L. n. 2007-148 del 2 febbraio 2007) ha provveduto a trasporre al pubblico impiego (cd. *Agents de la fonction publique*) i principi e i dispositivi di accesso alla formazione professionale applicabili al settore privato.

J. M GOMEZ-MUSTEL, SOUBIROUX F., *La formation professionnelle des agents publics tout au long de la vie : une transposition du droit privé*, AJFP , 2009, pp. 55 ss.

²⁵⁴ J.M., LUTTRINGER *Le droit de la formation continue*, cit., p. 2.

²⁵⁵ Cfr altresì J.M. GOMEZ - MUSTEL, *Formation professionnel continue*, Répertoire du droit du travail, Dalloz, 2015, ed. on -line, par. 7-8.

²⁵⁶ Inserito infatti nel capitolo II del cod. ed. rubricato “*Chapitre II : Objectifs et missions de l’enseignement scolaire*”.

²⁵⁷ Secondo il disposto dell’art. 122-1-1 cod. ed. la scolarità obbligatoria persegue l’obiettivo dell’acquisizione «*d’un socle commun de connaissances, de compétences et de culture*» per

L'insegnamento professionale iniziale francese, inserito nel secondo ciclo scolastico, è strutturato attorno a tre livelli di specializzazione: 1. insegnamento secondario professionale finalizzato al conseguimento di un certificato di attitudine professionale (CAP) direttamente funzionale all'accesso diretto al lavoro; a seguito dell'acquisizione di un CAP è comunque possibile proseguire i propri studi in vista dell'acquisizione di una specializzazione professionale superiore (*baccalauréat professionnel*); 2. insegnamento secondario tecnologico finalizzato all'ottenimento di un *brevet de technicien* (BT); 3. insegnamento post-scolastico superiore con cui è possibile ottenere un *diplôme universitaire de technologie* (DUT) oppure un *brevet de technicien supérieur* (BTS).

I diplomi rilasciati nell'ambito della formazione professionale iniziale (CAP, *baccalauréat professionnel*, BT, DUT, BTS) possono essere conseguiti sia presso un istituto scolastico professionale (*Lycée Professionnel* o un istituto superiore professionale) sia, in alternanza, tramite la sottoscrizione di un contratto di *apprentissage* la cui disciplina è contenuta agli artt. L 6211-1 e ss. del codice del lavoro. In quest'ultimo caso, ai fini del rilascio del diploma professionale, gli insegnamenti generalisti e teorici sono impartiti presso i *Centres de Formations des Apprentis* (CFA), mentre quelli pratico-applicativi presso l'impresa con cui l'*apprenti* ha sottoscritto il proprio contratto di lavoro²⁵⁸.

La formazione professionale iniziale si sostanzia perciò in una formazione pre-lavorativa, destinata esclusivamente agli "élèves" e finalizzata all'acquisizione di una certificazione professionale spendibile in funzione dello svolgimento di una prima attività lavorativa.

permettere « *la poursuite d'études, la construction d'un avenir personnel et professionnel et préparer à l'exercice de la citoyenneté* ».

²⁵⁸ L'inquadramento sistematico dell'*apprentissage* nell'alveo della formazione iniziale è stato messo in discussione, alla luce delle innumerevoli modifiche apportate a questo istituto, dalla recente legge di riforma *sur la liberté de choisir son avenir professionnel* del settembre 2018: in particolare, il recente accorpamento della *taxe d'apprentissage* alla contribuzione destinata al finanziamento della formazione continua, devoluta interamente all'organismo statale dell'*Urssaf*, e la gestione condivisa dell'infrastruttura pedagogica di riferimento (CFA) fra il sistema educativo nazionale e le *branches professionnelles*, hanno condotto la più recente dottrina ad affermare che, in tal modo, "la loi déconnecte l'apprentissage du système éducatif pour l'ancrer dans le régime de la formation professionnelle continue". (S. BOTARDEL, *Le cadre juridique renouvelé de l'apprentissage*, in *Droit Social*, 12, 2018, p. 1037).

Diversamente dalla formazione iniziale, l'erogazione dei servizi di formazione professionale continua, non rientrando nell'ambito di un servizio pubblico, viene dispensata secondo una logica di libero mercato regolamentato²⁵⁹, all'interno del quale si trovano ad interagire le imprese, i beneficiari delle prestazioni di formazione professionale e gli enti erogatori di formazione.

Va infine osservato, riprendendo l'*incipit* di questo paragrafo, come i sistemi di formazione iniziale e continua, ai sensi dell'art. L 6111 cod. trav., concorrano congiuntamente alla costruzione del macro-sistema della «*formation tout au long de la vie*». L'introduzione di questo concetto è stata attuata per il tramite dell'*Accord National Interprofessionnel* del 20 settembre 2003, poi trasposto nella legge di riforma del sistema della formazione professionale del 4 maggio 2004²⁶⁰, con il quale la VI parte del *Code du Travail*, prima consacrata all'educazione permanente, viene così ribattezzata «*Formation tout au long de la vie*».

A ben vedere, non si tratta di una modifica meramente formale: la menzionata legge di riforma riflette in effetti un disegno innovatore che promuove una visione evolutiva della stessa formazione professionale mediante la quale il legislatore francese ha provveduto a consacrare normativamente il concetto programmatico del *lifelong learning*²⁶¹ europeo.

²⁵⁹ G. AZUZERO, D.BAUGARD, E. DOCKES, *Droit du travail*, Paris, 2017, p.458.

Come segnalato dalla più recente dottrina, la recente legge di riforma del 5 settembre 2018 ha profondamente impattato anche sul fronte della regolamentazione del mercato della formazione: in effetti, la soppressione dell'intermediazione nella scelta delle attività formative finanziabili in proprio tramite il conto di formazione professionale, operata, nel previgente regime, dagli organismi paritetici, ha indubbiamente contribuito ad estendere il perimetro del libero mercato della formazione, sollecitando in tal modo la previsione di un'offerta più ampia e competitiva a servizio del pubblico. In parziale compensazione di questa spinta liberalizzatrice, il legislatore del 2018 ha parallelamente attribuito ampi poteri di controllo e sanzionatori al nuovo ente statale quadripartito *France Competence* (*Infra* Cap. 3, § 2.4), attuale garante della qualità, della trasparenza e dell'efficienza dei servizi di formazione. Lo stesso ente è altresì titolato al rilascio delle attestazioni di qualità del servizio di formazione (C. PUYDEBOIS, *La régulation dans le système de formation professionnelle* in *Droit Social*, 12, 2018, p. 971.). A proposito, si segnala come la *qualità* dell'offerta di formazione vada commisurata con rispetto ai rigidi parametri indicati nel decreto n. 2015-790 del 30 giugno 2015, relativo alla "qualità delle azioni di formazione professionale continua". Il rispetto di tali criteri è condizione necessaria affinché l'azione formativa sia finanziata mediante risorse pubbliche.

²⁶⁰ Relativa, per l'appunto, «*à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social*».

²⁶¹ N. MAGGI GERMAIN, *La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés*, *Droit Social*, 5, 2004, pp. 482 ss. Cfr altresì, P. LE DOUARON, *La formation tout au long de la vie*, in *Revue française d'administration publique*, 4,

Un evidente segnale della volontà del legislatore francese di dare corpo ad un apparato integrato degli apprendimenti, nel quale possano essere agevolate le passerelle da un sistema all'altro, è riscontrabile nell'elencazione unitaria delle modalità di acquisizione *en cour de vie* dei diplomi a finalità professionale rilasciati dallo Stato²⁶². A proposito, l'art. 335 del *Code de l'éducation* esplicita che i diplomi o titoli professionali possono essere indifferentemente ottenuti per la via scolastica o universitaria, per il tramite della formazione continua, nonché mediante "*la validation des acquis de l'expérience*"²⁶³. In quest'ottica, oltretutto, l'ordinamento francese sembra dare piena attuazione a quei precetti europei per i quali tutte le potenziali fonti di apprendimento devono essere pienamente valorizzate affinché le competenze acquisite possano essere opportunamente spese nei mercati del lavoro.

Nella medesima logica di complementarità dei diversi sistemi formativi, viene inoltre disciplinato unitariamente il servizio pubblico dell'orientamento permanente (artt. 6111-3 e ss. cod. trav.), finalizzato a garantire a tutti i soggetti il diritto di «*être informée, conseillée et accompagnée en matière d'orientation*

2002, p. 575. Sull'articolazione del concetto della *formation tout au long de la vie* nei due « quadri giuridici » in cui essa viene articolata - *le droit de l'éducation* e *le droit de la formation* - e, in particolare, sui loro punti di contatto così come sulle problematiche di coordinamento derivanti dai diversi regimi giuridici C. DURAND-PRINBORGNE, *La formation tout au long de la vie entre droit de l'éducation et droit de la formation*, *Droit Social*, 4, 2004, pp. 464 e ss.

²⁶² A. BOURDER, J.L KIRSCH *La construction de l'Europe de la compétence. Réflexions à partir de l'expérience française*, *Bref Cereq*, n. 244, settembre 2007.

²⁶³ Come a più riprese segnalato dal legislatore europeo, l'implementazione di efficaci dispositivi di validazione e certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali è in effetti una partita importantissima in vista della piena modernizzazione dei mercati del lavoro. Essa consente infatti di apprezzare e riconoscere formalmente le reali potenzialità professionali dei vari soggetti e di renderle immediatamente spendibili nei mercati del lavoro. Nel sistema francese la valorizzazione delle competenze acquisite nei contesti non formali e informali è attuata per mezzo del dispositivo di VAE - *Validation des acquis des expériences* (Art. L 6411 e ss. cod. trav.) grazie al quale tutti i soggetti attivi nel mercato potranno ottenere una *certifications professionnelles* registrata al *Repertoire National Certifications Professionnelles* (RNCP) a seguito della procedura di verifica delle competenze informalmente pre-acquisite, attuando così la piena e totale parificazione del valore dell'apprendimento formale con quello informale. Al fine di validare le competenze acquisite, il candidato dovrà dimostrare di aver svolto almeno un anno di attività professionale di natura subordinata, non subordinata, di volontariato, sportiva, sindacale, politica; dovrà dimostrare altresì un rapporto diretto fra l'esercizio di tale attività e la certificazione da ottenere. Gli enti certificatori deputati alla messa in pratica dell'*iter* valutativo e al conseguente rilascio del titolo professione possono avere natura pubblica o privata (organi ministeriali, enti di formazione pubblici o privati, organismi paritetici all'uopo costituiti in seno alle *branches professionnelles*). Per approfondire cfr. S. MAILLARD, *La politique de certification tout au long de la vie : vers la labellisation des actifs ?* in *Sociologies pratiques*, 2, 2017, p. 38.

professionnelle, au titre du droit à l'éducation garanti à chacun par l'art. 111 del code de l'éducation». La finalità specifica dell'orientamento (articolato nei servizi permanenti di consulenza e di accompagnamento) è quella di garantire alla globalità della popolazione il permanente accesso ad un'informazione gratuita, completa e oggettiva sulle professioni, sulle formazioni, sulle certificazioni, sugli sbocchi professionali e sui livelli di remunerazione²⁶⁴.

Benché l'ambito della formazione professionale risulti ancora formalmente disciplinato secondo due distinti regimi giuridici e il particolarismo di ciascuno dei due "corpi" sia ancora marcato²⁶⁵, si devono apprezzare gli sforzi compiuti dal legislatore francese per connettere queste due dimensioni e realizzare così un *continuum* temporale nell'apprendimento professionalizzante, particolarmente evidente soprattutto in punto di riconoscimento centralizzato dei risultati dell'apprendimento.

3.3. Segue. Ambito di applicazione oggettivo: obiettivi e modalità pedagogiche dell'attività formativa.

Nell'ottica di perimetrare con ragionevole certezza l'ambito applicativo (oggettivo) della formazione continua, il codice civile francese ha provveduto a definirlo legalmente, enucleandone, a questo proposito, sia gli obiettivi perseguibili, sia le modalità e le condizioni di realizzazione.

L'estensione della portata applicativa della formazione professionale continua può avere importanti ricadute sistematiche. Benché tali aspetti siano oggetto di specifico approfondimento nel prosieguo della ricerca²⁶⁶, si anticipa sin d'ora che la definizione legale di formazione continua può assumere una specifica rilevanza in ordine alla valutazione di idoneità della misura formativa promossa dal datore

²⁶⁴ Sull'importanza dei dispositivi di orientamento nella prospettiva della *sécurisation* e dell'individualizzazione dei percorsi professionali cfr. Cap. 3, § 2.7.

²⁶⁵ C. DURANT- PRINGBORGNE, *La formation tout au long de la vie entre droit de l'éducation et droit de la formation*, cit. p. 465.

²⁶⁶ Cfr. *infra* Cap. 3 § 1.1; 1.2 e 1.3.

di lavoro in ottemperanza ai suoi doveri legali di formazione rispetto al soddisfacimento dei plurimi obiettivi individuati dalla normativa codicistica²⁶⁷. La conformità dell'azione di formazione rispetto ai presupposti legali si rivela altresì essenziale ai fini della presa in carico, nei limiti previsti dalla legge²⁶⁸, del relativo finanziamento da parte degli enti destinati al sovvenzionamento della formazione continua.

La definizione legale dell'azione di formazione continua è stata oggetto, nel corso degli anni, di innumerevoli interventi correttivi, sino ad essere radicalmente riscritta, in un'ottica di semplificazione e maggior coerenza con gli sviluppi sistematici della materia e con le più rilevanti innovazioni dell'ingegneria della formazione, ad opera della recente legge di riforma “*sur la liberté de choisir son avenir professionnel*” del 5 settembre 2018.

Secondo le disposizioni codicistiche, affinché un'azione di formazione possa rientrare nel campo applicativo della formazione continua essa deve simultaneamente: 1 - perseguire le finalità indicate all'art. 6313-3 cod. trav.²⁶⁹;
2 - svolgersi secondo le modalità di organizzazione didattica e pedagogica enunciate all'art. L 6313-2 cod. trav.

²⁶⁷ Sebbene, ai fini del soddisfacimento dei doveri legali di formazione (*infra* Cap. 3, § 1.1 e ss.), il legislatore francese non prescriva specifiche modalità di svolgimento dell'azione formativa, la più recente giurisprudenza, al fine di valutare l'idoneità della misura formativa a soddisfare gli obiettivi imposti dalla legge (soprattutto in punto di manutenzione di uno stato di occupabilità nel mercato del lavoro) sembra appuntarsi proprio sugli indici qualitativi espressi dalle previsioni normative atte a delimitare la nozione legale di “azione di formazione continua”. Cass. Soc. 12 sett. 2018, n. 16-24.152 S. DOUGADOS, *De quoi la formation est-elle le nom?* In *Droit Social*, 12, 2018, p. 987.

²⁶⁸ In specie, le imprese occupanti meno di 50 dipendenti potranno accedere al finanziamento mutualistico delle azioni di cui al *plan de développement des compétences* (*infra* Cap. 3 § 1.6) destinate allo sviluppo delle competenze del proprio personale. Nel caso di co-finanziamento del *compte personnel de formation*, ai fini dell'accesso al finanziamento collettivo, le azioni dovranno altresì avere un contenuto certificante, ovvero essere destinate all'ottenimento di un diploma o di una certificazione professionale di cui al Repertorio Nazionale (*infra* questo paragrafo).

²⁶⁹ Gli obiettivi menzionati all'art. 6313-3 cod. trav. ricalcano grossomodo quelli di cui all'art. 6311 - 1 che individua le finalità assegnate genericamente alla formazione professionale continua: « *La formation professionnelle continue a pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel, à la sécurisation des parcours professionnels et à leur promotion sociale* ».

Ai sensi dell'art. 6313-3 cod. trav. le azioni di formazione continua sono finalizzate a : « 1° *Permettre à toute personne sans qualification professionnelle ou sans contrat de travail d'accéder dans les meilleures conditions à un emploi ;* 2° *Favoriser l'adaptation des travailleurs à leur poste de travail, à l'évolution des emplois ainsi que leur maintien dans l'emploi et de participer au développement de leurs compétences en lien ou non avec leur poste de travail. Elles peuvent permettre à des travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée ;* 3° *Réduire, pour les travailleurs dont l'emploi est menacé, les risques résultant d'une qualification inadaptée à l'évolution des techniques et des structures des entreprises, en les préparant à une mutation d'activité soit dans le cadre, soit en dehors de leur entreprise. Elles peuvent permettre à des salariés dont le contrat de travail est rompu d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente, ou à des non-salariés d'accéder à de nouvelles activités professionnelles ;* 4° *Favoriser la mobilité professionnelle*».

Alla luce di questa variegata ed estesa serie di obiettivi è possibile evincere come le azioni di formazione continua intervengano tanto in funzione dell'adattamento delle conoscenze e delle competenze lavorative alla luce dell'evoluzione del proprio posto di lavoro²⁷⁰ (in un'ottica pertanto tendenzialmente conservativa della professionalità posseduta e funzionale alla stabilità del rapporto di lavoro²⁷¹), quanto, in una visione prospettica, in funzione dell'acquisizione di un nuovo bagaglio di competenze, spendibile sia nel limitato contesto lavorativo, sia, più genericamente, in vista di una miglior mobilità nel mercato del lavoro. La formazione volta allo sviluppo delle competenze può eventualmente condurre all'ottenimento di una nuova “*qualification professionnelle*”. Ai sensi dell'art. L 6314-1 del cod. trav. l'acquisizione di una “*qualification professionnelle*” per il tramite dell'accesso alla formazione continua, anche su iniziativa individuale, è riconosciuta quale diritto fondamentale appartenente a « *Tout travailleur engagé*

²⁷⁰ Sui concetti di *poste de travail e emploi* cfr. Cap. 3, § 1.1.

²⁷¹ Come già visto in precedenza, l'*adapation* dei lavoratori ai cambiamenti tecnici e alle condizioni di lavoro è stata riconosciuta, fin dalla legge istitutiva del 1971, come uno degli obiettivi prioritari assegnati alla formazione continua, così come esplicitato nel preambolo della stessa legge C. DUBAR, *Formation permanente et contradictions sociales*, cit. p. 4.

dans la vie active ou toute personne qui s'y engage (...) quel que soit son statut ».

La medesima disposizione circoscrive successivamente le qualificazioni ottenibili 1 - ai titoli professionali registrati nel *Répertoire National des Certifications Professionnelles* di cui all'art. 335 del codice dell'educazione²⁷²; 2 - alle qualificazioni menzionate dalle classificazioni di una “*Convention Collective Nationale de Branche*”; 3 - alle certificazioni di qualificazione professionale (CQP), costituite presso le *Branches Professionnelles*²⁷³ (le quali possono, previo espletamento della relativa procedura, essere iscritte all'interno del Repertorio).

Il rilascio di un diploma (o altro titolo professionale), certificando gli apprendimenti ricevuti, è pertanto idoneo ad attestare l'attitudine tecnica e la capacità del lavoratore di svolgere determinati compiti professionali. Secondo l'opinione tradizionale²⁷⁴, la *qualification professionnelle*, quale attestazione dei risultati dell'apprendimento a seguito di un percorso formativo, deve collocarsi all'interno di una logica puramente soggettiva o “*individualistica*”²⁷⁵: ciò che acquisisce rilievo ai fini contrattuali è solamente la qualificazione contrattuale,

²⁷² All'interno del *Repertoire National Certifications Professionnelles* (RNCP) possono essere iscritti i diplomi ministeriali (rilasciati nell'alveo dell'educazione nazionale e insegnamento superiore), i titoli professionali rilasciati dal Ministero del lavoro, le certificazioni rilasciate da organismi privati e le certificazioni di qualificazione professionale (*certificats de qualification professionnelle* - CQP) rilasciate dalla *Branches Professionnelles*. Fra questi titoli vige la più totale equiparazione.

Con la legge di *Modernisation Sociale* del 2002 è stata istituita la *Commission nationale de la certification professionnelle* incaricata di redigere, elaborare e aggiornare *le Répertoire National des Certifications Professionnelles* a seguito delle istanze di iscrizione provenienti dagli enti interessati. Va segnalato che a seguito della riforma del settembre 2018, le funzioni di certificazione e iscrizione dei titoli professionali di cui al Repertorio sono state affidate a *France Competence*, nuovo organo centralizzato incaricato della *governance* finanziaria e organizzativa della formazione continua.

I criteri seguiti per la registrazione di diplomi, certificati a finalità professionale e titoli sono: l'elaborazione paritaria, la definizione centrata sulle competenze e sugli obiettivi professionali chiaramente identificati ma al contempo dissociati da un processo di formazione, l'obbligo che tali certificati siano in ogni caso accessibili tramite la VAE (*Validation des acquis de l'expérience*). Una volta verificato il soddisfacimento di questi requisiti, l'iscrizione è registrata presso il Repertorio e ha una durata di 5 anni. Questi titoli hanno valenza nazionale. S. MAILLARD, *La politique de certification tout au long de la vie : vers la labellisation des actifs*, cit. p. 39

²⁷³ Si segnala come in Francia, negli anni più recenti, si stia assistendo ad una moltiplicazione esponenziale delle certificazioni professionali istituite presso le *branches professionnelles*. Questo fenomeno denota un *trend* per il quale il diploma rilasciato nell'ambito del sistema di Educazione Nazionale sta progressivamente lasciando spazio a certificazioni, costruite dalle parti sociali, più idonee al riconoscimento delle “competenze di mestiere” e trasversali oggigiorno più diffuse nel mondo produttivo.

²⁷⁴ C. DURAND PRINBORGNE, *Traité de droit du travail*, t. II, Parigi, 1950, pp. 91 ss.

²⁷⁵ A. LYON-CAEN, *Le droit et la gestion des compétences*, in *Droit Social*, 1992, p.574.

intesa quale sintesi descrittiva dei compiti e delle competenze che ogni lavoratore assume all'interno di uno specifico contesto aziendale. Al riguardo, va tuttavia precisato che, nell'ottica di rafforzare il legame fra formazione e sviluppo lavorativo e, pertanto, l'effettività stessa del diritto alla *qualification*, gli odierni sistemi classificatori richiamano spesso i titoli certificativi di cui al Repertorio Nazionale, nonché le Certificazioni Professionali costituite in seno alle *Branches*. Addirittura, oggigiorno molti contratti collettivi settoriali sembrano progettare i loro sistemi di classificazione proprio in funzione delle loro politiche di costruzione delle certificazioni paritarie²⁷⁶. Sebbene, a legislazione vigente, il possibile riconoscimento nell'ambito della relazione di lavoro dell'*acquis* certificato all'esito di un percorso formativo non sia oggetto di alcuna specifica previsione²⁷⁷ e l'opinione prevalente continui a negare qualsiasi effetto contrattuale alla qualificazione soggettivamente intesa, è evidente come il richiamo nei sistemi classificatori alle certificazioni acquisibili tramite la formazione continua potrà certamente agevolare percorsi di crescita professionale anche all'interno dello stesso contesto aziendale²⁷⁸. Un ruolo essenziale in tal senso può essere giocato dalla negoziazione triennale di *branches* in materia di formazione professionale e apprendistato la quale intervenendo, *inter alia*, anche in materia di "*reconnaissance des qualifications acquises du fait d'actions de formation ou de la validation des acquis de l'expérience*" (art. R 2241-9 cod. trav.)²⁷⁹, potrà eventualmente rendere vincolante nel rapporto di lavoro il riconoscimento della qualificazione ottenuta.

²⁷⁶ P. CAILLAUD, N. QUINTERO, F. SECHAUS, *La reconnaissance des diplômes dans les classifications de branches. Des évolutions sans révolution, Bref du Céreq*, 339 ottobre 2015.

²⁷⁷ Al riguardo si segnala come la recente *Loi Avenir* abbia abrogato l'art. L 6321-8 cod. trav. che prescriveva un diritto di priorità della durata di un anno per gli impieghi disponibili corrispondenti alle nuove conoscenze acquisite dal lavoratore a seguito di un'azione di formazione posta in essere per lo sviluppo delle competenze.

²⁷⁸ La Giurisprudenza ha a più riprese affermato lo stretto legame sussistente fra certificazione professionale e posizionamento entro un certo livello di classificazione affermando, a riguardo, come al fine di vedersi attribuito il livello di classificazione richiesto il lavoratore deve essere in possesso delle conoscenze e competenze richieste dal diploma o dalla certificazione collettivamente menzionati (Cass. Soc. 11 maggio 2017 n. 16-13675).

²⁷⁹ P. CAILLAUD, *La refonte du système des diplômes et des certifications professionnelles*, in *Droit Social*, 12, 2018, p. 1021.

La formazione finalizzata all'acquisizione di una qualifica professionale di cui al già menzionato art. L 6314 - 1 cod. trav. presenta pertanto un contenuto *qualificante*.

All'interno della formazione a finalità *qualificante* il codice del lavoro francese precisa tuttavia che solamente quella strumentale all'ottenimento di una "certificazione professionale" di cui al Repertorio Nazionale delle Qualifiche Professionali potrà acquistare altresì un contenuto "certificante" (art. L. 6313 - 7 cod. trav.).

Il legislatore del 2018, definendo per la prima volta la nozione di "*certification professionnelle*"²⁸⁰, specifica che la finalità di quest'ultima consiste nel "*permettre une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle*"; essa è costruita attorno a tre elementi essenziali: un *référentiel d'activité*, che enuclea le attività esercitabili, un *référentiel des compétences*, illustrativo delle competenze richieste, ivi comprese quelle trasversali, e un *référentiel d'évaluation*, funzionale a determinare i criteri valutativi degli *acquis* formativi.

Al fine di certificare isolatamente il possesso di un insieme omogeneo e coerente di competenze necessarie al compimento di un'attività professionale completa e autonoma, le attività di formazione cd. *certificante* possono altresì condurre all'acquisizione di meri "*bloc de compétences*", costitutivi delle certificazioni professionali stesse. La possibilità di accedere alla cd. "certificazione parziale" si rivela particolarmente rilevante sia in vista della sua diretta spendibilità nel mercato del lavoro, sia al fine di agevolare la costruzione progressiva e dilazionata nel tempo di una certificazione professionale completa²⁸¹.

Come anticipato nell'*incipit* del paragrafo, ai sensi dell'art. L 6313- 1 cod. trav., affinché un'azione possa essere inquadrata nell'ambito della formazione continua essa deve tassativamente essere strutturata secondo le modalità didattico-pedagogiche ivi delineate. Invero, nella prassi, è proprio il rispetto di tale secondo

²⁸⁰ Art. L 6113-2 cod. trav.

²⁸¹ Come si vedrà nel prosieguo, la differenza fra formazione a contenuto certificante e formazione "meramente" qualificante si rivela particolarmente significativa nella selezione delle attività formative sovvenzionabili tramite gli attuali dispositivi di accesso individuale alla formazione.

requisito a contrassegnare il reale confine applicativo dell'attività di formazione continua²⁸².

Fino alla recentissima riforma²⁸³, le modalità di estrinsecazione delle azioni di formazione erano disciplinate dall'art. L. 6353-1²⁸⁴, a mente del quale le stesse dovevano essere necessariamente impartite in un contesto diverso rispetto al luogo di lavoro, secondo un programma predefinito e standardizzato e sotto l'autorità di un formatore²⁸⁵.

La norma abbracciava una visione dell'azione formativa comunemente definita "separatista"²⁸⁶, la cui logica di fondo presupponeva la netta opposizione tra luogo di formazione e luogo di produzione²⁸⁷.

Le attività di formazione, in altre parole, dovevano necessariamente essere impartite al di fuori dalle unità produttive²⁸⁸. In linea con i più recenti sviluppi delle tecnologie didattiche, il legislatore francese, con la riforma del 2014²⁸⁹, ha modificato il precitato art. L 6353 -1 cod. trav., legittimando per la prima volta la possibilità di realizzare azioni formative altresì "*tout tout ou partie à distance, le cas échéant en dehors de la présence des personnes chargées de l'encadrement*" (art. L. 6353-1 cod. trav., attuale art. L. 6313-2 cod. trav.)²⁹⁰. Con la *Loi Travail*²⁹¹

²⁸² J.P WILLIEMS., *De quoi la formation est-elle le nom ?*, in *Droit Social*, 2016, p. 995.

²⁸³ *Loi* 8 settembre 2018 relativa à *la liberté de choisir son avenir professionnel*.

²⁸⁴ Con questa norma venivano tassativamente fissati i cinque "pilastri" che caratterizzavano l'azione di formazione: gli obiettivi; un programma prestabilito; l'utilizzo di strumenti pedagogici adeguati; la tracciabilità della realizzazione del percorso formativo e la valutazione dei risultati conseguiti.

²⁸⁵ J.L DAYAN, M. TALLARD, *La formation professionnelle au défi des parcours*, in *Education Permanente*, 213, 2017, p. 34.

²⁸⁶ J.M, LUTTRINGER, *Fest: quel cadre pour une innovation pédagogique?* Chronique n. 140, JML Conséil, 2018 (<http://www.jml-conseil.fr/chroniques.html>).

²⁸⁷ Storicamente, la modalità di realizzazione dell'azione di formazione continua è stata sviluppata sulla scorta del "modello scolastico", prendendo dunque a riferimento lo *stage* impartito e seguito presso un locale distinto dal luogo di normale esecuzione dell'attività lavorativa. (S. BOTARDEL, *Exécution du contrat de travail et formation en situation de travail (FEST)*, cit., pp. 988 e ss.)

²⁸⁸ S. BOTARDEL, *Exécution du contrat de travail et formation en situation de travail (FEST)*, in *Droit Social*, 2016, pp. 988 e ss.

²⁸⁹ L. n. 2014-288, 5 mars 2014, relative à la *formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale*.

²⁹⁰ Allorquando si faccia ricorso alla modalità pedagogica "a distanza" il programma formativo deve specificare: la natura dell'attività richiesta allo *stagiaire* e la durata necessaria stimata per realizzarla, nonché le modalità tramite cui verrà concretamente realizzata (ad esempio: telefono, mail, skype, chat, forum, etc. o scambio di messaggi, scambio di attività realizzate, in ogni caso senza contatto diretto).

del 2016 la nozione di azione di formazione viene ulteriormente estesa attraverso l'introduzione, nella normativa definitoria, del concetto di “*parcours professionnel*”²⁹². Mediante tale estensione, le azioni di formazione possono essere organizzate sotto forma di “percorso”, grazie al quale tutte quelle operazioni prodromiche all'azione formativa vera e propria (quali, ad esempio, la valutazione delle competenze, l'accompagnamento, l'orientamento), strumentali ad adattare il programma formativo e le conseguenti modalità operative alle specifiche esigenze soggettive, hanno ora pari rilevanza giuridica.

Nonostante le menzionate innovazioni, il previgente assetto normativo, stante la perdurante visione separatista formazione/lavoro esplicitata dalle disposizioni del codice, non concedeva alcuna legittimazione giuridica alle innumerevoli forme di apprendimento professionalizzante svolte in situazione di lavoro (comunemente definite con l'acronimo FEST²⁹³). Le formazioni erogate in situazione di lavoro consistono infatti in attività formative strutturate e condotte nella medesima unità di tempo e luogo. Trattasi, in altri termini, di azioni formative caratterizzate da un apprendimento induttivo, che si sviluppa tramite l'esecuzione dell'attività lavorativa e della conseguente capacità di reazione dinanzi a eventi riscontrabili nella prassi²⁹⁴.

Pur non presupponendo un percorso pedagogico predefinito e standardizzato, la formazione in situazione di lavoro è indubbiamente ascrivibile all'ambito dell'apprendimento formale che, come già esaminato²⁹⁵, alla luce della definizione fornita dalle scienze organizzative, deve sempre essere contraddistinto dall'intenzionalità pianificata verso il raggiungimento di un scopo formativo.

²⁹¹ Art. 82 Loi n. 2016-1088 del 8 agosto 2016 « *relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels* »

²⁹² La nozione di *parcours professionnels* e, segnatamente, la *sécurisation* di questi ultimi, è al centro di tutte le più recenti e importanti riforme francesi in materia di lavoro e formazione professionale. Sul punto si tornerà più diffusamente nel corso dei successivi capitoli (*infra* Cap. 3 § 2 e ss.).

²⁹³ Quali, ad esempio: tutorati, analisi di pratiche, supervisioni.

²⁹⁴ Il prerequisito legale del “*programma prestabilito*” richiesto dalla vecchia normativa non corrispondeva quindi al postulato pedagogico della formazione in attività di lavoro che, per definizione, pone il lavoratore al cospetto di una situazione non predeterminata S. BOTARDEL, *Exécution du contrat de travail et formation en situation de travail (FEST)*, in *Droit Social*, cit. p. 988 e ss.

²⁹⁵ Cap. 1, § 1.5.

Come dimostrato dalle analisi già citate nella prima parte di questa ricerca²⁹⁶, la prassi lavorativa può essere fonte essenziale di apprendimento e sviluppo di competenze. E sovente le pratiche formative *on the job* si rivelano molto più appropriate, rispetto ai canali “standard” di formazione, nel perseguimento degli obiettivi formativi specifici al contesto aziendale di riferimento²⁹⁷.

Ravvisando un palese scarto fra il quadro legislativo vigente e la “multimodalità” delle odierne metodologie didattiche, sempre più diffuse peraltro nelle prassi aziendali²⁹⁸, le parti sociali, nell’Accordo Anterprofessionale del 14 dicembre 2013 sulla *sécurisation* dei percorsi professionali, spronarono il legislatore alla radicale riscrittura della definizione legale dell’azione di formazione²⁹⁹.

Accogliendo questo monito³⁰⁰, il legislatore del 2018, come anticipato in precedenza, ha finalmente novellato la definizione di azione di formazione continua, consacrando per la prima volta la possibilità di dispensare un’azione di formazione in situazione di lavoro³⁰¹. Per il nuovo art. L 6313-2 cod. trav. l’azione di formazione continua è ora definita come “*comme un parcours pédagogique permettant d’atteindre un objectif professionnel; elle peut être*

²⁹⁶ Cap. 1, § 1.5.

²⁹⁷ Non a caso, le recenti indagini statistiche illustrano un panorama in cui un numero crescente di imprese, soprattutto di piccola e media dimensione, fa comunemente ricorso a pratiche di formazione sul luogo di lavoro. In Francia, circa il 23% delle imprese che fanno abitualmente ricorso alla formazione dispensata da organismi esterni, fa ugualmente ricorso a pratiche di FEST. *Continuing Vocational Training Survey* (2012) in B. DELAY, L. DUCLOS, *Les formations en situation de travail à l'épreuve du droit : une démarche d'expérimentation*, cit., p. 982. Anche in Italia, rispetto al passato, si registra un notevole aumento delle modalità di erogazione della formazione dispensata mediante modalità *on the job*. Cfr. rapporto ISTAT “La Formazione nelle imprese in Italia” pubblicato il 27 ottobre 2017, relativo all’anno 2015 (<https://www.istat.it/it/archivio/205094>).

²⁹⁸ Anche la dottrina aveva a più riprese sottolineato l’opportunità di rendere tali pratiche giuridicamente rilevanti. Cr. J.P., WILLEMS, *Les OPCA : des organismes privés aux missions d'intérêt général*, *Chronique* n. 86, JLM Conseil, , marzo 2014. <https://www.jml-conseil.fr/wa_files/86_20III_20Chronique_20OPCA_20conventionnel_20et_20volontaire.pdf>

²⁹⁹ B. DELAY, L. DUCLOS, *Les formations en situation de travail à l'épreuve du droit : une démarche d'expérimentation*, in *Droit Social*, 2016. pp. 981 ss.

³⁰⁰ A seguito di questo dibattito, l’ANI del 7 gennaio 2015 (prolungamento del precedente ANI del dicembre 2013) aveva avviato una sperimentazione, promossa dalla *Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)*, denominata « *Soutien au développement des formations en situation de travail* », destinata unicamente alle PMI, con la quale si apriva la possibilità di assimilare alle attività di formazione “classiche” le “*séquences de travail productif à une activité formatrice*”. S. BOTARDEL, *Exécution du contrat de travail et formation en situation de travail (FEST)*, cit. p 989.

³⁰¹ Le cui modalità operative sono dettagliatamente esplicitate nel decreto n. 2018-1330 del 28 dicembre 2018.

réalisée tout ou partie à distance; elle peut également être réalisée en situation de travail ”.

3.4. Genesi e tratti essenziali del sistema italiano di formazione continua.

Ciò che contraddistingue il sistema italiano di formazione professionale continua e, al contempo, ne rende particolarmente ardua la possibile ricomposizione descrittiva, è la perdurante assenza di una strutturazione organica della materia. La ricostruzione delle componenti essenziali del sistema, dei suoi fondamenti concettuali, nonché dei precisi limiti applicativi dei singoli istituti deve pertanto essere desunta dalla moltitudine di interventi che si sono stratificati nel corso del tempo. Come anticipato, trattasi tuttavia di nuclei di disciplina non esattamente comunicanti, ben lontani dal costituire quell’assetto sistematico e ordinato contenuto nel IX libro del Codice del Lavoro francese, all’interno del quale la totalità dei segmenti essenziali della formazione continua, nonché gli aspetti definitivi, trovano una compiuta sistematizzazione.

La mancata strutturazione unitaria della materia va senz’altro addebitata alla prolungata scarsa attenzione del legislatore italiano verso le tematiche della formazione professionale degli adulti che, anche nei tempi più recenti, non hanno mai figurato fra le priorità politiche delle agende dei Governi nostrani.

E, questo, nonostante l’esplicito riconoscimento costituzionale, all’art. 35, della valenza della formazione professionale quale mezzo d’*“elevazione professionale dei lavoratori”*. Nell’opinione predominante tale previsione costituisce un’ipotesi di diritto sociale o, più precisamente, *“a prestazione sociale”*, in virtù della quale sarà compito precipuo della Repubblica, e quindi di tutti gli attori pubblici coinvolti, adoperarsi per darvi positiva attuazione, determinandone, a proposito, lo specifico contenuto e il relativo grado di effettività³⁰². Alla luce del dettato

³⁰² M. NAPOLI, *Commento all’art. 35, comma II* in G. BRANCA (a cura di) *Commentario alla Costituzione*, Bologna - Roma, 1979, p. 23; G. LOY *Professionalità e rapporto di lavoro* in M.

costituzionale è oltretutto ritenuta pacifica la funzionalizzazione della formazione professionale rispetto all'attuazione del diritto al lavoro di cui all'art. 4 Cost.³⁰³: ciò è facilmente deducibile in virtù dell'accostamento alla locuzione "elevazione" dei termini "professionale" e "lavoratori", nonché sulla base del contenuto del primo comma della medesima disposizione, in guisa del quale è compito della Repubblica tutelare il lavoro "in tutte le sue forme ed applicazioni"³⁰⁴.

La compenetrazione fra formazione e lavoro implica necessariamente che tale norma tuteli pertanto una dimensione della professionalità intesa in termini dinamici, non strumentale, in altre parole, alla mera acquisizione di una qualifica in vista dell'ingresso nel mercato del lavoro³⁰⁵. È reso esplicito in tal modo l'impegno della Repubblica a promuovere misure d'intervento destinate ai soggetti già titolari di un contratto di lavoro e perciò funzionali all'aggiornamento o allo sviluppo di competenze professionali durante il corso della vita lavorativa.

In materia di formazione professionale, nei decenni compresi fra gli anni '70 e gli anni '90, la perdurante diffusione di contesti produttivi connaturati da staticità e scarsa innovazione e la parallela persistenza di fenomeni quali l'elevata disoccupazione giovanile (concentrata soprattutto nell'area del mezzogiorno) e l'ingente tasso di abbandono del sistema educativo avevano contribuito a polarizzare gli interventi del legislatore sul versante della formazione iniziale dei giovani³⁰⁶.

In questo periodo un timido tentativo di regolamentazione della formazione non destinata unicamente ai giovani in vista di una prima occupazione venne attuato

NAPOLI (a cura di) *La professionalità*, Milano, 2004, p. 7; M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, in *Riv. Giur. Lav.* 1, 2007, p. 175 A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, Bari, 2012, pp. 55 ss. Sulla "svalutazione" interpretativa dell'art. 35 cost., intesa quale norma programmatica generatrice di "meri" obblighi sociali a carico della Repubblica, cfr. C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, 2004, pp. 9 -11.

³⁰³ M. NAPOLI, *Commento all' art. 35, comma II*, cit. p. 20; C. ALESSI, *op. cit.* p. 10; A. LOFFREDO, *op. cit.* p. 56.

³⁰⁴ A. LOFFREDO, *op.cit.* p. 56.

³⁰⁵ Sulla possibile diretta precettività di detta norma anche all'interno del rapporto di lavoro si tornerà più diffusamente nel prosieguo (Cap. 4, § 1.2).

³⁰⁶ A. BULGARELLI, *Verso una strategia di lifelong learning: stato dell'arte ed evoluzione delle politiche di formazione continua in Italia*, *Diritto delle relazioni industriali*, 1, 2004, p. 7 G. CROCE, *op. cit.* p. 161.

per mezzo della l. n. 845 del 1978, contenente i principi per la disciplina della formazione professionale di competenza delle Regioni in ossequio alle previgenti formulazioni dell'art. 117 Cost³⁰⁷. In tale cornice, l'utilizzo della formazione professionale, per la prima volta definita in termini di "politica attiva del lavoro" (art. 1 l. n. 845/1978), venne promosso in funzione occupazionale, al fine quindi di migliorare le possibilità di ricollocazione dei soggetti estromessi o a rischio di estromissione dal mercato del lavoro (in linea, del resto, con la finalizzazione delle risorse del Fondo Sociale Europeo nella sua originaria formulazione).

È tuttavia solamente al volgere dello scorso millennio che, grazie alla considerevole spinta delle politiche occupazionali e formative europee e di un indiscusso attivismo delle parti sociali, prese avvio un processo atto a dare compiuta definizione legale a taluni dei segmenti essenziali del sistema di formazione continua³⁰⁸.

Sulla scorta delle plurime indicazioni provenienti dalle parti sociali³⁰⁹, in tale fase l'enfasi del legislatore fu posta segnatamente sul versante dell'ottimizzazione dei canali di finanziamento e sulla semplificazione delle procedure di accesso alle risorse. In un primo momento, il finanziamento delle attività di formazione destinate a vario titolo ai soggetti già attivi nel mercato del lavoro era garantito mediante le risorse stanziare sia dal Fondo Sociale Europeo, che dal "Fondo per la

³⁰⁷ M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, cit., p. 264

³⁰⁸ M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit. pp. 163; G. OCCHIOCUPO, *Il sistema della formazione continua e la rete nazionale del lavoro: un quadro d'insieme*, WP Fondazione Brodolini, 12, 2016.

³⁰⁹ Cfr. Accordo Interconfederale del 20 gennaio 1993, stipulato tra Confindustria e CISL, CGIL, UIL, con cui si esortava il legislatore ad una revisione complessiva della formazione professionale; relativamente allo specifico ambito della formazione continua, le parti sociali spronarono il legislatore ad intervenire mediante una legislazione di sostegno, soprattutto per quanto concerne gli aspetti più propriamente finanziari. Nell'Accordo per il lavoro del 24 settembre 1996 vennero annunciati gli impegni governativi sul fronte del potenziamento dei canali di finanziamento della formazione continua, nonché in materia di congedi formativi. Nel successivo Patto di Natale, infine, venne annunciata la futura costituzione di un fondo interprofessionale con il compito di sostenere le iniziative di formazione concordate con le parti sociali e previste dai piani formativi aziendali e territoriali. (M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit. pp 167 - 168).

formazione professionale e per l'accesso alle risorse del Fondo Sociale Europeo", istituito dall'art. 9 della l. n. 236 del 1993³¹⁰.

Il vero momento di svolta nell'edificazione di un assetto regolativo realmente efficiente nel supporto economico alla formazione continua coincise tuttavia con la costituzione, ad opera dell'art. 118 della l. n. 388 del 2000, dei "Fondi Interprofessionali per la Formazione Continua", organismi costituiti pariteticamente, previo accordo interconfederale e previa autorizzazione ministeriale, dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative sul piano nazionale. In ossequio alla normativa legale, i Fondi devono avere carattere nazionale (anche se possono essere articolati a livello regionale o territoriale) e interprofessionale, in relazione a ciascuno dei "settori economici dell'industria, dell'agricoltura, del terziario o dell'artigianato"³¹¹. La funzione principale si

³¹⁰ Fondo invero già esistente e destinato a favorire l'accesso al co - finanziamento del FSE (art. 25 l. 845/1978). Tale strumento di sostegno era in origine finanziato mediante la devoluzione dei 2/3 dello 0,30% dell'aumento contributivo integrativo dovuto per l'assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione involontaria. L'art. 9 della legge 236/1993 stabilì l'integrale devoluzione del contributo dello 0,30 al Fondo per la formazione professionale, i cui 2/3 avrebbero continuato a co-finanziare gli interventi del FSE, mentre l'1/3 sarebbe stato destinato al sovvenzionamento delle attività di formazione menzionate all'art. 9 della medesima legge. M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit. pp. 196-197

L'impiego del fondo, ai sensi dell'art. 9 di tale legge, era rivolto *ab origine* a misure di formazione promosse nei confronti di "lavoratori occupati in aziende beneficiarie dell'intervento straordinario di integrazione salariale" ovvero in vista della "riqualificazione o aggiornamento professionali per dipendenti da aziende che contribuiscano in misura non inferiore al 20 per cento del costo delle attività" e, infine, verso il sostegno ai "lavoratori iscritti nelle liste di mobilità, formulate congiuntamente da imprese e gruppi di imprese e dalle organizzazioni sindacali, anche a livello aziendale, dei lavoratori, ovvero dalle corrispondenti associazioni o dagli organismi paritetici che abbiano per oggetto la formazione professionale". Va tuttavia rilevato come, dalla sua costituzione ad oggi, la relativa disciplina sia stata oggetto di un'innumerabile serie di interventi modificativi che ne hanno parzialmente ritoccato tanto le modalità di finanziamento, quanto le specifiche finalità. Rispetto a queste ultime si può osservare che da strumento in origine concepito per i lavoratori a rischio di estromissione dal mercato del lavoro, esso sia stato lentamente, ma costantemente, riorientato verso il supporto dei lavoratori occupati, in funzione del consolidamento dei livelli occupazionali (D. GAROFALO, *Formazione e lavoro fra diritto e mercato*, Bari, 2004, p. 313). Il Fondo continua ad essere stabilmente incrementato dall'1/3 del contributo dello 0,30 dei datori che non aderiscono ai Fondi Interprofessionali per la formazione continua (cfr. *infra* questo par.), nonché da altre risorse fatte confluire con carattere di stabilità nel corso dei vari provvedimenti legislativi.

Il meccanismo di finanziamento introdotti dalle legge n. 236, nei quali un ruolo da protagonista è giocato dalle Regioni, chiamate infatti ad intervenire attivamente nella gestione delle risorse tramite la specificazione degli obiettivi e dei criteri di selezione dei beneficiari, hanno fatto registrare degli ottimi risultati in termini di aumento degli investimenti formativi aziendali. F. TORELLI, *Lo sviluppo della formazione continua in Italia*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2, 2000, p. 197

³¹¹ La legge precisa altresì che per la categoria dirigenziale possono essere costituiti dei fondi *ad hoc*; è inoltre esclusa la costituzione dei fondi *ex art. 118* nei settori economici in cui i datori di

sostanza nel finanziamento, totale o parziale, dei piani formativi aziendali, territoriali, settoriali o individuali concordati con le parti sociali, nonché di “eventuali ulteriori iniziative propedeutiche e comunque connesse a detti piani” (art. 118 co. 1, l. n. 388/2000).

In specie, i Fondi *ex art.* 118 l. n. 388 del 2000 gestiscono le risorse derivanti dal contributo obbligatorio di cui all’art. 25 l. n. 845 del 1978³¹², distribuendo le risorse tra le imprese aderenti secondo due modalità prevalenti: 1. tramite diretta assegnazione dei finanziamenti alle aziende, secondo una logica di “mera restituzione” di quanto esattamente versato (cd. “conto individuale”); 2. ridistribuendo, secondo una logica solidaristica, le risorse economiche (cd. “conto collettivo”) mediante la pubblicazione di avvisi contenenti precisi obiettivi, specifici *target* di destinatari e determinati criteri qualitativi da soddisfare nella predisposizione della programmazione formativa.

Va tuttavia precisato che, ove i datori di lavoro non optino per l’adesione ad un Fondo, il contributo addizionale dello 0,30 sarà devoluto in ogni caso al Fondo di cui all’art. 9 co. 5 della l. n. 236/1993³¹³.

Nonostante le innumerevoli criticità rilevate (per l’approfondimento delle quali si rimanda alle specifiche analisi dottrinali³¹⁴) in punto di ottimizzazione delle

lavoro non sono tenuti al versamento del contributo integrativo dovuto per l’assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione volontaria (di cui il contributo dello 0,30 costituisce aumento ai sensi dell’art. 25 l. 4/1978).

³¹² Pari allo 0,30% dell’aumento contributivo integrativo dovuto per l’assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione involontaria.

³¹³ Art. 118 co. 6 “Resta fermo per i datori di lavoro che non aderiscono ai fondi l’obbligo di versare all’INPS il contributo integrativo di cui al quarto comma dell’articolo 25 della citata legge n. 845 del 1978, e successive modificazioni, secondo le modalità vigenti prima della data di entrata in vigore della presente legge.”

³¹⁴ L. CASANO, *Il sistema della formazione continua nel decreto legislativo n. 150/2015*, in *Dir. Rel. Ind* 2, 2016, pp. 455-470; M. SQUEGLIA, *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, pp. 544-552; M. CORTI, *L’edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit. pp. 211 e ss.

Nel dichiarato intento di sottoporre ad un maggior controllo le modalità di gestione amministrativa e contabile dei Fondi, nel corso del 2016, sia l’ANAC (Autorità nazionale anticorruzione) che l’AGCM (Autorità garante della concorrenza e del mercato), ponendo fine ad una lunga e dibattuta *querelle* circa la natura giuridica dei Fondi stessi e quella delle risorse che a essi pervengono ai sensi dell’articolo 25, comma 4 della Legge 21 dicembre 1978 n. 845, attraverso l’emanazione di due note (rispettivamente del 15 gennaio 2016 e del 29 aprile 2016, pubblicata nel Bollettino n. 15 del 9 maggio 2016) sono giunte a riconoscerne espressamente la natura pubblica (nonostante la forma giuridica di diritto privato) che, in quanto tale, impone ai Fondi stessi di “applicare le

risorse raccolte e di (eccessiva) discrezionalità nei relativi criteri di gestione, va comunque evidenziato come l'istituzione di questo stabile canale di finanziamento abbia senz'altro segnato un momento estremamente rilevante nell'avanzamento del nostrano sistema di formazione continua poiché, con esso, viene finalmente riconosciuto un supporto finanziario agevolmente fruibile dalle imprese.

Non a caso, i Fondi Interprofessionali rappresentano attualmente il principale canale di finanziamento pubblico delle attività di formazione continua in Italia³¹⁵.

Parallelamente all'istituzione dei Fondi, il legislatore italiano ha dato corpo ad un altro segmento essenziale nella costruzione di un integrato sistema di formazione continua, del tutto speculare, peraltro, all'ampliamento delle risorse economiche disponibili: con la l. n. 53 del 2000, tramite l'istituzione di due congedi formativi fruibili tanto ad iniziativa individuale che condivisa, si è infatti finalmente

procedure di aggiudicazione previste dal Codice dei contratti pubblici e sono vigilati dall'Anac". In altri termini, è riconosciuta la necessità di applicare, tanto nel momento in cui selezionano i soggetti prestatori di beni e servizi necessari per la loro organizzazione e per il loro funzionamento, quanto nelle procedure di affidamento di contratti di formazione professionale in favore delle aziende beneficiarie, le procedure ad evidenza pubblica, improntate a requisiti di trasparenza, imparzialità, proporzionalità e parità di trattamento.

La natura pubblicistica dei Fondi e delle rispettive risorse è del resto coerente con la definizione di "organismo di diritto pubblico" alla luce della normativa comunitaria e nazionale in materia di appalti per la quale è da qualificarsi in questi termini "qualsiasi organismo, anche in forma societaria, istituito per soddisfare specificatamente esigenze di interesse generale, aventi carattere non industriale o commerciale; dotato di personalità giuridica, la cui attività sia finanziata in modo maggioritario dallo Stato, dagli enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico oppure la cui gestione sia soggetta al controllo di questi ultimi oppure il cui organo d'amministrazione, di direzione o di vigilanza sia costituito da membri dei quali più della metà è designata dallo Stato, dagli enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico" (Art. comma 26, del D.Lgs. n. 163/2006).

A seguire, il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, acquisendo i suddetti pareri, con la Circolare n. 10 del 18 febbraio 2016, ha ribadito le conclusioni delle due Autorità Amministrative. Alle medesime conclusioni era invero già approdato il Consiglio di Stato, nella sentenza n. 4304/2015, secondo la quale il contributo dello 0,30% versato dalle imprese non può essere associato ai "contributi degli associati" ex art. 37 c.c. rappresentando, al contrario, in ragione dell'obbligatorietà del versamento del contributo per i datori che decidano di aderire ai Fondi, una prestazione patrimoniale imposta ai sensi dell'art. 23 Cost. La vincolatività del versamento del contributo fa pertanto desumere, secondo la sentenza, la natura pubblicistica delle risorse e la necessità per i Fondi di utilizzare procedure selettive trasparenti.

³¹⁵ I Fondi Interprofessionali, con 670 milioni di euro stanziati nel biennio 2015/2016, pari ai 2/3 dell'ammontare globale di spesa per la formazione continua, rappresentano il primo canale di finanziamento pubblico della formazione continua in Italia. Cfr. XVII Rapporto INAPP sulla formazione continua in Italia, annualità 2015-2016 reperibile al sito <<https://inapp.org/sites/default/files/Rapporto%20Formazione%20Continua.pdf>>.

provveduto ad introdurre nell'ordinamento un duplice canale di accesso alle iniziative di formazione continua in costanza di lavoro³¹⁶.

Se, stante la frammentarietà della normativa, la determinazione dei precisi fondamenti concettuali del nostro sistema di formazione continua si rivela impresa alquanto complessa, ancor più difficile risulta l'individuazione del suo preciso campo d'intervento. In effetti, nell'ordinamento italiano difetta *in toto* una definizione unitaria di formazione continua atta a delimitarne con chiarezza le finalità, i soggetti destinatari e le modalità pedagogiche di attuazione. A ben vedere, nella vigente prassi normativa, si riscontrano piuttosto una pluralità di definizioni strumentalmente concepite in ragione dello specifico scopo da perseguire mediante quel preciso atto regolativo.

La ricostruzione del possibile campo d'intervento (e quindi, più in generale, la definizione dell'articolazione del sistema della formazione professionale) andrà pertanto desunta dai singoli atti normativi.

In questo senso, al fine di circoscrivere con esattezza il perimetro applicativo soggettivo dei diversi ambiti che globalmente compongono il sistema della formazione professionale, ci si può appuntare, in primo luogo, sulle disposizioni costituzionali volte a disciplinare il riparto di competenze fra Stato e Regioni.

Ai sensi del co. 3 dell'art. 117 Cost., la disciplina inerente all'istruzione e alla formazione professionale è oggetto di competenza esclusiva regionale³¹⁷. La menzione della complementarietà della formazione professionale rispetto all'ambito dell'istruzione rappresenta un primo segnale di come la formazione professionale di competenza regionale sia oggi a tutti gli effetti parte integrante del più ampio sistema educativo nazionale, avente perciò per destinatari gli studenti e gli allievi. Questa posizione è pienamente confermata dalle disposizioni contenute nella l. n. 53 del 2003 e nella l. n. 296 del 2006 disciplinanti, rispettivamente, il diritto-dovere di formazione e l'obbligo di istruzione³¹⁸: in

³¹⁶ Sull'interpretazione della non agevole normativa in materia di congedi cfr. *infra* Cap. 4 § 1.5

³¹⁷ La materia di istruzione è invece oggetto di competenza concorrente (ad esclusione dei profili riguardanti le "norme generali sull'istruzione" sui quali v'è la competenza esclusiva dello Stato, art. 117 co. 2 Cost.).

³¹⁸ A mente dell'art. 1, comma 622, della legge 296-2006 "*L'istruzione impartita per almeno dieci anni è obbligatoria ed è finalizzata a consentire il conseguimento di un titolo di studio di scuola*

ossequio a tali previsioni, tanto il diritto-dovere, quanto l'obbligo di istruzione possono pacificamente essere assolti presso le istituzioni del secondo ciclo scolastico del sistema di istruzione e di quello di istruzione e formazione professionale. L'insieme degli insegnamenti impartiti nell'ambito dell'istruzione e della formazione professionale (IeFP) concorre pertanto a dare corpo al sistema organico della formazione professionale iniziale: i percorsi didattici triennali o quadriennali, erogati dalle strutture formative accreditate a livello regionale ovvero dagli istituti scolastici coinvolti nel sistema della IeFP, sono finalizzati infatti al conseguimento di qualifiche e diplomi professionali rilasciati dalle Regioni e contenuti nel Repertorio Nazionale delle Qualifiche IFP³¹⁹. A partire dai 15 anni, la qualifica professionale può inoltre essere conseguita, ai sensi dell'art. 43 del d. lgs n. 81/2015, attraverso l'apprendistato di cd. "1° livello"³²⁰, finalizzato, appunto, all'ottenimento della *"qualifica e del diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore"*³²¹.

secondaria superiore o di una qualifica professionale di durata almeno triennale entro il diciottesimo anno d'età"

Per l'art. 1 co. 3 d. lgs n. 76 del 2005, relativo alla "definizione delle norme generali sul diritto - dovere di formazione di cui all'art. 2 co. 1 lett. c della legge 28 marzo 2000 n. 53" il diritto - dovere di formazione è assicurato a tutti per almeno dodici anni o comunque sino al conseguimento di una qualifica entro il diciottesimo anni di età. All'art. 2 c. 1 lett. c) della legge n. 53/2003 *"l'attuazione di tale diritto si realizza nel sistema di istruzione e in quello di istruzione e formazione professionale, secondo livelli essenziali di prestazione definiti su base nazionale a norma dell'articolo 117, secondo comma, lettera m) della Costituzione (...)"*.

³¹⁹ Oggi parte integrante del "Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali" di cui al d. lgs n. 13/2013 contenente la disciplina di riferimento per l'istituzione di un quadro unitario minimo delle prestazioni per l'individuazione e la validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli *standard* minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze, ai sensi dell'art. 4, commi 58 e 68 della legge 28 giugno 2012, n. 92

³²⁰ Disciplinato ai sensi del medesimo decreto ed integrato dalle specifiche normative regionali.

³²¹ Il co. 1 dell'art. 43 del d. lgs. n. 81/2015 stabilisce che, nell'ambito dell'apprendistato di primo livello, il percorso deve essere strutturato affinché siano coniugate formazione aziendale e formazione professionale regionale. Il co. 3 della medesima norma precisa inoltre che l'apprendistato di primo livello risulta strutturato organicamente, in un sistema duale di formazione e lavoro, *"con riferimento ai titoli di istruzione e formazione e alle qualificazioni professionali contenuti nel Repertorio nazionale di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13, nell'ambito del Quadro europeo delle qualificazioni"*. Sulle novità introdotte in punto di apprendistato ad opera del d. lgs 81/2015 cfr. D. GAROFALO, *Riforma del mercato del lavoro e apprendistato: un intervento inevitabile*, in *Lav. Giur.*, 12, 2015, pp. 1157-1169. Per lo stesso decreto, resta escluso dal novero delle misure di istruzione pubblica il cd. apprendistato professionalizzante, di cui all'art. 44 del d.lgs n. 81, finalizzato, come noto, all'ottenimento di una

A seguito di questo rapido *excursus* sul sistema di IeFP, si può pertanto concludere, *a contrario*, che la disciplina della formazione continua sia diretta dunque alla generalità dei soggetti non coinvolti in percorsi di formazione iniziale di competenza regionale. Conferma tale assunto il disposto dell'art. 6 della l. n. 53 del 2000 per il quale “*I lavoratori, occupati e non occupati, hanno diritto di proseguire i percorsi di formazione per tutto l'arco della vita, per accrescere conoscenze e competenze professionali. Lo Stato, le regioni e gli enti locali assicurano un'offerta formativa articolata sul territorio e, ove necessario, integrata, accreditata (...)*”. In ragione di tale previsione, i servizi operativi nell'ambito dell'offerta formativa strumentale ad accrescere le competenze e le conoscenze nell'arco della vita professionale sono quindi indistintamente rivolti a tutti i soggetti “occupati e non occupati” già entrati nel mercato del lavoro.

A conclusione di questa breve indagine circa i principi essenziali e “definitivi” dei due sistemi di formazione oggetto di analisi, è agevole constatare come nell'ordinamento italiano la mancanza di un chiaro e preciso quadro definitorio rifletta, in realtà, l'assenza di una visione prospettica e orientativa cui subordinare il complesso degli interventi in materia. In effetti, dall'analisi della normativa “definitiva” del sistema d'Oltralpe emerge chiaramente come l'esplicitazione legale dei termini e dei principi essenziali relativi alla formazione continua si riveli del tutto funzionale alla realizzazione degli scopi che il sistema stesso si è posto.

La successiva disamina degli strumenti volti a consentire l'accesso alla formazione continua nell'ambito dei sistemi regolativi nazionali non farà che confermare tale ipotesi. Sarà infatti ampiamente dimostrato come lo sviluppo di

qualifica professionale contrattuale, stabilita dalle parti sociali sulla base dei profili e dei sistemi di inquadramento siglati dalle OO.SS sul piano nazionale. La logica di fondo promossa dal legislatore è infatti quella per cui la sola formazione correlata al riconoscimento di un titolo formale del sistema educativo di istruzione e formazione possa essere considerata come “formazione pubblica”, rientrando pertanto nel sistema della formazione professionale iniziale. Per un approccio critico a questa visione cfr. M. TIRABOSCHI, *Validazione degli apprendimenti e certificazione delle competenze per il mercato del lavoro*, in BURATTI U., CASANO L., PETRUZZO L. (a cura di) *Certificazione delle competenze Prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, Adapt University press, e-book series n. 6 < <http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-pp.20-21>.

un assetto di dispositivi omogeneo e veramente efficace al fine di consentire una reale fruizione delle misure formative non possa prescindere dalla sua collocazione entro un quadro generale, organico e strutturato, al cui interno si saldino obiettivi sistematici, principi ispiratori e criteri definitivi.

CAPITOLO TERZO

STRUMENTI DI PROMOZIONE E ACCESSO ALLA FORMAZIONE CONTINUA NELL'ORDINAMENTO FRANCESE

Sommario:

1. Gli obblighi di formazione a carico dell'impresa: adattamento e sviluppo delle competenze professionali. Dalla logica di "impiego" a quella di "percorso". 1.1 Il dovere d'*adaptation*: genesi e contenuto. 1.2. L'*adaptation* all'evoluzione del "*poste de travail*" e le conseguenze in punto di licenziamento per insufficienza professionale 1.3. Il dovere d'*adaptation* in vista del *reclassement* del lavoratore nell'ambito del licenziamento economico. 1.4. I recenti sviluppi: il dovere di « *maintien de la capacité à occuper un emploi* ». Verso una maggior autonomia dell'obbligazione di formazione. 1.5. *Segue*. La definizione dei limiti oggettivi. Sviluppo delle competenze e acquisizione di nuove qualifiche. 1.6. La formalizzazione dell'iniziativa datoriale in ambito formativo: il *plan de développement des compétences*. 1.7. Gli obblighi datoriali di gestione prospettica delle competenze. 1.7.1 *Segue*: l'*entretien professionnel*. 1.7.2 La negoziazione obbligatoria sulla gestione previsionale degli impieghi e delle competenze. 2. La prospettiva della *sécurisation* dei percorsi professionali. L'individualizzazione dei dispositivi di formazione continua. 2.1 Il *congé individuel de formation*. 2.2. Il dispositivo del "*droit individuel à la formation*". 2.3 Il *compte personnel de formation*. I fondamenti teorici dei cd. conti individuali di formazione. 2.4 *Segue*. Caratteristiche e meccanismi di funzionamento del *compte personnel de formation*. 2.5 *Segue*. Il *compte de formation* « *transition professionnelle* ». 2.6 Considerazioni sul *compte personnel de formation* quale strumento di sicurezza delle transizioni professionali. 2.7. Il diritto individuale all'orientamento e all'accompagnamento professionale: il *conseil en évolution professionnelle*. 3. Osservazioni conclusive: prospettive di *policy* e strategie d'intervento alla luce del modello francese di accesso alla formazione continua.

1. Gli obblighi di formazione a carico dell'impresa: adattamento e sviluppo delle competenze professionali. Dalla logica di "impiego" a quella di "percorso".

Come già argomentato in precedenza³²², gli attuali assetti organizzativi del lavoro postulano delle esigenze di costante riallineamento e potenziamento del capitale professionale dei lavoratori. Appare pertanto lecito interrogarsi in merito all'opportunità di intervenire normativamente in ordine alla responsabilizzazione dell'impresa circa l'utilizzo dello strumento formativo nell'ambito delle sue scelte economiche e organizzative.

Al riguardo, l'ampio strumentario giuridico previsto dall'ordinamento francese si rivela assolutamente paradigmatico. Il vigente quadro normativo impone all'impresa l'osservanza di un'articolata e complessa serie di obblighi - di natura contrattuale, negoziale e finanziaria - finalizzati complessivamente a provvedere, in una logica che si potrebbe definire bipartisan, tanto ai bisogni di efficienza e produttività dell'impresa, quanto a quelli di manutenzione e sviluppo delle capacità professionali della forza lavoro, con riferimento sia allo specifico contesto lavorativo sia, più ampiamente, al mercato del lavoro.

In effetti, come messo in luce dalla miglior dottrina³²³, molti strumenti giuridici, originariamente concepiti al solo scopo di soddisfare le esigenze formative connesse all'attività di impresa, hanno progressivamente assunto una grande rilevanza nella costruzione dei percorsi professionali interni ed esterni ad essa, nell'ottica globale di promuovere la "sicurezza professionale" dei lavoratori.

In questa sezione della ricerca ci si propone pertanto di illustrare compiutamente il complesso ed articolato impianto giuridico che il legislatore francese ha edificato nel corso delle innumerevoli riforme che hanno investito la materia della formazione continua: ciò con lo specifico intento di responsabilizzare attivamente il datore di lavoro circa la manutenzione e lo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti, in una logica sia di breve periodo, correlata essenzialmente alla

³²² Cfr. Cap. 1, § 1.5

³²³ N. MAGGI GERMAIN, *L'entretien professionnel: de l'outil managérial au dispositif juridique, instrument des politiques publiques de l'emploi*, in *Les Cahiers Sociaux*, 267, 2014, p. 597.

stabilità e alla salvaguardia dell'impiego, sia, soprattutto, di lungo periodo, funzionale alla gestione prospettica delle competenze e dei possibili sviluppi di carriera.

A tal proposito, dapprima, mediante la ricostruzione dell'evoluzione del quadro legale e giurisprudenziale in materia, verrà esaminato l'obbligo datoriale di formazione, sottolineandone, in particolare, il progressivo arricchimento contenutistico derivante dalla dilatazione delle funzioni ad esso assegnate.

Sarà in tal modo possibile comprendere come tale *devoir*, funzionale, in origine, al mero adattamento della professionalità dei lavoratori in vista della stabilità della relazione contrattuale, sia oggi pacificamente riconosciuto quale strumento essenziale per garantire, più genericamente, la capacità di occupare un impiego nel mercato del lavoro.

Successivamente, la disamina andrà ad approfondire le caratteristiche dei più rilevanti dispositivi di gestione aziendale delle competenze lavorative e di programmazione formativa i quali, parallelamente all'evoluzione delle finalità assegnate alla formazione continua, possono assumere un ruolo strategico nella gestione dei percorsi professionali degli individui e nella sicurezza delle fasi transizionali nel mercato del lavoro.

1.1 Il dovere d'adaptation: genesi e contenuto.

In virtù dell'art. L. 6321-1 cod. trav., il datore di lavoro è tenuto a garantire l'« *adaptation des salariés a leur poste de travail* » (comma 1), nonché a vigilare circa il « *maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations* » (comma 2), e ciò indipendentemente dall'esistenza di una qualsivoglia clausola contrattuale, individuale o collettiva, che esplicitamente imponga siffatti obblighi³²⁴.

³²⁴ Cass. Soc. 5 dicembre. 2006, n. 05 - 44.369.

Il principio secondo il quale «*l'employeur, tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail, a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois*» venne enunciato per la prima volta, in termini chiari e inequivoci, nel celebre *Arrêt Expovit*, pronunciato agli inizi degli anni '90 dalla *Chambre Social* della *Cour de Cassation*³²⁵. La consacrazione normativa arrivò tuttavia in un momento successivo, grazie all'intervento, negli anni 2000, della *loi Aubry II*³²⁶ che codificò il dovere datoriale di *adaptation* in termini pressoché identici alla massima formulata dalla Cassazione. Da ultimo, l'intervento modificativo della *loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social* provvide a rafforzarne il contenuto, delineandone oltretutto l'attuale fisionomia.

L'esatta delimitazione dell'ambito applicativo del *devoir d'adaptation* ha dato origine, negli anni, ad un accesissimo dibattito giurisprudenziale. Attraverso l'analisi diacronica della corposa evoluzione giurisprudenziale sviluppatasi sul tema, il prosieguo di questa disamina cercherà pertanto di tratteggiare i suoi precisi limiti applicativi, specificandone, a tale proposito, la natura giuridica, gli specifici obiettivi ed i soggetti implicati nella sua messa a punto.

Ab origine, nel sistema francese, il contratto di lavoro subordinato non faceva sorgere alcuna obbligazione formativa in capo al datore di lavoro³²⁷. Al dichiarato scopo di promuovere lo sviluppo della formazione continua, solennemente definita un'"*obligation nationale*" dall'(attuale) art. L 6111-1 cod. trav., la legge istitutiva del 1971 prevedeva, quale unico obbligo a carico delle imprese, il versamento di un contributo finanziario annuale³²⁸ a favore degli organismi bilaterali deputati al finanziamento della formazione continua (OPCA). Al datore di lavoro non era imposto quindi alcun vincolo in merito agli aspetti qualitativi e quantitativi delle proprie scelte in ambito formativo. Lo

³²⁵ Cass. Soc. 25 febbraio 1992 n. 89-41634, "*Expovit*", in D. 1992, *Somm.* p. 294, con nota di A. LYON-CAEN.

³²⁶ *Loi* n. 2000-37 del 19 gennaio 2000 *relative à la réduction négociée du temps de travail*.

³²⁷ In questi termini cfr. Cass. Soc. 4 gennaio 1979, *Société EGO Boniface / Dame Touret* in *Juris-Class. Périod.*, 45, 1980 con nota di F. KOEHLIN.

³²⁸ Calcolato sulla base della cd. "massa salariale" (consistente nell'insieme delle retribuzioni lorde versate durante l'anno solare al netto degli emolumenti in natura e dei contributi sociali a carico del datore (cd. *cotisations patronales*)).

stesso era inoltre del tutto libero di apprezzare (e, conseguentemente, sanzionare) l'inattitudine o l'insufficienza professionale³²⁹ del lavoratore nello svolgimento di una determinata attività professionale³³⁰, ancorché tale circostanza dipendesse dal mancato adeguamento del bagaglio professionale alle esigenze dell'organizzazione.

Il datore di lavoro poteva, oltretutto, procedere a licenziare per ragioni economiche un proprio dipendente senza adempiere alcun previo obbligo formativo strumentale alla ricollocazione del lavoratore stesso presso un'altra posizione lavorativa disponibile.

L'ampia discrezionalità datoriale era parzialmente controbilanciata dalle, seppur deboli, prerogative collettive previste dall'ordinamento³³¹, le quali non erano tuttavia in grado di incidere in modo significativo sulle scelte datoriali relative alle politiche formative d'impresa.

Benché nella legge istitutiva del '71 non fosse previsto alcun obbligo *stricto sensu* formativo a carico dell'impresa, la puntuale regolamentazione degli obblighi contributivi gravanti su di essa e la parallela previsione di canali di accesso individuale alla formazione³³² contribuirono indubbiamente a rafforzare il peso di quest'ultima nella dimensione dei rapporti individuali di lavoro. L'accresciuto rilievo che la formazione professionale andava assumendo nel panorama ordinamentale condusse in effetti ad un potenziamento dell'intervento giurisprudenziale in quest'ambito³³³. Se, in un primo momento, l'intervento

³²⁹ La *Chambre Social* aveva a più riprese affermato che il rifiuto di concedere uno *stage* di formazione al proprio *salarié* rientrasse pienamente nelle prerogative datoriali, non ravvisando in siffatta condotta né un *détournement de pouvoir*, né una discriminazione ingiustificata (Cass. Soc. 23 ottobre 1991, M. Marcel Gaudé c./ Société Air France (IRT); Court Appel Paris, 27 settembre 1979).

³³⁰ Sul concetto di "insufficienza professionale" quale motivo di licenziamento e sulla rilevanza del preventivo assolvimento del dovere di "*adaptation*" dell'imprenditore cfr. *infra* (Cap. 3, § 1.2).

³³¹ Individuate, nello specifico, nel dovere di consultazione delle istanze rappresentative del personale sulla programmazione del *plan de formation* dell'impresa e nell'obbligo di negoziazione periodica di *branche* vertente sugli obiettivi strategici di lungo periodo in materia di formazione professionale continua.

³³² *In primis*, l'ormai abrogato *congé individuel de formation* che, nelle previsioni originarie, era considerato lo strumento "principe" dell'accesso individualizzato alla formazione continua (cfr. *infra* Cap. 3, § 2.1).

³³³ J.M LUTTRINGER, « *L'entreprise formatrice* » sous le regard des juges, in *Droit Social*, 1994, p. 283.

della giurisprudenza risultò circoscritto quasi esclusivamente al mancato rispetto delle regole e delle procedure legislativamente definite in materia di contribuzione finanziaria, successivamente esso iniziò a fornire un importante contributo nella delineazione dei contorni giuridici di quella che efficacemente è stata definita l' "*entreprise formatrice*"³³⁴.

In questo senso, nel corso dei decenni successivi al varo della legge del '71, iniziò a diffondersi un filone interpretativo a mente del quale ove la "carezza professionale" del *salarié* fosse completamente da imputarsi all'assenza di idonee misure di formazione, il conseguente licenziamento intimato veniva ritenuto sprovvisto di una causa reale e seria³³⁵. Tale orientamento giurisprudenziale era evidentemente finalizzato a temperare il consolidato principio secondo cui l' "*employeur est le seul juge de l'aptitude professionnelle des salariés*". Seppur in numero esiguo di pronunce, anche la giurisprudenza sociale concernente il licenziamento per ragioni economiche iniziò timidamente ad affermare che il previo tentativo di ricollocazione ad altro *emploi*³³⁶,

³³⁴ J.M LUTTRINGER, « *L'entreprise formatrice* » sous le regard des juges, cit. p. 293.

³³⁵ In specie, venne considerata insufficiente al fine di affermare l'esistenza di una causa *réelle et sérieuse* di licenziamento l'erogazione, ad un lavoratore avente un'anzianità di servizio ventennale, di sole 4 mezza giornate di formazione per utilizzare un nuovo gestionale informatico. C. Appel di Parigi, 21 giugno 1988, SCP Bonnel c./ M^{me} Nio. In una pronuncia del 1983, la Corte d'Appello di Parigi affermò l'illegittimità del licenziamento intimato durante la frequenza ad uno *stage* di formazione, partendo dal presupposto che l'*insuffisance professionnelle* fosse « *naturelle en début de formation après changement radical des méthodes de travail* » e pertanto essa sarebbe con buona probabilità venuta meno all'esito del corso di formazione (C. App. Parigi 15 novembre 1983, S^{te} Téléfleurs France c./ Kassis).

³³⁶ Allorquando il codice del lavoro, nel disciplinare alcuni istituti, alluda al mutamento (unilaterale) del contenuto della prestazione lavorativa (che, contrariamente a quanto previsto dalla normativa lavoristica italiana, è, entro i limiti della qualificazione contrattuale posseduta, scervo da vincoli, S. BRUN., *Capacità, valutazione e insufficienza professionale nell'ordinamento francese*, in *Gior. Dir. Lav.*, 1, 2016, p. 52) esso richiama spesso i concetti utilizzati dalle scienze organizzative del *poste de travail* o dell'*emploi*. Nella letteratura organizzativa, il termine *emploi* designa il raggruppamento di una serie di "situazioni di lavoro" che, in virtù delle loro caratteristiche, possono essere realizzate da uno stesso individuo. Questa definizione appare più ampia rispetto al concetto di *poste de travail*: l'*emploi* cd. *type* viene infatti definito quale insieme di *postes* simili per conoscenze o competenze richieste. Il *poste de travail* rappresenta in altri termini l'unità di misura minima, raggruppante un insieme di compiti professionali omogenei. Detto altrimenti « *le poste, c'est-à-dire un ensemble de tâches (prescrites), de résultats (prévus) et de moyens (attribués)* ». C. DUBAR, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Parigi, 1991, p. 166. Nella letteratura giuridica, seppur utilizzati con frequenza, tali concetti non vengono quasi mai definiti e, ove questo accada, la loro descrizione risulta tutt'altro che univoca (cfr. P ETIENNOT., *Formation professionnelle et contrat de travail*, in *Droit*

normativamente previsto dall'art. L 1233-4 cod. trav. quale condizione di legittimità del licenziamento stesso³³⁷, dovesse essere preceduto da uno sforzo di adeguamento della professionalità del lavoratore rispetto ai diversi compiti assegnabili³³⁸.

Riconoscendo nella formazione professionale un fattore di attenuazione del rischio della rottura del rapporto³³⁹, tale giurisprudenza gettava in tal modo le basi per il successivo sviluppo di un vero e proprio “statuto protettivo” del lavoratore fondato sulla valorizzazione dell'elemento formativo e orientato alla stabilità nel tempo della relazione contrattuale.

Come già anticipato, detto “statuto protettivo” iniziò a svilupparsi compiutamente grazie alla storica massima contenuta nella celeberrima sentenza *Expovit*, in cui venne per la prima volta chiaramente enunciato il principio secondo cui “*l'employeur tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois*”³⁴⁰. La Cassazione francese, poggiando sul generale dovere di buona fede contrattuale, di cui all'art. 1134 co. 3 cod. civ., ritenuto in tal caso del tutto applicabile al contratto di lavoro, arrivò a coniare il principio per il quale il datore di lavoro è tenuto ad adattare il bagaglio professionale dei propri dipendenti ogniqualvolta

Social, 1998, p.149 per il quale l'*emploi* rappresenta l'insieme dei compiti assegnati al lavoratore che, benché di diverso contenuto, abbiano “eguale valore”).

Come osservato, la nozione di *poste* viene comunemente associata ad organizzazioni poggianti su una spinta divisione del lavoro. Nei più moderni sistemi produttivi, caratterizzati da una marcata flessibilità funzionale, dove la progettualità appare l'elemento portante della struttura organizzativa, la nozione di *emploi* è chiamata ad acquisire nuovi contorni. In tale caso, più che un insieme di *postes de travail*, essa designa la funzione professionale che il prestatore ricopre all'interno dell'organizzazione ed in cui il contenuto della prestazione di lavoro sarà in buona misura definito dal titolare del rapporto lavorativo stesso (G. LE BOTERF, *Competence et navigation professionnelle*, Parigi, 2000, pp. 27-28). Come già chiarito in precedenza (*supra* Cap. 1, § 1.4), un ruolo essenziale nell'adeguamento del contenuto della prestazione lavorativa alle moderne esigenze organizzative è giocato dai sistemi collettivi di classificazione professionale atti a valorizzare sempre più l'“elastico”concetto del “ruolo”, come visto definito in funzione dell'enucleazione delle competenze, tecniche e trasversali, richieste, piuttosto che sulla base della descrizione analitica della mansioni svolte (Sul punto cfr. altresì Cap. 4, § 1.1).

³³⁷ Cfr. *infra* Cap. 3, §1.3

³³⁸ In questi termini Cons. prud'h. Forbach 26 maggio 1976; C. Appel Bordeaux 26 giugno 1986, SARL Bijouterie Meyer e S^{te} Catherine / M^{me} Dauvignac; C. Appel Parigi 25 aprile 1984, SA. Omeyo / Abénavoli.

³³⁹ P. DEJEAN, *Obligation de formation et contrat de travail, quelques considérations juridiques*, in *Études et expérimentations en formation continue*, 7, novembre - dicembre. 1990, p. 5.

³⁴⁰ Cass. Soc. n. 89 - 41.634 25 febbraio 1992.

l'insieme delle attività professionali svolte muti di contenuto per adeguarsi alle esigenze organizzative dell'impresa.

In altri termini, allorché il datore di lavoro modifichi il *poste de travail* cui è adibito il proprio dipendente, l'obbligo di eseguire il contratto secondo buona fede impone di intervenire al fine di scongiurare il sopraggiungere di un *deficit* di capacità professionale che possa compromettere la possibilità di continuare proficuamente a ricoprire il ruolo professionale assunto all'interno dell'organizzazione produttiva (e, in termini giuridici, di eseguire la prestazione di lavoro)³⁴¹. E, come osservato³⁴², la derivazione della responsabilità imprenditoriale della copertura di tale rischio dal principio civilistico della buona fede *in executivis* altro non è che la contropartita del potere di organizzazione dell'altrui lavoro.

La successiva giurisprudenza confermò pienamente tale indirizzo, impiegandolo principalmente in funzione del giudizio sulla legittimità del licenziamento economico, nell'ambito del quale l'obbligazione di *adaptation* divenne essenzialmente un mezzo funzionale all'adempimento del proprio dovere di *reclassement prealable*³⁴³. In un momento successivo, la *Chambre Sociale*

³⁴¹ C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, 2004, p. 130

³⁴² J. M. LUTTRINGER, *Prévenir le risque d'obsolescence de connaissances*, in *Education Permanente*, 213, 2017, p. 105

³⁴³ *Ex multis* cfr. Cass. soc., 19 ottobre 1994, in *Droit Social* 1995, p. 64.

Per tale orientamento, l'inesecuzione dell'obbligazione *de qua* manifestava i suoi effetti in punto di legittimità dell'atto di recesso: il licenziamento, qualora intimato "*sans adaptation prealable*", era considerato infatti del tutto privo di una causa *réelle et sérieuse*. P. WAQUET, *Les limites de l'obligation d'adaptation*, Recueil Dalloz, 2002, p. 2284, J.M. GOMEZ MUSTEL., *Les enjeux de l'obligation d'adaptation* in *Droit social*, 2004, p. 499. Al riguardo, va ricordato che l'ordinamento francese ha sancito espressamente il principio della necessaria giustificazione del licenziamento con la legge di riforma sulla disciplina dei licenziamenti individuali e collettivi del 13 luglio 1973. Il licenziamento deve sempre essere sorretto da una causa *réelle et sérieuse*, ossia da ragioni di carattere "serio e reale" attinenti alla persona del lavoratore, al suo comportamento o ad una riorganizzazione aziendale (sul *motif personnel* di licenziamento cfr. art. L 1232-1 cod. trav; per quanto concerne il *motif économique* cfr. art. L 1233-2 cod. trav.). Si noti che il legislatore francese ha scelto di non fornire una definizione legale di *cause réelle et sérieuse*, accordando così una maggior libertà giudiziale nell'apprezzamento dei motivi di licenziamento sulla base delle specificità legate al caso concreto (G. CENTAMORE, *I licenziamenti in Francia*, in M PEDRAZZOLI., *Le discipline dei licenziamenti in Europa*, Milano, 2014, p. 73)

Come verrà approfondito a breve, l'ordinamento francese prevede che il licenziamento per ragioni economiche intimato senza aver previamente cercato di ricollocare il lavoratore sugli *emplois* disponibili presso l'impresa o il gruppo di imprese debba essere considerato illegittimo (Art. L 1233-4 cod. trav).

iniziò progressivamente ad estendere l'applicazione del suddetto principio altresì alle fattispecie di licenziamento soggettivo intimato in ragione della cd. *insuffisance professionnelle*³⁴⁴ conseguente all'introduzione di innovazioni tecnologiche nell'organizzazione produttiva³⁴⁵ ovvero correlata all'evoluzione del posto di lavoro³⁴⁶. Del resto, all'indomani del succitato *arrêt Expovit*, la miglior dottrina francese non mancò di osservare come fosse evidente che tale principio avrebbe potuto essere agevolmente applicabile anche al di fuori del limitato quadro del giudizio sul licenziamento economico. A rigore, infatti, la sua valenza protettiva trovava piena espressione proprio nell'alveo di quelle "fisiologiche" vicende organizzative, suscettibili di indurre il datore di lavoro a modificare il contenuto e le modalità di esecuzione dei compiti cui era adibito il lavoratore: «*L'adaptation ne devrait pas se résumer au reclassement. Ils ne recouvrent d'ailleurs pas les mêmes initiatives. Reclassement, c'est trouver un emploi, alors qu'assurer l'adaptation, c'est prévoir les changements et offrir les moyens d'y faire face. Le devoir d'adaptation est, au fond, la matrice d'une profonde évolution de la perception juridique de la compétence*³⁴⁷». Tali parole, a ben vedere, preconizzano un lungo dibattito volto a chiarire l'idoneità di tale principio a fondare una generica obbligazione contrattuale di formazione *eventualmente* rivendicabile anche al di fuori di una qualsivoglia ipotesi di rottura della relazione contrattuale³⁴⁸.

³⁴⁴ Cfr. *infra* par. successivo.

³⁴⁵ Cass. Soc. 21 ottobre 1998, *RJS*, 12 1998, n. 1454 (licenziamento intimato in ragione della commissione di taluni errori a seguito dell'installazione di un nuovo gestionale senza preventivo *stage* formativo).

³⁴⁶ Cass. Soc. 12 marzo 1999, n. 90-46.029 per la quale è illegittimo il licenziamento intervenuto a seguito del mutamento ad un altro *poste* di lavoro in mancanza di preventivo *stage* di formazione. In termini analoghi C. App. Versailles, ottobre 1992, n. 1087 secondo la quale, laddove un lavoratore sia stato assegnato a nuove mansioni, «*l'employeur, tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail, a l'obligation de veiller à l'adaptation de son salarié au moyen d'une formation sérieuse*». L'assenza di un adeguato periodo di formazione, qui definito come la "contropartita datoriale della buona esecuzione del contratto di lavoro" rende il licenziamento pronunciato "*dépourvu de cause réelle et sérieuse*". Cfr. altresì C. Appel Dijon 9 febbraio 1993, L. Olivier / SARL La Boiserolle e C. Appel Tolosa, 18 settembre 1992, Laboratoire biologique des Récollets / Pons Eliette. Cfr. altresì Cass. Soc. 29 maggio 2002 la quale ribadisce come «*l'insuffisance de résultats reprochée au salarié ne pouvait constituer une cause sérieuse de licenciement*».

³⁴⁷ A. LYON CAEN, *Le droit et la gestion des compétences*, in *Droit Social* 1992, p. 579.

³⁴⁸ Cfr. *Infra* cap. 3 § 3.4

La “canonizzazione” legislativa del dovere datoriale di *adaptation* avvenne ad opera della legge 19 gennaio 2000³⁴⁹, che opportunamente scelse di collocarlo nel IX libro consacrato alla *Formation professionnelle continue*: l’art. 932-2 cod. trav. (oggi art. L. 6321-1), riprendendo fedelmente la massima *Expovit*, dispose infatti che “*L’employeur a l’obligation d’assurer l’adaptation de ses salariés à l’évolution de leurs emplois*”. Di lì a poco, con la successiva *Loi de modernisation sociale* del 17 gennaio 2002, il legislatore sancì definitivamente l’autonomia dell’obbligazione “generale” di *adaptation*³⁵⁰ (pur non chiarendone i limiti applicativi) tramite l’inserimento di un nuovo comma all’art. L 321-1 (oggi art. L 1233-4) volto, come anticipato, a rendere vincolante il preventivo tentativo di *reclasser* il lavoratore in odore di licenziamento economico: «*Le licenciement pour motif économique d’un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d’adaptation ont été réalisés et que le reclassement de l’intéressé ne peut être opéré sur les emplois disponibles (...)* ». Così facendo, il principio di origine pretoria trovava una sistematizzazione “binaria” sul fronte, rispettivamente, del licenziamento per ragioni economiche e di quello della formazione professionale continua³⁵¹. Con una successiva modifica, la *loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social* del 4 maggio 2004, ritoccando il comma 1 dell’attuale art. L 6321-1 cod. trav., stabilì che sul datore di lavoro gravi ora il dovere di «*assurer l’adaptation des salariés à leur poste de travail*» (e non più alla luce dell’evoluzione del più ampio concetto di *emploi*³⁵²) aggiungendo tuttavia al comma successivo un innovativo dovere di «*veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l’évolution des emplois, des technologies et des organisations* ».

³⁴⁹ Loi n. 2000-37 del 19 gennaio 2000 relativa « à la réduction négociée du temps de travail ».

³⁵⁰ A. FABRE, *L’obligation d’adaptation à la croisée des chemins : entre autonomie et diversification*, in *Revue du droit du travail*, 2008, p. 33.

³⁵¹ E. DOCKES J. AZUZERO, D. BAUGARD., *Droit du travail*, Paris, 2017, p. 470

³⁵² Sulla non agevole differenza fra *poste de travail* e *emploi*, cfr. nota n. 336.

Sin dalla sua entrata in vigore, a fronte di un'evidente vaghezza letterale, il principio *de quo* necessitò di essere specificato con rispetto alla sua precisa portata applicativa.

In specie, la questione che, fin dalle primissime pronunce, apparve di complessa risoluzione fu l'esatta identificazione dei limiti, sia sotto il profilo soggettivo (quali lavoratori formare³⁵³), che oggettivo (quale tipologia di formazione dovesse considerarsi obbligatoria), posti all'azione datoriale.³⁵⁴

Nel più totale silenzio legislativo, il compito di tratteggiare i criteri volti ad orientare l'assolvimento del *devoir d'adaptation* fu efficacemente assolto dalla fondamentale opera di interpretazione giurisprudenziale.

Quanto all'individuazione dei limiti oggettivi, la Cassazione francese ha costantemente affermato come i mezzi posti in essere dal datore debbano risultare proporzionati rispetto al fine ricercato³⁵⁵. Inoltre, in nessun caso deve essere imposta al datore di lavoro l'erogazione di attività di formazione "lourde" (letteralmente "pesante") volta quindi ad una completa o parziale riqualificazione professionale³⁵⁶. La formazione connessa all'*adaptation* deve, in altre parole, sostanziarsi in pratiche formative dal carattere meramente "complementare"³⁵⁷ il cui contenuto sia necessariamente correlato alla "qualifica contrattuale" posseduta³⁵⁸.

³⁵³ La questione relativa all'idoneità del *devoir d'adaptation* a fondare un generale dovere di formazione da esercitarsi verso tutti i lavoratori, a prescindere dalla concretizzazione di vicende organizzative capaci di minare la stabilità della relazione contrattuale e la capacità di adempiere, è emersa, in particolar modo, a seguito dell'introduzione, avvenuta con la modifica del 2004, del secondo comma dell'art. L 6321 cod. trav., a mente del quale il datore deve vigilare circa la conservazione della capacità dei propri dipendenti di occupare un impiego. Sul punto, più diffusamente, cfr. Cap. 3, § 1.4 e 1.5.

³⁵⁴ *Ex multis* M. J. GOMEZ MUSTEL, *Les enjeux de l'obligation d'adaptation* cit., p.499 ; *contra* E. DOCKES J. AZUZERO, D. BAUGARD, *Droit du travail*, Paris, 2017, p . 470.

³⁵⁵ M. J. GOMEZ MUSTEL, *Les enjeux de l'obligation d'adaptation*, cit. p. 505

³⁵⁶ Cass. Soc., 11 gennaio 2000, n. 97-41.255. Cass. Soc. 3 aprile 2001 n. 99-42.188, *Bull. civ.* V, n. 114. Alla luce di quest'ultima pronuncia: « *Si un employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois, au besoin en leur assurant une formation complémentaire, il ne peut lui être imposé d'assurer la formation initiale qui leur fait défaut* ». Il datore di lavoro non è tenuto, in altri termini, a fornire una formazione volta ad ottenere una nuova qualifica necessaria ai fini di una progressione di carriera. La Corte chiarisce esplicitamente che "l'entreprise n'était pas un lycée ou une université" e per nessuna ragione all'*obligation d'adaptation* corrisponde un dovere datoriale di promozione.

³⁵⁷ In questi termini Cass. Soc. 17 febbraio 1998 n. 95-45261 per la quale il datore di lavoro non è tenuto a formare un lavoratore in vista dell'acquisizione di tecniche di produzione industriale nel

L'attività formativa correlata all'adempimento del dovere in questione è, per giurisprudenza costante, pacificamente collocata nell'ambito del potere direttivo datoriale: per tale ragione, l'iniziativa della sua attuazione è di esclusiva competenza dell'impresa³⁵⁹. A rigore, inoltre, il tempo consacrato alla formazione obbligatoria è da considerarsi come orario di lavoro effettivo³⁶⁰, pertanto regolarmente remunerato. All'obbligo contrattuale di garantire l'*adaptation* del lavoratore all'evoluzione *dell'emploi-poste de travail* corrisponde, in modo speculare, il dovere del lavoratore di seguire con assiduità l'attività formativa prescelta giacché quest'ultima viene assimilata *in toto* alla normale esecuzione del contratto di lavoro. Di talché, il rifiuto, espresso o tacito, di frequentare un percorso formativo obbligatorio *ex lege* potrà legittimamente costituire una "*faute disciplinaire*"³⁶¹.

caso in cui lo stesso abbia sviluppato una pregressa esperienza unicamente nell'ambito della produzione artigianale.

³⁵⁸ Sconfinando, altrimenti, nella modifica di un elemento essenziale del contratto che, come tale, necessita, per giurisprudenza costante, del consenso di ambo le parti del contratto. In assenza di una specifica disciplina legale circa il potere unilaterale di modificare il contenuto della prestazione lavorativa è stata infatti la giurisprudenza a chiarire la differenza fra la modifica degli elementi essenziali, che necessitano in ogni caso dell'accordo del lavoratore, e la semplice variazione delle condizioni accessorie di lavoro che, al contrario, possono essere imposte unilateralmente (Cass. Soc., n. 93-41137 e 93-40966 del 10 luglio 1996). Più precisamente, il mutamento della qualificazione contrattuale (sia verso l'alto che verso il basso) costituisce mutamento essenziale del contratto e deve quindi sottostare ai limiti di cui all'art. L 1222-6 cod. trav. (la modifica è possibile solo se il lavoratore dia il suo consenso e quando ricorra almeno uno dei motivi di cui all'art. L 1233-3 cod. trav. che consentono il licenziamento per motivi economici), S. BRUN, *Capacità, valutazione e insufficienza professionale nell'ordinamento francese*, cit. p. 52. Il datore è perciò del tutto libero di adibire il lavoratore a mansioni diverse (e/o afferenti ad un altro servizio dell'organizzazione) rispetto a quelle individuate nel momento genetico del contratto di lavoro o, comunque, alle quali il prestatore è adibito (cd. cambiamento del *poste de travail*), purché queste corrispondano alla qualificazione contrattuale già posseduta.

³⁵⁹ M.J., GOMEZ MUSTEL, *Les enjeux de l'obligation d'adaptation*, cit. p. 507

³⁶⁰ *Ib.*, cit. p. 507.

³⁶¹ La *faute disciplinaire* consiste, per giurisprudenza costante, in un inadempimento contrattuale caratterizzato dalla « *mauvaise volonté délibérée* » del lavoratore. In altri termini, per la piena configurazione di tale fattispecie è sempre richiesta la prova della non equivoca intenzionalità della condotta. In mancanza di tale presupposto, la *gestion défectueuse*, non potendo essere qualificata in termini di *faute*, andrà ad integrare piuttosto la fattispecie della cd. *insuffisance professionnelle*. Nel caso di licenziamento disciplinare ciò che rileva non è la sopravvenuta inidoneità professionale, bensì il suo comportamento. (Cass. Soc., 16 febbraio 2012, n. 10-18.162). P. LOCKIEK, *Le licenciement pour insuffisance professionnelle, Droit Social*, 2014, p. 38 ss. Sul punto, più diffusamente, cfr. *infra*, Cap. 3, § 1.2.

L'*adaptation* del *salarié* rappresenta, nell'opinione assolutamente maggioritaria, una tipica ipotesi di obbligazione di mezzi³⁶². Tale qualificazione si riverbera necessariamente sul regime probatorio necessario ai fini della dimostrazione del corretto adempimento: come ribadito a più riprese dalla giurisprudenza sociale, il datore di lavoro dovrà limitarsi a dimostrare di aver posto in essere le misure formative più idonee rispetto agli obiettivi perseguiti, tenuto conto della qualificazione soggettiva posseduta dal lavoratore. Non vi sarà quindi necessità di fornire la prova del conseguimento dell'obiettivo formativo atteso, essendo quest'ultimo correlato alla sola capacità del lavoratore di portare a termine proficuamente il percorso formativo³⁶³.

Al riguardo, si preannuncia sin d'ora che l'articolato strumentario giuridico concepito dal legislatore francese per la gestione individuale e/o collettiva delle competenze può costituire un valido elemento di valutazione giudiziale per la verifica dell'idoneità dei mezzi formativi prescelti dall'impresa (e, quindi, del corretto adempimento dell'obbligazione legale stessa) rispetto agli obiettivi dell'adattamento della professionalità e della manutenzione della qualifica professionale.

Inoltre, il giudizio di conformità della misura formativa rispetto agli obiettivi individuati dalla normativa codicistica può poggiare altresì sugli indici qualitativi individuati dal legislatore francese in punto di definizione dell'azione legale di formazione continua³⁶⁴. Sebbene, ai fini del soddisfacimento dei doveri di cui all'art. L 6321-1 cod. trav., la legge non prescriva alcuna specifica modalità di realizzazione della misura formativa, va infatti rilevato, come, nell'ambito della summenzionata valutazione di idoneità, la più recente giurisprudenza sociale³⁶⁵ abbia utilizzato anche i parametri definitivi cui all'art. L 6313-2 cod. trav.³⁶⁶.

³⁶² M. J. GOMEZ MUSTEL, *Les enjeux de l'obligation d'adaptation*, cit. p. 505

³⁶³ *Ib.*, p. 507.

³⁶⁴ Cfr. *supra* Cap. 2, § 3.3.

³⁶⁵ Cass. Soc. 12 sett. 2018, n. 16-24.152.

³⁶⁶ « *L'action de formation mentionnée au 1° de l'article L. 6313-1 se définit comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel; elle peut être réalisée tout ou partie à distance; elle peut également être réalisée en situation de travail* ».

Alla luce delle recentissime novità introdotte dalla riforma del 2018 è peraltro del tutto pacifico che il datore di lavoro possa servirsi, nell'adempimento dei propri doveri formativi, di modalità didattiche da attuarsi in situazione di lavoro (cd. FEST) le quali potranno essere legittimamente ascritte al cd. *plan di formation* (oggi *plan de développement des compétences*³⁶⁷). Anzi, proprio la formazione in situazione di lavoro può rivelarsi del tutto appropriata per far fronte a quei mutamenti organizzativi che richiedono l'acquisizione di capacità professionali strettamente connesse ad un determinato contesto produttivo.

Il *devoir d'adaptation*, quantomeno nella sua genesi iniziale, appariva strettamente funzionale alla manutenzione della capacità professionale in una prospettiva di rafforzamento della stabilità contrattuale nel corso del tempo. Tuttavia, come opportunamente rilevato³⁶⁸, la “corta” formazione risultante dal solo dovere in questione non è di per sé in grado di salvaguardare realmente l’“occupabilità” di un soggetto alla luce dell’evoluzione delle tecnologie, dei mestieri e delle competenze future.

Come già emerso nel corso della ricerca³⁶⁹, le statistiche confermano come la maggior parte delle attività formative finanziate dalle imprese siano dirette, per l'appunto, verso il *mero adattamento* della professionalità già posseduta dai lavoratori. Le imprese investono poco e in modo estremamente ineguale in formazione a contenuto *qualificante*, aggravando oltretutto le disparità esistenti fra le diverse categorie di lavoratori (incrementando in altri termini il cd. “*effet Mathieu*”).

Muovendo dall'incessante evoluzione giurisprudenziale e legislativa

³⁶⁷ Più diffusamente cfr. *infra* Cap. 3, § 1.6.

³⁶⁸ R. TORRES, *L'accompagnement social de la mondialisation: atout ou aspirine ?* in *Délocalisations, normes du travail et politiques d'emploi : vers une mondialisation plus juste*, Parigi, 2005, p. 159, J.E RAY, *Devoirs d'adaptation et obligations de reclassement*, in *Droit Social*, 2008, p. 949.

³⁶⁹ Cap. 2, § 3.1

sviluppatasi nel corso degli anni, nei successivi paragrafi la disamina cercherà di definire con più chiarezza i confini applicativi dell'obbligazione formativa datoriale, evidenziandone, al riguardo, la progressiva espansione contenutistica. In effetti, nella prospettiva di accrescere la responsabilizzazione dell'impresa nell'ambito formativo, tale dovere ha senza soluzione di continuità guadagnato terreno verso l'obiettivo, ben più ambizioso rispetto alla "semplice" manutenzione della professionalità in vista della stabilità contrattuale, di tutelare la capacità del lavoratore di occupare un impiego nel mercato del lavoro di riferimento.

1.2. L'adaptation all'evoluzione del "poste de travail" e le conseguenze in punto di licenziamento per insufficienza professionale.

L'obbligazione di *adaptation*, come ribadito a più riprese dalla *Cour de Cassation*³⁷⁰, deve essere letta congiuntamente alla possibilità accordata al datore di lavoro di invocare l'*insuffisance professionnelle* del *salarié*.

A proposito, si sottolinea come, nell'ordinamento d'Oltralpe, il datore di lavoro disponga, nel corso delle varie fasi del rapporto, di ampie prerogative³⁷¹ circa la valutazione dell'attitudine e della sufficienza nella *performance* dei propri lavoratori. Ove la constatazione dell'insufficienza professionale del lavoratore (definita come l'incapacità, per ragioni a questo ascrivibili, di realizzare in maniera sufficiente la prestazione attesa in virtù delle previsioni contrattuali³⁷²) renda impossibile la prosecuzione del rapporto lavorativo,

³⁷⁰ *Ex multis* Cass. Soc. 17 novembre 2007 n. 06-45.203.

³⁷¹ Limitate, nei presupposti di legittimità, dall'opera giurisprudenziale succedutasi nel tempo. L'unica disposizione codicistica in tema di valutazione è infatti rintracciabile nell'art. L 1222-3 cod. trav. che obbliga l'impresa a informare in via preventiva il lavoratore circa i metodi valutativi cui sarà sottoposto. S. BRUN, *Capacità, valutazione e insufficienza professionale nell'ordinamento francese*, cit., pp. 60 e ss.

³⁷² P. LOCKIEK, *Le licenciement pour insuffisance professionnelle*, cit. p. 38 e ss.

l'impresa potrà legittimamente procedere a licenziare il lavoratore valutato "bad performer"³⁷³.

Affinché l'*insuffisance professionnelle* possa essere contestata al lavoratore, essa non deve avere carattere *fautive* (ossia non conseguente, in altri termini, ad un comportamento intenzionale³⁷⁴). Oltre alla non intenzionalità, l'insufficienza deve consistere altresì in un comportamento che sia materialmente apprezzabile³⁷⁵. Nonostante l'insufficienza della *performance* lavorativa sia intrinsecamente contraddistinta da un certo grado di soggettività, le Corti richiedono costantemente che, ove allegata, la stessa sia apprezzabile sulla base di elementi materialmente analizzabili³⁷⁶, capaci di indicare, in maniera non equivoca, come la cattiva *performance* comprometta il buon andamento dell'impresa.

Affinché il datore possa legittimamente invocare un difetto di *performance* o di risultato quale fondamento di un licenziamento per *insuffisance professionnelle*, egli dovrà previamente aver proposto al lavoratore, ai sensi dell'art. L 6321-1 cod. trav., le azioni formative necessarie per evitare l'avverarsi di tale circostanza. In altri termini, qualora il lavoratore venga licenziato per insufficienza professionale, egli potrà replicare appuntandosi sul non rispetto dell'obbligazione di *adaptation*³⁷⁷. Più dettagliatamente, il giudice

³⁷³ P. LOCKIEK, *Le licenciement pour insuffisance professionnelle* cit. p. 40.

³⁷⁴ Come rilevato, nella prassi la linea di demarcazione tra l'*insuffisance professionnelle* e la *faute professionnelle* non è sempre agevolmente tracciabile. (P. BURNEL, *Formation professionnelle continue*, n. 2, Rueil Malmaison, 2010, p. 150). Ad ogni modo, il criterio che, per costante giurisprudenza di legittimità, segna il netto confine fra le due fattispecie consiste nella sussistenza della *mauvaise volonté délibérée* del lavoratore: ove gli errori commessi non dipendano da una condotta volontaria del prestatore, questi non possono essere qualificati in termini di *faute grave* e, conseguentemente, essere sanzionati mediante provvedimento disciplinare (*Ex multis* Cass. Soc. 7 febbraio 2004 n. 01-45.643).

³⁷⁵ P. BURNEL, *op. cit.* p. 151

³⁷⁶ La Giurisprudenza sociale non si spinge tuttavia fino alla richiesta di allegazioni probatorie volte alla misurazione quantitativa dell'insufficienza della *performance* e alla precisa quantificazione del pregiudizio che comprometterebbe la permanenza del lavoratore in impresa (P. BURNEL, *op. cit.* p. 151)

³⁷⁷ E' sprovvisto di legittima causa il licenziamento per insufficienza professionale intervenuto a seguito di errori commessi dopo l'installazione di un nuovo gestionale, in assenza di *adaptation* rispetto all'evoluzione dell'*emploi* (Cass. Soc., 21 ottobre 1998, n. 96-44.109).

dovrà verificare che siano stati messi a disposizione del lavoratore i mezzi più opportuni al fine di poter proficuamente occupare il *poste* assegnato con riguardo all'evoluzione che quest'ultimo ha subito (art. L 6321-1 cod. trav)³⁷⁸. Rispetto a tale obiettivo, la formazione deve perciò risultare, pur nei limiti oggettivi già menzionati, adeguata sia sul piano quantitativo che qualitativo³⁷⁹. Al riguardo va ricordato che l'obbligazione di *adaptation* è pacificamente qualificata come un'obbligazione di mezzi. Sicché, il datore di lavoro sarà considerato adempiente, e potrà quindi legittimamente invocare il difetto di competenza del proprio dipendente, ove dimostri di aver posto in essere tutti gli sforzi formativi in vista dell'adeguamento della professionalità del proprio dipendente. E, a rigore, l'eventuale licenziamento sarà provvisto di causa reale e seria quando, nonostante l'assolvimento dell'obbligazione legale d'*adaptation*, la valutazione circa il rendimento del lavoratore continui ad essere negativa³⁸⁰. Parimenti, anche il rifiuto di quest'ultimo di seguire la formazione proposta non andrà ad inficiare la legittimità del licenziamento³⁸¹. La collocazione del *devoir d'adaptation* nell'alveo della formazione professionale continua (e, precisamente, al titolo IX del codice del lavoro) ha consentito di apportare un importante temperamento al summenzionato principio secondo cui "*l'employeur est le seul juge de l'aptitude de son employé à occuper son emploi*": in questo senso, la sussistenza di un'obbligazione legale di adattamento della capacità professionale si configura quale mezzo di tutela essenziale in vista della leale continuità della relazione contrattuale, contrastando infatti quei comportamenti *manageriali*

³⁷⁸ Nelle ipotesi più ricorrenti si tratta di una modifica di parte delle mansioni proprie del *poste de travail*. Quest'ultimo può sovente evolvere anche alla luce dell'introduzione di un'innovazione tecnologica.

³⁷⁹ P. BURNEL, *op. cit.* p. 151. Nella sentenza 29 novembre 2007 la Chambre Sociale ha sanzionato il licenziamento di un'assistente contabile, impiegata a mansioni richiedenti competenze nettamente superiori a quelle possedute, poiché la formazione impartita, di soli 15 giorni, risultava insufficiente per permettere l'esercizio delle sue funzioni.

³⁸⁰ *Ex multis*, Cass. soc. 9 luglio 1997, n. 94-43.709.

³⁸¹ Cass. soc. 13 febbraio 2008 n. 06-43.844. In questo caso il licenziamento avrà carattere disciplinare (P. LOCKIEK, *Le licenciement pour insuffisance professionnelle* cit, p. 43).

volti a sanzionare in modo eccessivamente discrezionale la *performance* del lavoratore.

Per quanto concerne i profili sanzionatori, va rilevato che, nell'interpretazione consolidatasi nei primi anni di applicazione, il dovere di *adaptation* dispiegava i suoi effetti unicamente nell'ambito del giudizio volto alla verifica dell'esistenza di causa *réelle et sérieuse* del licenziamento. In altri termini, era solamente in tale occasione che poteva essere accertato il non adempimento datoriale e, di conseguenza, risarcito il pregiudizio subito dal lavoratore ³⁸².

Come preannunciato, la dottrina si è nondimeno a lungo interrogata circa l'idoneità dell'obbligazione di cui all'art. L 6321-1 cod. trav. a fondare un generico e permanente diritto del lavoratore alla formazione continua, invocabile perciò lungo tutto il corso del rapporto di lavoro e autonomamente risarcibile. Atteso che il previo rispetto dell'obbligo di cui al primo comma dell'art. L 6321-1 cod. trav. permane condizione essenziale ai fini della legittimità del licenziamento per *insuffisance professionnelle*³⁸³, la più recente giurisprudenza, facendo leva sul disposto del secondo comma di tale articolo³⁸⁴, ha espressamente riconosciuto come il non rispetto del dovere di formazione conduca all'autonomia risarcibilità del danno³⁸⁵, (anche) indipendentemente dalla possibile evoluzione del *poste de travail*.

³⁸² P. CAILLAUD., *Action de formation et validation des acquis de l'expérience : quels contenus pour quelle reconnaissance juridique*, in *Droit Social*, 2004, p. 520.

³⁸³ Cass. Soc. 29 novembre 2007, n. 05-42004. Si rammenti che tale dovere risulta in tal modo funzionale alla *stabilità* dell'occupazione e della leale prosecuzione del rapporto, il cui fatto generatore si sostanzia nell'evoluzione del *poste de travail*, di norma consistente in una modifica tecnologica/organizzativa.

³⁸⁴ « *Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations* ».

³⁸⁵ Più approfonditamente *infra* Cap 3, § 1.4.

1.3. Il dovere d'adaptation in vista del reclassement del lavoratore nell'ambito del licenziamento economico.

La *loi de modernisation sociale* del 17 gennaio 2002, confermando gli approdi della giurisprudenza di legittimità, ha statuito il principio secondo cui: “*Le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés*” (art. L. 321-1, co. 3 cod. trav., attuale art. L 1233-4 cod. trav.).

Questa disposizione deve essere letta congiuntamente a quanto previsto dalla seconda parte del medesimo articolo, a mente della quale: « *Le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir (...) que le reclassement de l'intéressé ne peut être opéré sur les emplois disponibles, situés sur le territoire national dans l'entreprise ou les autres entreprises du groupe dont l'entreprise fait partie et dont l'organisation, les activités ou le lieu d'exploitation assurent la permutation de tout ou partie du personnel* ». Così facendo, il legislatore francese esplicita chiaramente come il motivo economico di licenziamento sussista solamente allorquando il datore abbia preventivamente adempiuto il suo dovere di *reclasser* il lavoratore sugli “impieghi disponibili”, precisando, a questo fine, che l'*emploi disponible* (art. 1233-4 co. 3)³⁸⁶ dovrà essere ricercato all'interno della medesima categoria contrattuale, in un *emploi* equivalente, oppure, con riserva di accordo espresso, entro una categoria contrattuale inferiore.

Diversamente dall'obbligazione di cui all'art. L 6321-1 cod. trav. la quale, soprattutto alla luce delle recenti evoluzioni interpretative, sembra fondare un generico e “*permanent*” dovere di adattare e mantenere inalterata la professionalità nel corso della relazione contrattuale, quella di cui all'art. L

³⁸⁶ Si ricordi che l'*emploi*, nelle scienze organizzative, designa un insieme di attività lavorative a contenuto non necessariamente omogeneo, ma che può ugualmente essere svolto da uno stesso individuo sulla base delle conoscenze e competenze acquisite.

1233-4 cod. trav. è definita, dalla dottrina d'Oltralpe, come un'obbligazione avente natura *ponctuelle*³⁸⁷ in quanto funzionalmente orientata al soddisfacimento del correlato *devoir* di *reclasser* il lavoratore nel quadro di un progetto di licenziamento economico³⁸⁸. Più precisamente, a differenza della previsione di cui all'art. L 6321-1 cod. trav.³⁸⁹, il fatto generatore dell'obbligazione in questione si sostanzia in una scelta datoriale capace di incidere sull'esistenza stessa della posizione ricoperta dal lavoratore³⁹⁰. In altri termini, è solo in occasione della decisione potenzialmente idonea a determinare la soppressione del posto di lavoro che il datore di lavoro è tenuto ad attivarsi predisponendo gli opportuni strumenti formativi volti, in tale caso, a favorire l'adattamento verso i posti suscettibili di essere offerti in *reclassement*. Orbene, l'obbligazione di *adaptation* prevista nell'ambito del licenziamento economico sembra avere quale precipuo oggetto di tutela non tanto la manutenzione della capacità professionale in vista dell'esecuzione dei compiti lavorativi (garantita dal dovere di cui all'art. L 6321-1 cod. trav) quanto, piuttosto, la stabilità occupazionale del prestatore di lavoro. Va rilevato come in entrambi i casi il fine ultimo sia comunque la continuità della relazione contrattuale.

Per quanto concerne l'individuazione dei limiti oggettivi al dovere formativo funzionale al riposizionamento del lavoratore, la giurisprudenza sembra assestata su quanto costantemente affermato nell'interpretazione dell'obbligo di cui al IX libro del Codice del Lavoro: le misure formative devono pertanto avere natura complementare³⁹¹, essere tendenzialmente di breve durata³⁹²,

³⁸⁷ M.J. GOMEZ MUSTEL, *Les enjeux de l'obligation d'adaptation*, cit. p. 505

³⁸⁸ Come esplicitato dal *Conseil Constitutionnel* nella decisione n. 2002-455 del 12 gennaio 2002 "l'employeur doit fournir au salarié la formation nécessaire pour occuper les emplois qu'il lui propose dans le cadre de son obligation de reclassement ».

³⁸⁹ Che, ricordiamo, è correlata a quelle modifiche organizzative che determinino un'evoluzione del *poste de travail*.

³⁹⁰ M.J. GOMEZ MUSTEL, *L'adaptation et la reconversion : deux figures de l'obligation de reclassement lors du licenciement économique*, in *Revue du droit du travail*, 2009, p. 655., M.J. GOMEZ MUSTEL, *Les enjeux de l'obligation d'adaptation*, cit. p. 506.

³⁹¹ *Ex multis* Cass. Soc. 3 aprile 2001 n. 99-42188.

³⁹² Cfr. C. app. Nancy 15 maggio 1999; C App. Montpellier 29 marzo 1995; C. App. Poitiers 8 febbraio 1995.

finalizzate al mero sviluppo delle pregresse competenze e conoscenze³⁹³ e limitate alla qualificazione già posseduta³⁹⁴. In altri termini, il contenuto dell'attività formativa dovrà consentire il rapido adattamento della professionalità del lavoratore agli impieghi disponibili³⁹⁵, senza alterazione alcuna dell'“identità della situazione contrattuale”³⁹⁶. In un certo qual modo, si può asserire che l'obbligazione di cui all'art. L 1233-4 cod. trav. rappresenti la versione “attualizzata” al momento dell'inverarsi della scelta datoriale capace di impattare sulla conservazione del posto di lavoro del più generale dovere di *adaptation* prescritto in ordine alla manutenzione della professionalità del *salarié*.

É importante osservare che l'individuazione dei confini relativi al contenuto dell'attività formativa obbligatoria si rivela essenziale non solamente al fine di fornire dei validi parametri orientativi nella corretta predisposizione delle misure di *training*, ma, altresì nell'ottica di determinare un limite relativamente sicuro al tentativo di ricollocare il lavoratore in odore di licenziamento³⁹⁷.

Alla luce della configurazione di tale *devoir* come obbligazione di mezzi, ai fini della dimostrazione del corretto adempimento il datore deve fornire la prova di aver proposto le più idonee misure formative in vista della ricollocazione ad altro *emploi*³⁹⁸ (nei limiti oggettivi già descritti), risultando in ogni caso

³⁹³ La formazione necessaria al lavoratore analfabeta per ricoprire un posto necessitante la capacità di leggere non rientra nel campo applicativo dell'*adaptation* (Cass. Soc. 3 aprile 2001, Marzouk / SA Aptargroup Holding); del pari, esula dal dovere in questione la formazione necessaria per occupare un posto di segretaria contabile ove la lavoratrice non sia in possesso di alcuna competenza pregressa in tale ambito (C. App. Nancy 15 maggio 1995, Koenig / Gérard Tricotage de Moyenmoutier).

³⁹⁴ Cass. Soc. 7 luglio 2009, n. 08-40.637, Cass. Soc. 3 dicembre 2008, n. 07- 42.474 La modifica delle condizioni contrattuali (che, in quanto tale, richiederà sempre l'accordo espresso del lavoratore) potrà essere disposta tuttavia nel caso di *reclassement* verso un *emploi* della categoria contrattuale inferiore.

³⁹⁵ M.J. GOMEZ MUSTEL, *L'adaptation et la reconversion : deux figures de l'obligation de reclassement lors du licenciement économique*, cit., p. 655.

³⁹⁶ P. ETIENNOT, *Formation professionnelle e cotrat de travail*, cit., p. 153.

³⁹⁷ S. BRUN, *Capacità, valutazione e insufficienza professionale nell'ordinamento francese*, cit. p.60.

³⁹⁸ Cass. Soc. 6 luglio 1999, n. 96-45.665; Cass. Soc. 7 giugno 2000, n. 98-42.267; Cass. Soc., 28 novembre 2000, n. 98-44.628.

adempiente ove il *reclassement* sia impossibile per ragioni a lui non ascrivibili (ad esempio, allorquando il lavoratore non abbia conseguito l'obiettivo formativo oppure lo stesso abbia manifestato il non interesse verso il nuovo posto propostogli in *reclassement*³⁹⁹).

1.4. I recenti sviluppi: il dovere di « maintien de la capacité à occuper un emploi ». Verso una maggior autonomia dell'obbligazione di formazione.

La *Loi Aubry* del 4 maggio 2004 relativa alla *formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social* ha provveduto a rafforzare il contenuto del dell'art. L 6321-1 cod. trav., arricchendo quest'ultimo di un secondo comma a mente del quale « *l'employeur veille au maintien de la capacité à occuper un emploi au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations* ». Per lungo tempo si è dibattuto circa la concreta portata applicativa di tale nuova previsione. In particolar modo, ci si interrogava sulla possibilità che l'affermazione di una nuova e distinta obbligazione, avente ad oggetto la capacità professionale *nel mercato del lavoro*, potesse supportare l'esistenza di un permanente e generale dovere di formazione in capo al datore, rivendicabile in via autonoma, indipendentemente da un eventuale giudizio sulla legittimità del licenziamento.

Le prime ipotesi⁴⁰⁰, esposte all'indomani della novella del 2004, riconoscevano nella nuova previsione un'obbligazione potenzialmente idonea a tutelare l'occupazione ben oltre il perimetro applicativo della relazione contrattuale. L'utilizzo del verbo "*veiller*" suggeriva, infatti, come si fosse al cospetto di un

³⁹⁹Cass. soc., 31 ottobre. 2000, n. 98-42.721 e n. 42.722.

⁴⁰⁰M. J GOMEZ MUSTEL., *Les enjeux de l'obligation d'adaptation*, cit. pp. 499 ss.

innovativo dovere datoriale di vigilanza rispetto alla capacità del lavoratore di conservare inalterato il proprio stato di “occupabilità”⁴⁰¹.

La successiva analisi dottrinale⁴⁰² ha grossomodo avvalorato questa linea interpretativa. In specie, viene oggi confermata la specificità del dovere di “*veiller au maintien de la capacité à occuper un emploi*” la cui violazione determina una sanzione distinta e autonoma rispetto all’indennità di licenziamento privo di causa *réelle et sérieuse*.

Anche i più recenti orientamenti giurisprudenziali, seppure in modo non del tutto lineare, sembrano aver confermato l’autonomia del pregiudizio subito in violazione dei doveri di cui all’art. L. 6321-1 cod. trav.

Nella pronuncia che inaugurò questo filone interpretativo, la *Cassation*, sanzionando l’inidoneità, sotto un profilo squisitamente quantitativo, dell’iniziativa formativa datoriale⁴⁰³, riconobbe altresì l’autonomia della risarcibilità dei danni derivanti dalla violazione dell’obbligazione di formazione disciplinata dall’art. L. 6321-1 cod. trav. Secondo questa “storica” massima, l’inadempimento datoriale fa nascere un pregiudizio distinto e autonomo rispetto a quello arrecato dalla rottura del contratto e deve essere oggetto di un indennizzo specifico⁴⁰⁴. La Suprema Corte, pur ravvisando l’assenza di una causa reale e seria di licenziamento sanzionò, nello specifico, l’insufficienza di

⁴⁰¹ *Ib.* Secondo l’A. le *branches professionnelles*, in questo caso, possono giocare un ruolo essenziale nel definire il preciso contenuto dell’obbligazione in commento, intervenendo a proposito direttamente nella diagnosi dell’evoluzione dei mestieri e delle qualifiche in seno al settore di riferimento.

⁴⁰² N. MAGGI GERMAIN., *La capacité du salarié à occuper un emploi*, in *Droit Social*, 2009, pp. 1234 -1245.

⁴⁰³ Trattasi del celebre *arrêt* UDO/Souliès, Cass. Soc. 23 ottobre 2007, n. 06-40950. Nel caso di specie, due lavoratori, aventi rispettivamente 4 e 12 anni di anzianità di servizio, avevano beneficiato di solamente uno *stage* di tre giorni di formazione nel corso della loro carriera. La Corte, pur ravvisando l’assenza di una causa reale e seria di licenziamento in ragione della mancata predisposizione, da parte del datore, di idonee misure di formazione professionale che avrebbero potuto consentire la prosecuzione del rapporto, riconobbe al contempo come il non rispetto dell’obbligazione disciplinata all’art. L. 6321 fosse tuttavia fonte di un autonomo diritto al ristoro del danno subito; il danno, in particolare, è identificato nella perdita di *chances* conseguente alla lesione della capacità di occupare, non già il singolo *poste* impiegato, bensì, in termini più generici, un generico *emploi* nell’ambito di un qualsivoglia contesto lavorativo. (In termini analoghi Cass. Soc. 2 marzo 2010, n. 09-40914 e 09-40917).

⁴⁰⁴ Commisurato nelle *chances* perse in relazione alla sua anzianità di servizio.

adeguati mezzi di formazione al fine di mantenere inalterata la capacità del lavoratore di occupare un (generico) *emploi*, tanto all'interno dell'impresa, quanto nel mercato del lavoro di riferimento.

Secondo l'opinione condivisa⁴⁰⁵, l'oggetto precipuo di quest'obbligazione sarebbe dunque la manutenzione stessa della "capacità professionale" del lavoratore: la sleale condotta del datore conduce, in tale caso, all'obsolescenza del complessivo bagaglio di conoscenze e competenze, ancorché non necessariamente relazionate all'attuale attività lavorativa. Si sanziona, in buona sostanza, un comportamento omissivo che comporta l'immissione nel mercato del lavoro di lavoratori con qualificazioni o competenze obsolete rispetto alle evoluzioni prospettiche che un determinato settore produttivo subirà nel tempo⁴⁰⁶.

Diversamente dal dovere di *adaptation* relativo all'evoluzione del posto occupato, quello che a tutti gli effetti sembra essere un vero e proprio dovere di vigilanza nella prospettiva dell'anticipazione di un rischio, non si rivela strumentale alla conservazione dell' "*emploi au sein de l'entreprise*"⁴⁰⁷. Non a caso, la più recente giurisprudenza⁴⁰⁸ è giunta a legittimare l'azionabilità del

⁴⁰⁵ N. MAGGI GERMAIN., *La capacité du salarié a occuper un emploi*, cit, pp. 1234 -1245. Cfr. altresì J. BARTHELEMY, *Le rôle de la jurisprudence dans le droit de la formation*, in *Droit social*, 2014 p. 1007 ss.

⁴⁰⁶ A. FABRE, *L'obligation d'adaptation à la croisée des chemins : entre autonomie et diversification*, in *Revue du Droit du Travail*, 1, 2008, p. 33. La violazione dell'obbligazione di cui al secondo comma dell'art. L 6321-1 cod. trav. risiede specificamente nella mancata "vigilanza" rispetto al mantenimento della capacità professionale dei lavoratori di occupare un impiego per tutta la durata del rapporto, come peraltro affermato dalla stessa *Chambre Sociale* nella sentenza Udo/Souliés: "*L'obligation d'assurer l'adaptation du salarié a son poste e de veiller (...) dure pendant toute la durée de la relation de travail*".

⁴⁰⁷ N. MAGGI GERMAIN, *La capacité du salarié a occuper un emploi* 2009, cit. p. 1236. In termini simili J. BARTHELEMY, *Le rôle de la jurisprudence dans le droit de la formation*, cit. 2014 p. 1007.

⁴⁰⁸ Cass. Soc. 2 marzo 2010, Soumaré/Latour *Lafayette*, n. 09- 40.914. Nel caso di specie, quattro dipendenti di un hotel richiedevano 10.000 euro a titolo di risarcimento del danno causato dall'assenza di iniziative di formazione nel corso della loro carriera. La Corte, accogliendo tale richiesta, affermava che il fatto di non aver beneficiato di alcuna attività formativa durante il rapporto lavorativo prefigurasse una violazione del datore al suo dovere di "*veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi*". Cass. soc. 5 giugno 2013 n. 11-21255, in *Droit Ouvrier*, novembre 2013, n. 784, p. 715 con nota di S. MESS.

diritto al risarcimento del danno conseguente alla sua violazione anche durante l'esecuzione del rapporto lavorativo⁴⁰⁹. Quand'anche il *poste* non dovesse conoscere alcuna modifica nel tempo, il datore non potrà esimersi dal predisporre, durante tutta la durata del rapporto di lavoro, le iniziative formative più adatte per preservare la *capacità* del lavoratore di essere « occupabile » con rispetto alla generica evoluzione degli impieghi, delle tecnologie e dell'organizzazione⁴¹⁰.

Per dispiegare appieno la sua efficacia, l'obbligazione *de qua* dovrebbe essere inquadrata e, soprattutto, applicata in relazione alle scelte strategiche ed evolutive dell'impresa o del settore di attività⁴¹¹. A questo proposito, l'impresa può sempre avvalersi della preziosa documentazione prodotta dagli *Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications*⁴¹², costituiti in seno ad ogni *Branche Professionnelle*, la cui missione essenziale si sostanzia, per l'appunto, nell'«*accompagnement des entreprises dans la définition de leurs politiques de formation et les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels ...*». Allo stesso modo, può rivelarsi di estrema utilità l'ausilio fornito alle imprese dai neonati OPCO (*Opérateurs des Compétences*),

⁴⁰⁹ Si noti, tuttavia, che la giurisprudenza, in punto di motivazione, continua a non menzionare disgiuntamente le due obbligazioni legali di cui all'art. L 6321-1 cod. trav. Come suggerito dalla miglior dottrina, sarebbe invece auspicabile che in futuro, a fronte di un evidente aggravio dei doveri datoriali, la giurisprudenza chiarisse esplicitamente la diversa portata delle due obbligazioni, così da delimitare con maggior certezza la responsabilità datoriale in punto di iniziativa di formazione. FABRE A., *L'obligation d'adaptation à la croisée des chemins : entre autonomie et diversification*, cit., p. 33; J. BARTHELEMY, *Le rôle de la jurisprudence dans le droit de la formation*, cit., p. 1007.

⁴¹⁰ L'obbligazione in questione dovrà essere osservata a prescindere da qualsiasi modifica tecnica e organizzativa capace di impattare sull'evoluzione del *poste* occupato e indipendentemente da qualsivoglia progetto di soppressione di posti di lavoro: in altri termini, il datore non potrà invocare la non evoluzione dei compiti professionali per giustificare l'assenza di misure di formazione (Così Cass. Soc. 24 giugno 2015 n. 13-28.460; Cass. Soc., 5 giugno 2013, n. 11-21.225).

⁴¹¹ Eventualmente enucleati nel documento prospettico negoziato obbligatoriamente dalle imprese di grandi dimensioni (la cd. GPEC: *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, cfr. *infra* Cap. 3, § 1.7.2)

⁴¹² Nati con l'ANI del 5 dicembre 2003, questi organismi paritetici possono avere competenza nazionale o locale e sono istituiti tramite accordo di *branche*. La loro attività di analisi sulle evoluzioni prospettiche delle competenze e dei fabbisogni formativi propri di ciascun settore produttivo si rivela essenziale anche in vista dello sviluppo delle qualificazioni professionali costituite in seno alle *Branche Professionnelles*.

organismi paritetici settoriali istituiti dalle recente *loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel* del settembre 2018, che vantano, fra le prerogative essenziali, proprio l'accompagnamento nella definizione dei fabbisogni formativi, soprattutto con riguardo ai mutamenti economici e tecnologici connessi al relativo settore di attività⁴¹³.

Inoltre, come si dirà nel prosieguo, nell'ottica della manutenzione della capacità professionale di occupare un impiego, sarà di fondamentale importanza la corretta predisposizione da parte dell'impresa degli strumenti, individuali o collettivi, di gestione anticipata delle competenze e di pianificazione della politica formativa aziendale⁴¹⁴.

1.5. Segue. La definizione dei limiti oggettivi. Sviluppo delle competenze e acquisizione di nuove qualifiche

Se l'oggetto dell'obbligazione legale di formazione di cui all'art. L 6321-1 cod. trav. è oggi pacificamente riconosciuto (anche) nella manutenzione della capacità professionale di occupare un "generico" *emploi*⁴¹⁵, è lecito chiedersi se i limiti esterni e oggettivi precedentemente tracciati possano dirsi superati. A questo riguardo, nel silenzio della giurisprudenza, che per ora limita il suo sindacato al mero *quantum* dell'attività formativa impartita⁴¹⁶, la dottrina sembra fornire una risposta positiva.

Come segnalato, l'interpretazione consolidata in punto di limiti oggettivi porta

⁴¹³ Cfr. nota 570.

⁴¹⁴ Non a caso, il sindacato giudiziale vertente sul rispetto dei doveri di cui all'art. 6321-1 cod. trav. si concentra, in prima battuta, proprio sulla disamina degli strumenti (vincolanti o meno) che l'impresa predispone per programmare la propria attività formativa e illustrare le azioni prescelte.

⁴¹⁵ In questo caso « *C'est l'emploi en général qui est visé et non pas un emploi dans l'entreprise* », Centre INFFO, *Les contours de l'obligation de veiller à l'employabilité des salariés*, reperibile al sito <http://www.droit-de-la-formation.fr/vos-rubriques/actualites/actualite-juridique/Les-contours-de-l-obligation-de.html?>.

⁴¹⁶ Più precisamente, il sindacato giudiziale si limita a valutare, sotto il profilo quantitativo, l'idoneità della formazione erogata con rispetto all'anzianità di servizio posseduta.

ad escludere che la formazione lunga, di natura non complementare, volta a far acquisire una nuova qualifica, rientri nel campo applicativo dell'*adaptation*. Cionondimeno, il codice del lavoro francese riconosce nella qualificazione e nello sviluppo di competenze gli obiettivi prioritari del sistema di formazione continua⁴¹⁷. Fra le due nozioni vi è un rapporto di forte interdipendenza: la qualifica ottenuta è infatti la modalità per attestare e riconoscere le nuove competenze acquisite. E il rafforzamento di questo binomio si rivela essenziale nell'evoluzione delle carriere, interne ed esterne, dei lavoratori⁴¹⁸.

“Vegliare” al mantenimento della capacità professionale implica tanto l'aggiornamento delle conoscenze esecutive utili alla prestazione, quanto l'acquisizione di nuove competenze. Alla luce dell'oggetto dell'obbligazione volta al *maintien de la capacité professionnelle*, l'acquisizione di nuove qualificazioni, a rigore, ben potrebbe essere ricompresa nel quadro dell'obbligazione di cui all'oggetto⁴¹⁹. Si pongono tuttavia alcuni problemi di

⁴¹⁷ Come già argomentato in precedenza, i modelli organizzativi cd. *competenced oriented* tendono a valorizzare e a valutare la competenza, sia ai fini retributivi, che di mobilità interna, in modo “individualizzato”. La qualificazione fa riferimento, invece, a categorizzazioni predeterminate dalla legge o dalla contrattazione collettiva.

⁴¹⁸ Y. PAGNERRE, *Chronique de droit de la formation*, in *Droit Social*, 2018 p.98. Per l'A. lo sviluppo di competenze è definito come “l'acquisizione da parte di un lavoratore di una nuova qualificazione professionale”. Il rapporto fra sviluppo delle competenze e qualifica è stato precisato anche dall'ANI dell'11 gennaio 2008 sulla *modernisation du marché du travail*, ripreso poi dall'ANI del 7 gennaio 2009 sul *développement de la formation*, secondo il quale «*le développement des compétences des salariés constitue un élément déterminant pour leur évolution de carrière. Il contribue à l'atteinte de l'objectif visant à permettre à chaque salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle*».

⁴¹⁹ Per Maggi Germain la *capacité professionnelle*, oggetto della suddetta obbligazione, è costituita infatti dalla duplice dimensione della competenza e della qualifica (Cfr. N. MAGGI GERMAIN, 2009, *La capacité du salarié à occuper un emploi* 2009, cit. p. 1238; N. MAGGI GERMAIN, *L'entretien professionnel: de l'outil managérial au dispositif juridique instrument des politiques publiques de l'emploi*, in *Les Cahiers Sociaux*, 267, 2014, p. 597). Barthelemy suggerisce di leggere l'art. L. 6321-1 cod. trav. in funzione del disposto degli art. L. 6111-1 a mente del quale «*la formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale*» e L. 6314-1 secondo cui «*tout travailleur engagé dans la vie active a droit à une qualification professionnelle et à acquérir une qualification par la formation*». Per l'A. è pacifico che «*Ce droit implique l'adoption de tous les moyens permettant de satisfaire l'ambition à une qualification supérieure*». J. BARTHELEMY, *Maintien de la capacité à occuper un emploi. Obligation de formation. Non-respect. Dommages et intérêts spécifiques*, in *Droit social*, 2010, p.714. Invero, anche una lettura in chiave sistematica della recente giurisprudenza parrebbe corroborare la fondatezza di tale ipotesi. Nella già citata sentenza del 2 marzo 2010 (n. 09-40 914) la Cassazione, sanzionando l'impresa per non il non rispetto dell'obbligazione ex art. 6321 cod. trav., precisa che

ordine sistematico che meritano di essere chiariti per meglio circoscrivere l'ampiezza del dovere datoriale.

La prima questione attiene alle possibili conseguenze in punto di modifica della qualificazione contrattuale. A questo scopo, occorre riprendere, sviluppandole, alcune considerazioni già trattate in precedenza⁴²⁰. L'effettivo riconoscimento contrattuale della "nuova" qualifica acquisita dal lavoratore potrà avvenire a patto che vi sia il consenso delle parti e che le mansioni effettivamente svolte corrispondano alla qualificazione ottenuta⁴²¹. È altrettanto vero, tuttavia, che la qualificazione può « vivere » anche al di fuori del contratto. Come sostenuto in precedenza, il diritto alla qualifica può sostanziarsi, semplicemente, nell'acquisizione di una differente qualificazione soggettiva conseguente ad uno specifico percorso formativo⁴²². Non vi è infatti alcuna obbligazione legale che imponga il riconoscimento contrattuale delle competenze e della qualifica acquisite⁴²³ (salvo disposizioni contrattuali o convenzionali più favorevoli⁴²⁴).

Da ciò si può desumere che la formazione volta al mantenimento della capacità professionale non necessariamente debba comportare nell'immediato una modifica delle condizioni essenziali del contratto, sebbene possa agevolare un possibile sviluppo di carriera.

Se la promozione rimane una mera eventualità (e non un obbligo), è ipotizzabile, quindi, che nel quadro dell'obbligazione in questione possa esservi spazio per l'imposizione di attività formative più "lourdes", dal carattere non meramente "complementare".

la mancanza di formazione volta allo sviluppo delle competenze linguistiche di due lavoratori maliani avesse compromesso le loro possibilità di mobilità infra-aziendali e di progressione di carriera.

⁴²⁰ Cap. 2 § 3.3.

⁴²¹ Di norma, inoltre, dovrà essere contemplata dalla relativa convenzione di *branche*. Così Cass. soc., 10 febbraio 1999, n. 96-44282 e 97-44712, in *Revue de droit du travail*, 6, 2006, pp. 35-36, con nota di G. PIGNARRE.

⁴²² Art. L 6314 cod. trav.

⁴²³ Si ribadisce pertanto l'esistenza di una distinzione fra qualificazione contrattuale e qualificazione "soggettiva". Le due dimensioni potranno "coesistere" solo se la seconda sarà contemplata in sede contrattuale.

⁴²⁴ Cass. Soc. 13 luglio 2010 n. 08-44121.

Infine, nella prospettiva di una miglior comprensione della reale portata dell'obbligazione in oggetto, appare necessario illustrare il non semplice rapporto fra il disposto del secondo comma e quello di cui al comma immediatamente successivo, secondo il quale « *(L'employeur) peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, y compris numériques, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme, notamment des actions d'évaluation et de formation permettant l'accès au socle de connaissances et de compétences défini par décret* ».

Al successivo e ultimo comma, si dispone che : « *Elles* (da intendersi come tutte le azioni messe a punto nell'ambito delle obbligazioni di iniziativa datoriale di cui all'art. L 6321-1) *peuvent permettre d'obtenir une partie identifiée de certification professionnelle, classée au sein du répertoire national des certifications professionnelles et visant à l'acquisition d'un bloc de compétences*».

In tale ultima disposizione (art. L 6321-1 co. 4 cod. trav.), il legislatore ribadisce (riprendendo la definizione generale di “formazione a contenuto certificante”⁴²⁵) come le azioni di formazione possano portare all'acquisizione certificata di “blocchi di competenze” (definiti quali insiemi omogenei di competenze oggetto di autonoma valutazione e certificazione che potranno condurre, a loro volta, all'ottenimento progressivo di una “*qualification professionnelle*”). Poiché, di norma, la formazione cd. *certificante* presuppone un percorso di apprendimento di non breve durata, è presumibile che le azioni formative orientate verso l'acquisizione di “blocchi di competenze” o di nuove certificazioni (di cui al repertorio nazionale delle certificazioni professionali) siano programmate in funzione delle strategie di impresa di medio e lungo periodo. evidente, perciò, come tali percorsi formativi dovrebbero trovare compimento nell'ambito delle previsioni di cui al secondo e al terzo comma dell'art. L 6321-1 cod. trav.⁴²⁶.

⁴²⁵ Cap. 2, § 3.3.

⁴²⁶ La Corte di Cassazione, non a caso, definisce l'azione di formazione per lo sviluppo di competenze come la formazione avente ad oggetto “*lo sviluppo o l'acquisizione di competenze*”

Ebbene, nel previgente quadro normativo relativo al regime orario delle azioni di formazione attestate nel cd. *plan de formation*⁴²⁷, le azioni per lo “sviluppo delle competenze” venivano esplicitamente qualificate, sempre e comunque, come non vincolanti per il datore⁴²⁸, contrariamente alle azioni finalizzate all’*adaptation*, il cui svolgimento era imposto durante il regolare orario di lavoro. Questa previsione comportava notevoli difficoltà di ordine sistematico e applicativo, atteso che il mantenimento della capacità professionale indubbiamente presuppone il ricorso ad azioni formative finalizzate allo sviluppo delle competenze.

La riforma del 2018 ha opportunamente soppresso questa differenza prevedendo, al novellato art. L 6321-2 cod. trav., che tutte le azioni condizionanti l’esercizio di una funzione o un’attività, in applicazione di una disposizione legale o di una convenzione internazionale, costituiscano “*temps de travail effectif*”. Pertanto, in modo del tutto coerente con i recenti sviluppi in punto di doveri legali di formazione, nulla osta che un’azione volta allo sviluppo di competenze possa essere qualificata come obbligatoria.

Resta da chiedersi, tuttavia, quando un’azione formativa sia da considerarsi meramente facoltativa (ai sensi dell’art. L 6321-1 cod. trav. co. 3) e quando, invece, debba essere proposta nel quadro dell’obbligo di cui al comma precedente.

Richiamando il disposto del “nuovo” art. L 6321-2 cod. trav. si può supporre che, sebbene la dicitura “*attività di formazione funzionale all’esercizio di un’attività*” sia tutt’altro che univoca, una formazione a contenuto certificante,

miranti all’ottenimento di una qualifica o di una promozione” (Cass. soc. 13 luglio 2010 n. 08 -44 121).

⁴²⁷ Cfr. *infra* Cap. 3 § 1.6

⁴²⁸ Nell’ambito della regolamentazione del regime orario delle azioni recensite nel *plan de formation*, di cui all’art. L 6321-2 cod. trav. , il codice espressamente prescriveva che le azioni per lo sviluppo delle competenze dovessero essere svolte al di fuori dell’orario di lavoro nel limite delle 80 ore annue per lavoratore (la frequenza dava comunque luogo all’erogazione di un’allocazione di formazione pari al 50% dello stipendio). La frequenza non poteva essere imposta al lavoratore e il rifiuto non poteva mai costituire un inadempimento posto a base di una qualsivoglia sanzione di natura disciplinare.

tesa all'incremento delle competenze del capitale umano in vista di una migliore *performance aziendale* o, semplicemente, dell'arricchimento del bagaglio professionale dei lavoratori (che miri, ad esempio, ad incrementare le *skills* trasversali) dovrebbe, a rigore, rimanere una mera facoltà per l'impresa, realizzabile (quindi) al di fuori dell'orario lavorativo⁴²⁹.

Viceversa, la formazione sarà da considerarsi come obbligatoria se necessitata da un fabbisogno correlato all'anticipazione dell'evoluzione dell'attività d'impresa (o del mercato di riferimento) diagnosticabile nel medio-lungo termine⁴³⁰.

In ogni caso, non sussiste nessun obbligo di riconoscimento delle competenze acquisite (tramite una promozione) nell'ambito della relazione contrattuale⁴³¹.

L'obbligazione qui analizzata, unitamente alla messa a punto di altri strumenti di individuazione diagnostica delle esigenze formative (che verranno approfonditi nel prosieguo della ricerca), può rivelarsi essenziale per sviluppare una formazione qualitativamente e quantitativamente più rilevante (art. L 6311-1 cod. trav.). Si tratta quindi di una previsione di estremo interesse in quanto strumento di responsabilizzazione datoriale verso una miglior sicurezza professionale dei lavoratori. In questo modo, l'ordinamento francese sembra voler prevenire l'immissione nel mercato di lavoratori con capacità professionali obsolete, consapevolizzando l'impresa circa il costo di una riqualificazione che sarebbe, altrimenti, scaricato interamente sulla collettività⁴³².

⁴²⁹ Cfr. art. L 6321-2.

⁴³⁰ Il nuovo regime temporale delle azioni di formazione sembra corroborare appieno questa visione: le azioni per lo "sviluppo delle competenze" condizionanti l'esercizio di una funzione o di un'attività costituiscono oggi orario di lavoro effettivo (Cfr. *infra* par. successivo).

⁴³¹ Cass. Soc. 28 novembre 2012 n. 1026129.

⁴³² C PEREZ., G GAUTIE', N. MAGGI GERMAIN, *Fondaments et enjeux des « comptes de formation » : les regards croisés de l'economie et de droit*, in *Droit Social*, 2015. p. 173.

1.6. *La formalizzazione dell'iniziativa datoriale in ambito formativo: il plan de développement des compétences.*

La politica formativa dell'impresa è, di norma, formalizzata in un documento posto in essere unilateralmente dal datore di lavoro, il quale racchiude l'insieme delle azioni di formazione attuate nel corso dell'anno: il cd. *plan de formation*⁴³³, di recente ribattezzato *plan des développement des compétences*⁴³⁴. Nonostante tale dispositivo sia spesso menzionato nel IX libro del codice del lavoro, non ne esiste una definizione unitaria. Esso, piuttosto, è definito con rispetto alle molteplici e variegate funzioni che ricopre. Se, inizialmente, la sua funzione essenziale era essenzialmente di carattere fiscale⁴³⁵ (giacché l'attestazione delle azioni nel *plan de formation* era condizione necessaria per poter imputare le spese di queste alla contribuzione obbligatoria versata agli organismi paritetici incaricati della raccolta dei contributi obbligatori per la formazione continua), lo stesso ha visto accrescere sempre di più i suoi obiettivi, diventando lo strumento principale di attestazione dell'iniziativa datoriale in ambito formativo. Ancorché la maggior parte delle imprese francesi lo predisponga annualmente, l'adozione del *plan de développement* non costituisce ad oggi un'obbligazione legale.

A mente dell'art. dell'art. L 6312-1 cod. trav., l'accesso dei lavoratori alle azioni di formazione continua può essere assicurato «*a l'initiative de l'employeur, le cas échéant, dans le cadre d'un plan de formation*». Il successivo comma aggiunge che lo stesso può altresì avere luogo «*a l'initiative du salarié notamment par la mobilisation du compte personnel de formation prévu à l'article L. 6323-1*». Con tale disposizione il codice intende suddividere i

⁴³³ Per un'attenta disamina degli aspetti procedurali e contenutistici del *plan de formation* nell'alveo della previgente disciplina cfr. H.C LAFITTE., G LAYOLE., *Le plan de formation*, Paris, 2006.

⁴³⁴ *Loi 5 settembre 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnelle.*

⁴³⁵ Detto altrimenti, il *plan de formation* si rivelava funzionale al fine di determinare le formazioni imputabili sulla partecipazione obbligatoria al finanziamento della formazione continua, N. MAGGI GERMAIN, *Le plan de formation de l'entreprise*, in *Droit Social*, 2013, p. 941.

dispositivi di accesso alla formazione continua secondo un basato criterio sulla “provenienza” dell’iniziativa; in questo senso, il *plan de formation* è il luogo di oggettivazione dell’iniziativa (come visto, spesso vincolata) del datore.

Nell’alveo del precedente regime, le azioni di formazione ad iniziativa datoriale conoscevano una bipartizione concepita in funzione della determinazione del loro regime giuridico.

A mente del previgente art. L 6321-1 cod. trav., le azioni di cui al *plan de formation* relative “*all’adaptation*” e al “*maintien de l’emploi dans l’entreprise*” dovevano tassativamente svolgersi durante l’orario di lavoro effettivo, dando così luogo al regolare mantenimento della retribuzione. All’interno di questa categoria indubbiamente figuravano le azioni relative agli obblighi di cui all’art. L 6321-1 cod. trav. Le azioni volte al “*développement des competences*” dovevano viceversa svolgersi al di fuori dell’orario di lavoro, ferma restando la corresponsione di un’allocazione di formazione pari all’80% del salario. Come già anticipato, alla luce delle problematiche di coerenza sistematica che tale suddivisione comportava (già brevemente segnalate nel precedente paragrafo), la *loi “avenir”* del settembre 2018 ha novellato l’art. L 6321-2 cod. trav., prevedendo che « *Toute action de formation qui conditionne l’exercice d’une activité ou d’une fonction, en application d’une convention internationale ou de dispositions légales et règlementaires, constitue un temps de travail effectif et donne lieu pendant sa réalisation au maintien par l’entreprise de la rémunération* ». Orbene, oggi giorno tutte le azioni relative all’esercizio di una funzione o un’attività sottostanno al regime giuridico dell’orario di lavoro effettivo. Sebbene la formulazione utilizzata dal legislatore (formazione funzionale all’esercizio di un’attività o una funzione) sia piuttosto ambigua e non di univoca lettura, interpretando la nuova norma in chiave sistematica e teleologica, si può supporre che la formazione condizionante

l'esercizio di un'attività (ossia la formazione che la recente dottrina ha definito "obbligatoria"⁴³⁶) debba necessariamente riferirsi all' "*adaptation*" al "*poste de travail*", nonché quella prevista da specifiche disposizioni di legge (ad esempio, la formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza sul posto di lavoro di cui all'art. L 4142-1 cod. trav.). A prescindere dagli obblighi legali, il datore di lavoro è comunque libero di proporre ai propri dipendenti delle azioni tese allo sviluppo delle loro competenze (art. L 6321-2 cod. trav.), benché non possa imporle anche se programmate durante l'orario di lavoro⁴³⁷. Ove la formazione sia impartita fuori dall'orario di lavoro, è necessario un accordo scritto fra le parti da comunicare alle autorità competenti entro 8 giorni dalla sua conclusione (art. L 6321-6 cod. trav.)⁴³⁸.

Ebbene, resta da chiedersi quale sia lo spazio, all'interno della nuova disposizione, per le attività formative funzionali invece alla conservazione della "*capacité de occuper un emploi*".

Pur nel silenzio del legislatore e della giurisprudenza, riprendendo quanto osservato in punto di esegesi dell'art. L 6321-1, II co. cod. trav., sembra possibile ipotizzare che anche le azioni di formazione espressione di un fabbisogno correlato all'anticipazione dell'evoluzione dell'attività d'impresa (o del mercato di riferimento), diagnosticabile nel medio-lungo termine, possano rientrare nell'ambito applicativo dell'art. 6321-2 cod. trav. ed essere perciò effettuate all'interno del normale orario di lavoro.

Attraverso tale nuova previsione il legislatore avvalorerebbe in tal modo l'ipotesi, esposta in questa sede, secondo la quale ogni tipologia di azione, quandanche a contenuto certificante, possa essere considerata obbligatoria se funzionale all'"esercizio di un'attività".

Fra le funzioni "giuridiche" di maggior rilievo del *plan de développement* vi è

⁴³⁶ J.M LUTTRINGER, S. BOTARDEL, *Le renforcement de l'obligation de formation à la charge de l'employeur*, in *Droit Social*, 12, 2018, p .1008.

⁴³⁷ Cass. Soc. 29 settembre 2010 n. 09.40.686

⁴³⁸ Le ore corrispondenti danno luogo al versamento di un'*allocation de formation* pari al 50% della retribuzione (art. L 6321-10 cod. trav.).

indubbiamente quella di attestare le azioni poste in essere nel quadro degli obblighi di *adaptation* e di *maintien* della capacità professionale dei lavoratori, come del resto precisa lo stesso art. L 6321 -1, al comma 4, secondo il quale «*Les actions de formation mises en œuvre à ces fins sont prévues, le cas échéant, par le plan de formation mentionné au 1° de l'article L. 6312-1*». In questo senso, il *plan de formation* costituisce, come del resto tutti i documenti che esplicitano la programmazione formativa dell'impresa⁴³⁹, un importante strumento di prova nell'eventuale giudizio di merito volto ad accertare l'adempimento degli obblighi formativi legali⁴⁴⁰.

Per lungo tempo, l'approvazione del *plan de formation* è stata sottoposta ad una procedura di consultazione specifica del *Comité d'Entreprise*, all'esito della quale quest'ultimo avrebbe dovuto fornire un parere non vincolante.

Come rilevato⁴⁴¹, la *ratio* di tale procedura era quella di “controbilanciare”, nei limiti del possibile, il potere unilaterale del datore, contribuendo perciò ad una maggior “democratizzazione”⁴⁴² dello strumento di attestazione delle politiche formative di impresa. A seguito dell'introduzione e dello sviluppo dell'obbligo di garantire l'*adaptation* dei lavoratori in impresa, il parere sull'esecuzione del *plan de formation* aveva ad oggetto, più specificamente, la correttezza e la genuinità della categorizzazione delle azioni poste in essere dall'impresa (*adaptation* - sviluppo delle competenze). Nella prassi, tuttavia, la consultazione delle istanze rappresentative del personale si rivelava un passaggio meramente formale. Non vi era spazio, infatti, per un reale confronto circa gli obiettivi strategici da perseguire tramite le azioni di formazione programmate, restando la predisposizione del piano un atto di esclusiva competenza datoriale.

In ragione della sua scarsa rilevanza pratica, la legge del 17 agosto 2015 ha soppresso la procedura di consultazione annuale. Il legislatore ha tuttavia

⁴³⁹ Sul punto cfr. Cap. 3 §. 1.7 e ss.

⁴⁴⁰ M.J. GOMEZ MUSTEL, *Les enjeux de l'obligation d'adaptation*, cit., p. 506.

⁴⁴¹ N. MAGGI GERMAIN, *Le plan de formation de l'entreprise*, cit., p. 941.

⁴⁴² Come si evince dal dibattito parlamentare precedente alla legge del 78 che introdusse tale dovere. (Cfr. intervento del senatore R. Moreau, sessione dell'8 giugno 1978) in N. MAGGI GERMAIN, *Le plan de formation de l'entreprise*, cit. p. 950.

previsto che le istanze rappresentative dei lavoratori debbano essere consultate obbligatoriamente nel quadro della consultazione annuale sulla politica sociale dell'impresa, le condizioni di lavoro e di impiego⁴⁴³, in occasione della quale dovranno essere obbligatoriamente fornite al *comité social et économique* le informazioni relative agli orientamenti sulla formazione professionale nell'impresa⁴⁴⁴. Nonostante la rilevanza dell'obbligo di informazione, al fine di garantire una migliore e più trasparente gestione della politica sociale dell'impresa, il dialogo sociale si arresta ad una dimensione puramente consultativa, nella quale « *le pouvoir sur la formation dans l'entreprise (...) demeure d'essence patronale, encadré par des procédures d'information, de consultation et de négociation, qui ne le mettent pas en cause dans son principe même* »⁴⁴⁵.

In ordine ad un più incisivo intervento delle istanze rappresentative del personale nella co-costruzione della programmazione formativa risulta sicuramente più interessante la previsione, introdotta dalla legge del 14 giugno del 2013 relativa alla *sécurisation de l'emploi*, di una specifica negoziazione sui grandi orientamenti a tre anni della formazione professionale (inserita, a sua volta, nei temi di negoziazione triennale sulla gestione previsionale degli impieghi e delle competenze); gli obblighi negoziali devono più specificamente vertere attorno all'individuazione degli obiettivi strategici, esplicitabili nel *plan de formation*, da leggersi in prospettiva con le evoluzioni dell'*emploi* e dell'attività di impresa espressi nel documento di gestione previsionale sugli impieghi e sulle competenze⁴⁴⁶. Tale negoziazione obbligatoria, come si vedrà più approfonditamente nel prosieguo⁴⁴⁷, concerne tuttavia le sole imprese di grandi dimensioni.

⁴⁴³ Art. L 2323-15 cod. trav.

⁴⁴⁴ Art. L 2323-15 cod. trav. ; art. R 2323 - 1 cod. trav.

⁴⁴⁵ J.M LUTTRINGER, *Les ordonnances portant réforme du code du travail. Le primat de la négociation collective d'entreprise : quels enjeux pour la formation professionnelle*, Chronique 128, JML Conseil, ottobre 2017.

⁴⁴⁶ Più approfonditamente, cfr. Cap. 3., § 2.7.2

⁴⁴⁷ Cfr. Cap. 3., § 1.7.2

1.7. Gli obblighi datoriali di gestione prospettica delle competenze.

Nella consapevolezza di come oggi giorno la formazione continua sia una risorsa essenziale per accompagnare imprese e lavoratori nelle grandi trasformazioni economiche e tecnologiche, il codice del lavoro francese ha progressivamente imposto al datore di lavoro l'osservanza di una serie di obblighi diretti a tutelare la manutenzione della capacità professionale dei *salariés*, spingendosi in tal modo oltre il mero adattamento dei compiti lavorativi ai "contingenti" mutamenti organizzativi. In altri termini, l'impresa viene responsabilizzata ad utilizzare lo strumento formativo in relazione all'anticipazione dei possibili mutamenti economici. Questa specifica esigenza ha condotto il legislatore francese a rendere vincolante per le imprese l'adozione di taluni strumenti di gestione anticipata dei fabbisogni formativi. Tali strumenti hanno precisamente ad oggetto la gestione delle competenze e delle prospettive di evoluzione professionale dei lavoratori nel medio e lungo periodo e, a seconda dei casi, saranno adottati in modo unilaterale o negoziato.

Nel prosieguo verranno analizzati i più rilevanti dispositivi di gestione prospettica delle competenze lavorative, al centro di importanti innovazioni ad opera della novella del 2014: l'*entretien professionnel* e la cd. *GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)*. Strumenti unilaterali, da un lato e, obbligatoriamente negoziati, dall'altro, entrambi hanno assunto un ruolo di prim'ordine nell'orientamento della programmazione formativa in impresa.

1.7.1 Segue: l'entretien professionnel.

La legge del 2014 sulla *formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale* ha reso vincolante l'adozione biennale di un "*entretien professionnel*" a beneficio della globalità dei lavoratori dell'impresa. Fino ad allora, questo

strumento manageriale di gestione delle risorse umane⁴⁴⁸ era utilizzato con frequenza nelle grandi aziende al fine di favorire lo sviluppo delle competenze e delle carriere delle categorie superiori dei dipendenti⁴⁴⁹. La generalizzazione della sua applicazione era stata contemplata, in un primo momento, dall'Accordo Interconfederale del 2003. Atteso che il legislatore del 2004 decise di non recepire tale previsione nella successiva legge di trasposizione, il compito di definirne e renderne vincolante l'utilizzo⁴⁵⁰ era dunque lasciato alla discrezionalità delle *branches professionnelles*⁴⁵¹.

Secondo la disciplina contenuta nell'ANI del 2003, l'oggetto dell'*entretien professionnel* era limitato alla valutazione del progetto professionale del lavoratore e alla "strutturazione" dell'eventuale percorso professionale all'interno dell'impresa.

Conformemente all'espressa volontà delle parti segnatrici, l'ANI del 2013 ha provveduto a ritoccarne parzialmente la natura: da dispositivo aziendale unicamente concepito in vista della possibile evoluzione professionale intra-aziendale, esso diviene altresì un mezzo essenziale al servizio della "sécurisation" dei percorsi professionali interni ed esterni all'impresa⁴⁵². Al riguardo, si segnala come la previsione della vincolatività della sua adozione e

⁴⁴⁸ Come osservato, la norma manageriale vive e si sviluppa nell'alveo dell'impresa in funzione dei suoi bisogni di breve e lungo termine, non aspirando a regolamentare delle situazioni giuridiche a vocazione generalizzata. Al di fuori di un quadro regolativo cogente è quindi ovvio che il dispositivo in questione possa essere utilizzato dalla stessa in modo discrezionale e, finanche, discriminatorio.

N. MAGGI GERMAIN, *L'entretien professionnel : de l'outil managérial au dispositif juridique instrument des politiques publiques de l'emploi*, in *Les Cahiers Sociaux*, 267, 2014, p. 597.

⁴⁴⁹ M., LAMBERT J., VERO, *The capability to aspire for continuing training in France : the role of the environment shaped by corporate training policy*, in *International Journal of Manpower*, 34, 2013, p. 305.

⁴⁵⁰ P. BERNIER *Droit de la formation. Un droit en devenir*, Paris, 2006, p. 165.

⁴⁵¹ Dando così luogo ad una grande disparità nella sua applicazione. Come rilevato, infatti, nel Rapporto del Senato del 12 febbraio 2014 sul *projet de loi, relatif à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale*, n. 359 solamente il 15% delle imprese organizzava delle *entretiens professionnels* per la globalità del personale. Precedentemente all'ANI del 2013 l'attuazione di tale strumento risultava obbligatoria solamente per i lavoratori in regime di telelavoro (art. L. 1222-10 cod. trav.), in *convention de forfait giornaliera* (art. L. 3121-46 cod. trav), ovvero per i lavoratori rientranti dal congedo di maternità (art. L. 1225-27 cod. trav).

⁴⁵² N. MAGGI GERMAIN., *L'entretien professionnel: de l'outil managérial au dispositif juridique instrument des politiques publiques de l'emploi*, cit. p. 599.

l'ampliamento del suo contenuto abbiano rappresentato un momento di massima convergenza fra gli interessi della parti datoriali (rappresentate dal MEDEF) e quelli delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative (CGT, la CGT-FO e la CFTC)⁴⁵³. Questo dato non fa che rafforzare l'idea per la quale la buona riuscita della protezione delle traiettorie professionali rappresenti oramai un obiettivo prioritario del sistema di formazione continua francese, universalmente riconosciuto da tutti gli attori sociali.

Ai sensi dell'attuale art. L 6315-1 cod. trav., ogni due anni il datore dovrà predisporre, in favore di ogni lavoratore impiegato presso la sua impresa, un *entretien professionnel* nell'ottica di poter analizzare congiuntamente le prospettive di evoluzione professionale, soprattutto in termini di qualificazioni acquisibili e di trasformazione dell'impiego. L'*entretien* costituisce dunque un momento essenziale in vista dell'identificazione dei bisogni formativi e della conseguenziale progettazione di un progressivo innalzamento delle qualificazioni.

Per assicurarne la miglior efficienza possibile, il terzo comma del succitato articolo prescrive che ogni sei anni l'*entretien* si "condensi" in un prospetto riepilogativo del percorso professionale del dipendente: in tale occasione si dovrà verificare se il lavoratore abbia beneficiato, nel corso di tale lasso temporale, di almeno un'azione di formazione, di una progressione retributiva o professionale ovvero se sia stato messo nelle condizioni di acquisire delle certificazioni professionali.

La verifica delle "*perspectives d'évolution professionnelle*" si rivela funzionale, *in primis*, all'articolazione delle obbligazioni legali gravanti sul datore e, segnatamente, di quelle menzionate al secondo comma dell'art. L 6321-1 cod. trav. Come in effetti evidenziato dallo stesso Accordo Interconfederale del 2013,

⁴⁵³ Per i segnatari dell'ANI del 14 dicembre 2013, l'istituzione di un'*entretien professionnel* periodico e obbligatorio rappresenta una tappa fondamentale per rafforzare l'informazione sulle possibilità del ricorso alla formazione professionale e sulla costruzione di progetti di evoluzione professionale in impresa. Come lo stesso art. 1 precisa «*il est de l'intérêt de l'entreprise et des salariés d'apprécier à intervalles de temps réguliers et rapprochés le niveau et l'évolution des compétences des salariés, et de favoriser leur progression professionnelle* ».

la *ratio* di tale procedura era originariamente del tutto funzionale al rafforzamento dell'obbligazione di formazione a carico dell'impresa⁴⁵⁴. L'*entretien* punta infatti a constatare, per mezzo di un documento scritto che sarà a disposizione del lavoratore stesso, la qualità e la quantità delle (eventuali) azioni formative proposte dal datore. In questo senso, questo dispositivo rappresenta un potente mezzo di incentivo ad adempiere i propri doveri in ambito formativo. Sia per il tramite dell'*entretien* biennale, che di quello a valenza riepilogativa, il datore sarà sollecitato a fare il punto circa lo "scarto" fra la capacità professionale presente e quella da acquisirsi alla luce dei mutamenti che l'*emploi* potrà tendenzialmente subire, secondo le prospettive di evoluzione economica dell'impresa così come del settore produttivo di riferimento⁴⁵⁵. In quanto importante mezzo di "estrinsecazione" dell'iniziativa datoriale, lo strumento in questione costituirà un essenziale elemento di prova nell'eventuale giudizio sull'adempimento dei doveri legali di formazione. In altri termini, le obbligazioni di "*adaptation al poste de travail*" e di "*veiller au maintien de la capacité à occuper un emploi*" potranno poggiare, nella loro attuazione, sulla procedura dell' *entretien professionnel* e del bilancio riassuntivo reso al termine dei sei anni⁴⁵⁶.

Come anticipato, tuttavia, l'oggetto dell'*entretien professionnel* non è limitato alla verifica delle misure formative poste in essere dal datore di lavoro. Negli

⁴⁵⁴ J. M LUTTRINGER, S. BOTARDEL, *Le renforcement de l'obligation de formation à la charge de l'employeur*, in *Dr. Soc.* 12, 2018, p. 1006.

⁴⁵⁵ Alla luce delle recenti modifiche circa la nozione dell' "*action de formation*" di cui alla legge di riforma 5 settembre 2018, il datore, nel corso dell'*entretien*, potrà proporre al suo *salarié* anche lo svolgimento di una "FEST" (ossia di un'azione di formazione da svolgersi in situazione di lavoro) allorché le ragioni organizzative la rendano più appropriata rispetto al canonico *stage* di formazione (J.M LUTTRINGER, *Fest: quel cadre pour une innovation pédagogique?*, JML Conseil, *Chronique* n. 140, reperibile al sito http://www.jml-conseil.fr/wa_files/140_20La_20formation_20en_20situation_20de_20travail.pdf).

⁴⁵⁶ J. M LUTTRINGER, S. BOTARDEL, *Le renforcement de l'obligation de formation à la charge de l'employeur*, cit. p. 1007.

intenti legislativi, tale strumento rappresenta altresì un'importante occasione per responsabilizzare il lavoratore circa la sua evoluzione professionale⁴⁵⁷ e valorizzare la sua capacità di decidere in merito alla natura e alla qualità dell'investimento formativo⁴⁵⁸.

Al fine di rafforzare il ruolo dell'*entretien* quale mezzo effettivo della mobilità professionale e di incentivo all'occupabilità "proattiva" del lavoratore, l'art. L 6315-5, I co. cod. trav. pone in capo all'impresa dei precisi obblighi informativi, peraltro rafforzati dalla recente riforma del 2018, aventi lo scopo complessivo di rendere più solida la capacità di scelta individuale in ambito formativo.

Il datore di lavoro deve pertanto informare il *salarié* circa le modalità operative, i meccanismi di attivazione e di integrazione del *Compte personnel de formation*⁴⁵⁹, ponendo particolare enfasi sulle possibilità di sovvenzionamento da parte dell'impresa stessa. L'oggetto dell'obbligo informativo è stato inoltre recentemente esteso alle modalità di fruizione del *Conseil en Évolution Professionnelle*⁴⁶⁰, dispositivo creato al fine di materializzare il diritto d'accompagnamento personalizzato nei percorsi di evoluzione e transizione professionale. La volontà normativa di incentivare la protezione dei percorsi professionali "esterni" si ravvisa altresì nella previsione di una peculiare misura sanzionatoria per il datore inadempiente gli obblighi previsti in tale sede (il cui campo applicativo è circoscritto tuttavia alle sole imprese con un organico superiore ai 50 dipendenti). In tal senso, l'art. L 6315 - 1 cod. trav., come

⁴⁵⁷ Cfr. i rapporti dei *rapporteurs* presso il Comitato Affari Sociali dell'Assemblea Nazionale J.-P. Gille (intervento all'Assemblée nazionale, I sessione, 5 febbraio 2014) e C. Demontès (intervento al Senato del 18 febbraio 2014), *Journal Officiel* del 19 febbraio 2014.

Lo stesso ANI del 2013 all'art. 1-1 ribadisce che "l'*entretien professionnelle doit permettre au salarié d'être acteur de son évolution professionnelle*".

⁴⁵⁸ P. ETIENNOT, *La formation professionnelle pensée autrement*, in *Droit Soc.*, 2014, p. 114. La nozione di *sécurisation* dei percorsi professionali (più approfonditamente *infra* Cap. 3, § 2 e ss.) presuppone un diretto coinvolgimento dell'individuo nell'elaborazione del proprio percorso professionale e formativo. Il percorso può, ma non necessariamente deve, essere assimilato all'evoluzione e ai bisogni dell'impresa.

⁴⁵⁹ Cfr. *infra* Cap. 3, § 1.6.

⁴⁶⁰ Cfr. Art. L 6111-6 « *Toute personne peut bénéficier tout au long de sa vie professionnelle d'un conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel.* »

modificato dalla legge di riforma del settembre 2018, prescrive che, in occasione del bilancio riepilogativo dei percorsi professionali svolto al termine dei sei anni, allorquando venga accertato che il lavoratore non abbia mai beneficiato degli *entretiens* biennuali e non sia stato oggetto di alcuna misura formativa diversa da quelle prescritte dall'art. L 6315-2 cod. trav. (che, si ricorda, costituiscono quelle azioni formative “*qui conditionne l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires*” da svolgersi obbligatoriamente all'interno dell'orario di lavoro), il datore sarà tenuto a versare un supplemento integrativo nel capitale iniziale del *compte personnel de formation* in dotazione a ciascun lavoratore⁴⁶¹. (che, come si vedrà nel prosieguo, rappresenta oggi giorno lo strumento principe in vista dell'individualizzazione e della

⁴⁶¹ « *Dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, lorsque, au cours de ces six années, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et d'au moins une formation autre que celle mentionnée à l'article L. 6321-2, son compte personnel est abondé dans les conditions définies à l'article L. 6323-13* ». (Art. L 6315 – 2 cod. trav.). In guisa di tale disposizione, i datori di lavoro (alle cui dipendenze sono occupati almeno 50 lavoratori) non adempienti alla duplice previsione di cui all'art. L 6315 cod. trav. saranno soggetti al versamento di un supplemento correttivo nel Conto formativo (*infra* Cap. 3, § 2.4) pari a 3000 euro per ogni lavoratore con almeno sei anni d'anzianità di servizio. A titolo esemplificativo, l'impresa con 1000 dipendenti, la quale attesta il rispetto delle menzionate obbligazioni in relazione a solamente 500 dei propri dipendenti, sarà tenuta a corrispondere un'integrazione di tremila euro in relazione ad ogni lavoratore non beneficiario dell'*entretien professionnel* e/o misure di formazione nel corso dei sei anni precedenti, per un ammontare complessivo pari a 1,5 milioni di euro. Pertanto, il non rispetto delle menzionate obbligazioni farà sorgere in capo al lavoratore un vero e proprio diritto di credito pari a 3000 euro, da imputare direttamente al proprio conto. Al fine di ottenere un ausilio nel controllo del rispetto delle obbligazioni di cui all'art. 6315 -1cod. trav., nonché nel sollecito al versamento del proprio credito, il lavoratore potrà rivolgersi alternativamente alle istanze rappresentative del personale oppure all'ispettorato del lavoro. In caso di risposta negativa, potrà essere coinvolto il servizio ministeriale di controllo della formazione professionale al fine di instaurare un procedimento contenzioso (art. L 6323-13 II co. cod. trav.). Allorquando l'impresa non ottempererà all'ordine, la stessa sarà messa in mora e dovrà procedere al versamento entro un termine fissato nel quadro della procedura di cui all'art. L 6362-10 cod. trav.; ove persista l'inadempimento, l'impresa dovrà versare alla fiscalità generale una somma pari a quanto non precedentemente versato, maggiorato del 100%. Questa somma sarà prelevata dall'URSSAF (ente deputato alla raccolta dei contributi obbligatori per la formazione continua) al medesimo titolo delle altre contribuzioni destinate al finanziamento della formazione continua. La descritta procedura amministrativa non sarà chiaramente d'ostacolo alla eventuale parallela azione giudiziaria avviata da uno o più lavoratori volta a garantire il rispetto delle obbligazioni formative (di cui all'art. L 6321 – 1 cod. trav.) e ottenere (anche all'interno di una causa di licenziamento) il danno per la perdita di *chances* conseguente all'inadempimento datoriale. M LUTTRINGER, S. BOTARDEL, *Le renforcement de l'obligation de formation à la charge de l'employeur*, cit. p. 1008.

protezione dei percorsi professionali). Così facendo, la legge accorda al lavoratore la possibilità di usufruire di risorse economiche supplementari nell'ottica della manutenzione (compromessa proprio a causa della *défaillance* del datore di lavoro) delle proprie competenze sul mercato.

Diversamente da quanto accade nella maggior parte delle ipotesi di inadempimento datoriale, cui fa seguito un indennizzo diretto al lavoratore e/o una sanzione pecuniaria da versare nelle casse dell'erario⁴⁶², in questo caso, il datore di lavoro inottemperante è sanzionato attraverso l'attribuzione al lavoratore di risorse complementari funzionali a mantenere inalterato il suo stato di occupabilità (grazie ad un percorso di formazione che *egli stesso* sarà messo nella capacità di scegliere). L'originalità della scelta è esplicitativa di come l'ordinamento francese miri, ancora una volta, a responsabilizzare l'impresa circa la manutenzione della professionalità dei propri dipendenti ben oltre il circoscritto quadro dell'*emploi* nel contesto lavorativo di riferimento. In altri termini, tale previsione sanzionatoria può leggersi quale "mezzo correttivo" della perdita di capacità professionale del lavoratore a fronte di un comportamento "*deloyale*" del proprio datore di lavoro.

A fronte di tale sanzione che, come visto, censura la mancata predisposizione di misure formative non imposte dalle norme di legge come funzionali all'esercizio di un'attività⁴⁶³ appare lecito interrogarsi circa la possibile introduzione di un

⁴⁶² M LUTTRINGER, S. BOTARDEL, *Le renforcement de l'obligation de formation à la charge de l'employeur*, cit. p. 1007.

⁴⁶³ Benché la formulazione dell'art. L 6321-2 cod. trav. e lo stesso richiamo fatto a quest'ultimo dall'art. L 6315-1 cod. trav. si rivelino senz'altro ambigui e di non facile lettura, rientrano senz'altro fra le azioni di formazione "non liberatorie" dell'obbligazione di formazione ivi prevista (...*dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, lorsque, au cours de ces six années, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et d'au moins une formation autre que celle mentionnée à l'article L. 6321-2*), oltre a quelle funzionali per l'ottenimento di un'abilitazione necessaria per l'intervento sui sistemi elettronici o siti nucleari oppure quelle rilasciate dall'aviazione civile o, ancora, relative all'obbligo di formazione in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro (art. L 4141-2 cod. trav.), altresì quelle volte all'*adaptation* al *poste de travail* (M LUTTRINGER, S. BOTARDEL, *Le renforcement de l'obligation de formation à la charge de l'employeur*, cit. p. 1008). Secondo l'interpretazione proposta in questa sede (cfr. *supra* Cap. 3 § 1.6) devono essere considerate formazioni obbligatorie altresì quelle funzionali al mantenimento della capacità di occupare un impiego, sebbene in una logica diagnostica dell'evoluzione degli impieghi e delle competenze dell'attività dell'impresa e del settore in cui essa opera. Va da sé che

ulteriore dovere datoriale di formazione consistente, in tale caso, nella messa a punto di misure formative atte ad accrescere, in termini generali, il bagaglio competenziale, tanto tecnico quanto trasversale, della propria forza lavoro⁴⁶⁴. Sebbene il legislatore non sia mai intervenuto, mediante un'interpretazione autentica, al fine di precisare i possibili limiti dell'obbligazione datoriale di “*veiller à la capacité à occuper un emploi*”⁴⁶⁵ (di talché, la precisa individuazione di ciò che rientra nel suo raggio d'azione è tuttora fonte di numerosi dubbi interpretativi), ciò che appare ad ogni modo evidente è come il legislatore francese abbia voluto rimarcare la necessità di stimolare l'impresa a farsi carico della promozione della capacità professionale dei propri dipendenti, segnatamente attraverso l'erogazione periodica di misure di formazione non meramente “adattive, di non breve durata e, possibilmente, dal contenuto certificante.

In altri termini, la logica di fondo associata all'obbligo di svolgere periodicamente un *entretien professionnel* è senz'altro “preventiva”: tramite una combinazione di analisi dei singoli fabbisogni formativi, obblighi informativi e meccanismi sanzionatori incentivanti, si mira a prevenire il rischio di immettere nel mercato del lavoro un lavoratore con capacità, competenze, qualificazioni professionali obsolete, e perciò difficilmente occupabile nel mercato esterno del lavoro.

In sintesi, come osservato, l' “*entretien professionnel*” si configura quale “messa in pratica di un ambiente capacitante per la mobilitazione degli strumenti

saranno idonee al soddisfacimento dell'obbligo previsto dall'art. L. 6315-1 cod. trav. quelle azioni relative a percorsi formativi miranti ad accrescere in un senso più ampio la professionalità del lavoratore, tese quindi ad accrescere le competenze polivalenti oppure tecniche ancorché non necessarie per ricoprire un determinato posto di lavoro, nemmeno in una prospettiva di evoluzione diagnostica delle competenze dell'impresa o del settore produttivo.

⁴⁶⁴ Di cui al comma 3 dell'art. L. 6321-1 cod. trav.: « (*L'employeur*) peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, y compris numériques, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme, notamment des actions d'évaluation et de formation permettant l'accès au socle de connaissances et de compétences défini par décret ».

⁴⁶⁵ Comunque posta a fondamento di talune pronunce giurisprudenziali volte ad accordare un indennizzo al lavoratore per il danno subito.

formativi, aspetto della più ampia questione del mantenimento della capacità professionale dei lavoratori⁴⁶⁶”. Importante ausilio nella formalizzazione dei doveri del datore, l’*entretien* indubbiamente può ricoprire un ruolo di tutto rispetto anche nella protezione delle transizioni professionali, risultando a tutti gli effetti uno strumento datoriale al servizio delle politiche pubbliche dell’impiego⁴⁶⁷, come peraltro dimostrato da recenti studi empirici⁴⁶⁸ per i quali l’implementazione di tale dispositivo si è rivelata realmente efficace per migliorare l’individuazione individuale dei fabbisogni formativi e rendere la programmazione formativa più “partecipata” e meno discriminatoria⁴⁶⁹.

1.7.2 La negoziazione obbligatoria sulla gestione previsionale degli impieghi e delle competenze.

Come già anticipato, la programmazione periodica dell’*entretien professionnel* non è l’unica prassi di gestione prospettica delle competenze contemplata dal legislatore francese.

Ai sensi dell’art. L 2242-5 cod. trav. (in precedenza art. L 320 cod. trav.), le imprese di grandi dimensioni⁴⁷⁰ sono soggette ad un’obbligazione triennale di

⁴⁶⁶ J. GAUTIE’, N., MAGGI GERMAIN, C., PEREZ *Fondements et enjeux des comptes : les regards croisés de l’économie du droit* cit., p. 169.

⁴⁶⁷ N. MAGGI GERMAIN, *L’entretien professionnel : de l’outil managérial au dispositif juridique Instrument des politiques publiques de l’emploi*, cit. p. 601.

⁴⁶⁸ Cfr. J. POHN-WEIDINGER, M. WEISSMANN, *L’ouvrier, l’entretien et l’évolution: l’appropriation de Loi 2014 dans une usine automobile*, in *Sociologiques Pratiques*, 2017, pp 35 e ss.

⁴⁶⁹ Tali indagini mettono in luce come l’*entretien professionnel* sia riuscito a migliorare il processo di individuazione dei bisogni formativi, soprattutto in relazione ai lavoratori meno qualificati, nel previgente quadro di norma esclusi da tale prassi. Nel precedente assetto legale le esigenze formative venivano perlopiù individuate nel corso della programmazione del *plan de formation* fra i *manager* e i responsabili del servizio formazione. La mancanza di un reale dialogo fra “superiori” e subordinati costituiva effettivamente un “*filtre*” ostativo alla reale comprensione delle necessità formative manifestate dalle categorie con basse qualificazioni. J. POHN-WEIDINGER, M. WEISSMANN, *L’ouvrier, l’entretien et l’évolution: l’appropriation de Loi 2014 dans une usine automobile*, cit. p. 40.

⁴⁷⁰ Ai sensi dell’art. L 2242-2 cod. trav. la negoziazione sulla GPEC è vincolante per le imprese con un organico superiore ai 300 dipendenti nel solo territorio francese, oppure le imprese di

negoziante vertente sull'implementazione del dispositivo di "Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences" (meglio conosciuto con l'acronimo GPEC) e sulle misure di accompagnamento a questo associabili (*in primis*, misure di formazione continua e di mobilità professionale e geografica)⁴⁷¹.

Per le scienze organizzative la *Gestion prévisionnelle des emplois et compétences* rappresenta uno strumento di gestione prospettica delle risorse umane finalizzato a facilitare tanto per i lavoratori, quanto per le imprese, l'anticipazione dei bisogni di evoluzione e di sviluppo delle competenze in funzione delle strategie di impresa, così come delle evoluzioni economiche, demografiche e tecnologiche prevedibili a breve, medio e lungo termine⁴⁷².

Il meccanismo consente di anticipare il divenire di un servizio, di un' *équipe* di lavoro e, finanche, della professionalità del singolo lavoratore. Al fine di individuare correttamente i possibili destinatari delle misure da intraprendere e determinare quindi le competenze strategiche necessarie da acquisirsi, nella GPEC è effettuata un'analisi descrittiva e accurata delle qualifiche e/o dei singoli *postes de travail* che, alla luce delle future evoluzioni dell'attività d'impresa, potranno essere oggetto di, più o meno rilevanti, modifiche⁴⁷³. Similmente alla prassi valutativa utilizzata nell'*entretien professionnel*, le imprese potranno in essere dei meccanismi diagnostici atti a misurare lo scarto fra le competenze attuali e quelle attese⁴⁷⁴. Nell'ambito della GPEC possono

dimensione comunitaria, che occupano almeno 150 dipendenti presso uno stabilimento nel territorio francese.

⁴⁷¹ Per una dettagliata disamina degli obblighi generali in maniera di GPEC cfr. *Fiche pratique – Centre INFFO* p. 258 e ss. Ed 2018, Paris, 2013, pp. 59 e ss.

⁴⁷² J.P CITEAU., *Gestion des ressources humaines*, Paris, 2002, 4 ed., p. 64; F BRUGGERMAN., *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : danger ou opportunité ?*, in *Droit ouvrier*, 2007, p. 153.

⁴⁷³ E. RAY., *Devoirs d'adaptation et obligations de reclassement*, in *Droit Social*, 2008. p. 949.

⁴⁷⁴ N. MOIZARD, *Le salarié acteur de l'évolution de sa compétence dans l'entreprise*, in *Droit Social*, 2008, p. 693.

essere parimenti programmati dei percorsi di crescita professionali individualizzati⁴⁷⁵ che, seppur allineati con il quadro evolutivo dell'impresa, terranno altresì in considerazione le ambizioni espresse dai lavoratori in occasione dell'*entretien professionnel*.

In verità, sulla scorta delle sollecitazioni avanzate in più occasioni dal MEDEF e dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative, la prassi di gestire in modo negoziato gli impieghi e le competenze si era già diffusa in misura significativa in un momento antecedente rispetto alla sua “generalizzazione” per via legale (avvenuta grazie alla *loi de cohésion social* del 18 gennaio 2005).

A ben vedere, infatti, la circostanza di negoziare gli strumenti di gestione e anticipazione delle competenze induce il *management* ad “ottimizzare” l'investimento formativo: la messa in trasparenza delle priorità strategiche dell'impresa consente alle istanze rappresentative del personale di poter condizionare le scelte dell'investimento formativo affinché questo sia orientato non soltanto verso la miglior *performance* d'impresa, ma, altresì, in vista dello sviluppo della capacità professionale dei lavoratori. Per esplicitare al meglio la sua efficacia, la GPEC dovrà inserirsi in un contesto di dialogo sociale dinamico, in cui le istanze rappresentative sono chiamate ad un atteggiamento proattivo e vigile.

Va rilevato, tuttavia, che, in un primo momento, la funzione previsionale e diagnostica della GPEC era stata parzialmente marginalizzata⁴⁷⁶ in ragione del suo prioritario utilizzo nella gestione delle “ricadute sociali” conseguenti alle

475 J.M. LUTTRINGER, J.P. WILLEMS, *La contribution de l'accord à la réforme annoncée du système de formation professionnelle*, in *Droit social*, 2008, p. 329.

Ad esempio si veda l'accordo del gruppo Thales, del 23 novembre 2006 sull' *l'anticipation des évolutions d'emploi, le développement professionnel et la formation*; cfr. altresì l'accordo SFR 16 ottobre 2006 (rubricato per l'appunto «*Plan individuel de développement- concrétiser son projet*») al cui punto 4 esplicita che: «*Plus les projets du groupe SRF et du collaborateur convergent, plus l'investissement du groupe dans le développement professionnel sera important. Une priorité totale sera donnée aux mesures d'accompagnement destinées à favoriser les évolutions d'emplois dans le cadre du plan d'évolution émanant de l'entreprise*» in N., MOIZARD *Le salarié acteur de l'évolution de sa compétence dans l'entreprise*, cit., p. 701.

⁴⁷⁶ C. SEILER, *La négociation collective d'entreprise sur la formation : enjeux juridiques et stratégiques*, in *Droit Social*, 2014, p. 1021.

ristrutturazioni aziendali; in conseguenza, gli strumenti prefigurati con la relativa negoziazione avevano nella maggior parte dei casi natura “difensiva”⁴⁷⁷. Grazie alle sollecitazioni delle parti sociali⁴⁷⁸, avvalorate peraltro dalla giurisprudenza di legittimità⁴⁷⁹, e finalizzate, nello specifico, a dissociare la negoziazione *de qua* dalle procedure di licenziamento collettivo⁴⁸⁰, la GPEC è progressivamente riuscita ad imporsi quale autentico strumento globale d’anticipazione dei bisogni formativi, capace di conciliare l’obiettivo di una miglior *performance* aziendale con l’esigenza di *sécurisation* dell’impiego⁴⁸¹: come infatti ricordato dall’ANI del 2013, l’accordo sulla GPEC dovrebbe utilmente accompagnare la visione strategica a medio e lungo termine dell’impresa e contribuire all’evoluzione della carriera dei lavoratori, soprattutto attraverso l’utilizzo dello formazione⁴⁸².

Proprio nell’ottica di rafforzare il ruolo dello strumento formativo nell’ambito dell’evoluzione “concertata” dei percorsi professionali, la summenzionata riforma del 2014 ha provveduto a rafforzare il contenuto dell’obbligo di negoziare. In tal senso, sono oggi tassativamente discussi nel quadro di un accordo di GPEC altresì i “grandi orientamenti” a tre anni della formazione professionale nell’impresa e, segnatamente, gli obiettivi del *plan de formation*, le categorie dei lavoratori e gli impieghi prioritariamente coinvolti nella

⁴⁷⁷ C. PARMENTIER *Le compte personnel de formation*, Paris, 2015, p. 22. Non di rado, infatti, le stesse procedure di licenziamento collettivo erano subordinate alla preventiva negoziazione in punto di GPEC. In questi termini C. App. Paris 20 nov. 2006 e 7 marzo 2007 *contra* C. App. Versailles 15 novembre 2006, C. App. Rennes 11 gennaio 2007.

⁴⁷⁸ Art. 7 ANI del 14 novembre 2008; in dottrina cfr. AZUZERO G., BAUGARD D., DOCKÈS E., *Droit du travail* cit. p. 471. Sulla necessità di chiarire il « linkage » fra licenziamento collettivo e GPEC cfr. altresì P.H. ANTONMATTEI., *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: un défi social, économique et juridique. Introduction*, in *Dr. soc.*, 2007, p. 1067 ss.

⁴⁷⁹ Cass. Soc. 14 novembre 2008, Cass. Soc. 30 settembre 2009 n. 07-20.525

⁴⁸⁰ « (...) la GPEC n’est pas une étape préalable aux procédures de licenciements collectifs et aux PSE qui obéissent à des règles spécifiques et doit, de ce fait, être dissociée de leur gestion » (art. 7 ANI del 14 novembre 2008).

⁴⁸¹ P.H. ANTONMATTEI, *GPEC : le renforcement de l’obligation triennale de négocier*, in *Droit Social*, 2013, p. 791.

⁴⁸² Art. 14 ANI 11 gennaio 2013 relativo alla *formation professionnelle, all’emploi et à la démocratie sociale*.

programmazione formativa, così come le correlate competenze e qualifiche da acquisirsi⁴⁸³.

Per il tramite di questa previsione, il legislatore del 2014 ha cercato di rinvigorire la negoziazione sulle politiche formative al livello di impresa, sino a quel momento fortemente marginalizzata a causa del quasi totale dominio, in materia di formazione continua, di quella (obbligatoria) di *branche*⁴⁸⁴.

Nello specifico, attraverso l'esplicito raccordo con gli obiettivi di cui al *plan de formation*, si cercava di rendere le scelte formative strategiche dell'impresa oggetto di un sindacato ben più pregnante rispetto al mero "parere" che le istanze rappresentative del personale erano tenute a fornire in sede di consultazione sullo stesso⁴⁸⁵.

I grandi orientamenti prioritari in ambito di politica formativa aziendale dovranno chiaramente raccordarsi con la prospettiva d'evoluzione degli impieghi e delle competenze, tanto dell'impresa, come del settore d'attività, contenuti nella GPEC. Per accompagnare l'analisi dei fabbisogni formativi e per reperire la documentazione statistica indispensabile per anticipare le mutazioni future appare indispensabile che la negoziazione *de qua* faccia ricorso al

⁴⁸³ Art. L.2242-15 co. 3 cod. trav.

⁴⁸⁴ C. SELIER, *La négociation collective d'entreprise sur la formation : enjeux juridiques et stratégiques*, cit., p. 1022. Nonostante le recenti evoluzioni normative sembrano indirizzarsi verso una maggior valorizzazione dell'impresa quale luogo strategico di realizzazione negoziata delle politiche formative, ad oggi la sede privilegiata per l'intervento delle parti sociali in materia di programmazione formativa rimane, ad ogni modo, la negoziazione di *branche*. La formazione professionale continua, in effetti, rientra fra quei diritti fondamentali dei lavoratori che obbligatoriamente devono essere oggetto di negoziazione collettiva settoriale, al pari delle condizioni di impiego e delle garanzie sociali. Ai sensi dell'art. L 2241-6 cod. trav., la formazione professionale (incentrata segnatamente sugli orientamenti strategici nei successivi tre anni) è infatti materia di negoziazione obbligatoria triennale di *branche* (M.J. GOMEZ-MUSTEL, *Formation professionnelle continue*, Répertoire Dalloz, 2015, par. 237 e ss).

⁴⁸⁵ Le decisioni strategiche sulla programmazione pluriennale sfuggivano spesso al circuito della negoziazione di impresa laddove, nella maggior parte dei casi, il comitato di impresa era consultato, in punto di approvazione del *plan de formation*, solamente a titolo formale. P. MEHAUT. R. CLEMENT, *Formation continue et négociation collective en France*, OCDE, dicembre 1989 pp. 89 ss.

prezioso ausilio dei *report* predisposti dai già menzionati *Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications*⁴⁸⁶.

Quest'approccio "articolato"⁴⁸⁷, in cui gli obiettivi strategici in campo formativo di cui al *plan de formation* (oggi *plan de développement des compétences*) e le priorità esplicitate nella GPEC sono discussi in un'unica sede negoziale, costituirà un momento essenziale per la definizione della messa in pratica delle obbligazioni legali in merito al mantenimento della capacità professionale dei dipendenti (art. L 6321-1 comma 2 cod. trav.).

Nel quadro della medesima negoziazione dovranno, infine, essere predisposte le modalità di attuazione dell'*entretien professionnel*, nonché quelle del *compte personnel de formation*, nella situazione in cui questo sia gestito, seppur parzialmente, dall'impresa⁴⁸⁸.

La negoziazione sulla GPEC, irrobustita dalle ulteriori previsioni introdotte dalla riforma del 2014, consente quindi di rafforzare il ruolo della formazione professionale quale risorsa strategica sia per il miglioramento della *performance* globale di impresa, sia per gestire proficuamente l'evoluzione dei percorsi professionali, interni ed esterni all'impresa⁴⁸⁹, tutelando in tal modo il lavoratore dal rischio dell'obsolescenza professionale.

⁴⁸⁶ Così come sostenuto dal Senato nel parere *sur le projet de loi, relatif à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale*, n. 359, 14 febbraio 2013.

⁴⁸⁷ C. SELIER, *La négociation collective d'entreprise sur la formation : enjeux juridiques et stratégiques*, cit., p. 1023.

⁴⁸⁸ Per la disamina dettagliata del suddetto dispositivo si rimanda alla parte conclusiva di questo Capitolo (Cap. 3 § 2.3 e ss.). Si anticipa sin d'ora che, grazie alla gestione "aziendale" del suddetto strumento, l'impresa potrà negoziare il versamento di integrazioni supplementari nel capitale di base in dotazione ad ogni soggetto economicamente attivo, sgravandosi in tal modo di una parte della contribuzione obbligatoria collettiva prevista per il finanziamento della formazione continua. Le istanze rappresentative dovranno attentamente vigilare sulla circostanza che la formazione così impartita sia sempre e comunque confacente agli obiettivi propri del conto (in particolare l'accesso alla qualifica) e che risponda, pertanto, agli interessi formativi di impresa e lavoratore (non potendo in nessun caso essere utilizzato per l'accesso a azioni di formazione che attengono richiedono la necessaria iniziativa datoriale in ossequio agli obblighi imposti dall'art. L 6321-1 cod. trav.).

⁴⁸⁹ In questo senso essa diviene un « *facteur essentiel de sécurisation des parcours professionnels des salariés* » giacché consente una « *mise en perspective avec les éléments prospectifs fournis par les branches et les territoires, (...) et un cadre de réflexion leur permettant d'être acteurs de leur vie professionnelle* ». Cfr. art. 9 dell'ANI del 14 novembre 2008.

Come detto, nonostante le rilevanti ricadute applicative, la negoziazione sulla GPEC è imposta unicamente alle imprese di grandi dimensioni. La mancanza di una gestione negoziata al riguardo può costituire un forte disincentivo per le piccole e medie imprese ad investire nello sviluppo prospettico delle competenze delle qualifiche professionali⁴⁹⁰. Oltretutto, come già sottolineato, quest'obbligo si rivela un potente stimolo (e, finanche, un correttivo) per l'attuazione degli obblighi formativi di cui all'art. L 6321-1 cod. trav., nella prassi sovente disattesi dai datori di lavoro francesi⁴⁹¹. Come corroborato da alcune analisi condotte in materia⁴⁹², le piccole imprese sprovviste di servizi interni di risorse umane difficilmente riescono a mettere in pratica politiche formative realmente efficienti e, *a fortiori*, di GPEC: la programmazione formativa è appiattita su formazioni brevi, "adattive" al posto di lavoro, tendenzialmente poco onerose; le poche formazioni a carattere qualificante sono perlopiù indirizzate ai quadri o a figure gerarchicamente apicali, ad evidente detrimento dei lavoratori meno qualificati.

Per tale ragione, le parti sociali⁴⁹³ hanno in più occasioni sollecitato la diffusione fra le *Branches Professionnelles* di buone prassi al fine di sviluppare l'accesso alla gestione degli impieghi e delle competenze presso le imprese non assoggettate all'obbligazione triennale di negoziazione sulla GPEC.

Al fine di rendere la gestione della politica formativa maggiormente condivisa e rispondente ai plurimi fabbisogni della globalità dei lavoratori, agevolando oltretutto un miglior controllo sulla corretta applicazione delle obbligazioni

⁴⁹⁰ Come rilevato nel rapporto presentato all'Assemblea Nazionale dal deputato M. Germain (Rapporto n. 980 del 23 aprile 2013 reperibile al sito <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rapports/r0980.asp>), relativo al progetto di legge sulla *sécurisation de l'emploi*, tra il 2008 e il 2010, solamente il 19% delle imprese con meno di 50 dipendenti aveva condotto negoziazioni sulla GPEC.

⁴⁹¹ P.H., ANTONMATTEI, *GPEC: le renforcement de l'obligation de négocier*, cit., p. 792. Come rileva l'A., « *sa connaissance ne se diffuse, le plus souvent, qu'à l'occasion du contentieux de plus en plus fréquent* ».

⁴⁹² Cfr. lo studio condotto dall'istituto Circe per la confederazione sindacale CFDT, relativo al bilancio dell'ANI del 2003, in E. RAY, 2008, *Devoir d'adaptation et obligation de reclassement*, cit. p. 948.

⁴⁹³ Cfr. art. 9 ANI del 14 novembre 2008.

formative, il legislatore ha recentemente introdotto un innovativo obbligo d'informazione e consultazione periodica, in questo caso posto a carico di tutte le imprese, vertente sugli orientamenti strategici aziendali, la situazione economica, la politica sociale e le condizioni di lavoro. Relativamente a queste ultime, il personale deve essere consultato rispetto all'evoluzione degli impieghi e delle qualifiche, nonché in merito alla programmazione pluriennale delle attività di formazione⁴⁹⁴.

Benché tale innovazione, come detto poc'anzi, sia di grande interesse nell'ottica di una gestione comune delle strategie formative, essa non traduce tuttavia un veritiero obbligo di negoziazione che, in quanto tale, può incidere più significativamente sugli orientamenti aziendali in quest'ambito.

Al di fuori di degli obblighi correlati alla GPEC (comunque limitati alle sole imprese di grandi dimensioni), non sussiste, ad oggi, alcun vincolo di negoziazione in materia di formazione continua a livello di impresa⁴⁹⁵.

Cionondimeno, l'interesse dell'impresa a concludere degli accordi collettivi può essere apprezzato soprattutto con riferimento all'ottimizzazione della gestione "interna" di taluni dispositivi di formazione continua (fra cui spiccano senz'altro il *compte personnel de formation*⁴⁹⁶ e l'*entretien professionnel*⁴⁹⁷), ovvero

⁴⁹⁴ Art. L 2312-1 e ss.

⁴⁹⁵ In effetti, come già osservato, il quadro privilegiato per la negoziazione in tale ambito è da sempre considerato quello di *branches*. La convinzione diffusa, e sostenuta in particolare dalle parti sociali, è infatti quella per cui l'impresa non costituisca uno spazio favorevole per l'esercizio di efficaci pressioni sindacali. J.M LUTTRINGER, *Reflexion sur le rapport entre formation continue et negotiation collective* in *Droit collectif du travail: questions fondamentales- évolutions recente*, 1994, p. 50.

⁴⁹⁶ Cfr. *infra* Cap. 3, § 2.4, 2.5, 2.6.

⁴⁹⁷ L'accordo collettivo relativo alle competenze « EDF SA 2016-2019 » (reperibile al sito <http://www.cfdt-unitep.fr/wp-content/uploads/2016/07/Projet-daccord-comp%C3%A9tences-%C3%A0-EDF-SA-V6.pdf>) rappresenta un esempio paradigmatico di come la contrattazione aziendale possa divenire una sede ottimale per sviluppare politiche formative concertate, innovative e soprattutto anticipatrici rispetto alle evoluzioni dell'*emploi*.

L'accordo è strutturato in cinque grandi capitoli: *anticipazione degli impieghi e delle competenze; agevolazione della mobilità interna; dinamicità dei percorsi professionali ; formare per adattare e sviluppare le competenze; favorire l'inserzione professionale e il trasferimento di competenze; arricchire il dialogo sociale sulle competenze.*

Esso risulta particolarmente innovativo altresì sul fronte dell'ingegneria della formazione in quanto apre la strada a diverse modalità complementari di sviluppo delle competenze, legittimando l'intervento di pratiche *on the job* e in situazione di lavoro. L'accordo, inoltre, cerca di tradurre

nell'adeguamento allo specifico contesto aziendale della regolamentazione contrattuale (di *branche*) o legale.

2. *La prospettiva della “sécurisation” dei percorsi professionali. L'individualizzazione dei dispositivi di formazione continua.*

Sulla scorta delle plurime indicazioni europee emanate nel solco delle indicazioni sulla *flexicurity* e dei dibattiti teorici sviluppatisi all'interno di tale quadro d'azione⁴⁹⁸, da oramai svariati decenni l'ordinamento francese si è orientato verso l'attuazione di un quadro regolativo volto al rafforzamento della sicurezza occupazionale e della protezione della “qualità” della fasi transizionali della sfera professionale di ogni individuo. La modalità applicativa francese delle elaborazioni europee (con particolare riguardo alla dimensione della “*security*”) viene comunemente definita “*sécurisation des parcours professionnels*”⁴⁹⁹. Tale innovativa idea di politica del diritto, oramai onnipresente nell'odierno dibattito istituzionale, è divenuta in effetti l’“*objet*

concretamente la logica del “*salarié acteur*”, autentico faro delle politiche relative alla *sécurisation* dei percorsi professionali e all'individualizzazione dei dispositivi sull'accesso formazione, consentendo al lavoratore stesso di essere implicato direttamente e attivamente nel proprio percorso formativo: viene così accordato ampio spazio alle disposizioni in tema di *entretien professionnel* (nel corso della quale il lavoratore dovrà essere informato dell'esistenza di un servizio personalizzato di orientamento, il *conseil en évolution professionnelle*) e viene disciplinato l'utilizzo del *compte personnel de formation* sia durante l'orario di lavoro, sulla base di una scelta concertata con l'impresa, sia al di fuori di esso.

⁴⁹⁸ E, nello specifico, l'elaborazione proposta dalla corrente teorica dei *transitional labour market* già analizzata nel corso del primo capitolo (si richiama, a titolo esemplificativo, il celebre elaborato di G. SCHMID, *Is Full Employment Still Possible? Transitional Labour Markets as a New Strategy of Labour Market Policy*, in *Economic and Industrial Democracy*, 16, 1995, p. 429-456).

⁴⁹⁹ J. VERO, J.C. SIGOT, *Comment les entreprises s'organisent pour mettre les salariés en capacité de se former.*, p. 75; B. GAZIER, C. TUCHSZIRER, *Sécuriser les parcours professionnel, Initiatives et responsabilités*, Paris, 2015, p.36.

incontournable” delle politiche pubbliche dell’impiego e della formazione professionale degli ultimi anni⁵⁰⁰.

Detta prospettiva d’azione è particolarmente evidente negli interventi adottati nel solco delle due leggi di riforma recentemente varate in materia di formazione professionale (*loi* n. 2014-288 relativa a *la formation professionnelle, à l’emploi et à la démocratie sociale* e *loi* n. 2018-771 dell’8 settembre 2018 relativa a *la liberté de choisir son avenir professionnel*).

La teorica del *parcour* non consiste, a ben vedere, in un “*dispositif unique et commun à tous les statuts d’actifs*”⁵⁰¹, bensì si concretizza in un eterogeneo e frammentato *corpus* di misure normative e collettive⁵⁰², globalmente proiettato alla promozione della continuità dell’attività professionale. L’impatto concreto dei relativi strumenti attuativi può essere apprezzato in molteplici ambiti, spaziando così dai dispositivi di gestione aziendale delle competenze, alla sfera delle politiche attive e degli strumenti di ritorno all’impiego.

Se le primissime misure in ambito di *sécurisation*⁵⁰³ furono adottate in funzione della programmazione di meccanismi volti a promuovere il rientro all’impiego a seguito della rottura della relazione contrattuale, negli ultimi anni l’intervento pubblico si è mosso sempre di più verso la definizione di un quadro regolativo

⁵⁰⁰ J.L DAYAN, M. TALLARD, *La formation professionnelle au défi des parcours*, in *Education permanente*, 213, 2017 . p. 29.

⁵⁰¹ R. VATINET *Nouveaux cadres juridiques pour les parcours professionnels diversifiés* », *La Semaine Juridique édition sociale*, 9, 2007, pp. 1131-1141.

⁵⁰² La retorica della *sécurisation* è entrata a pieno titolo altresì all’interno di una molteplicità di accordi collettivi francesi quale *pivot* di nuove rivendicazioni sindacali e nuove soluzioni collettive volte, per l’appunto, all’affermazione di una sempre più estesa sicurezza occupazionale della forza lavoro (cfr. l’analisi di J. FRESSYNET, *Négociier l’emploi. 50 ans de négociations interprofessionnelles sur l’emploi et la formation*, Paris, 2010).

⁵⁰³ A titolo esemplificativo, si veda quanto previsto dal capitolo della legge per lo sviluppo della partecipazione e dell’azionariato dei dipendenti (*loi* n. 2006-1770 del 30 dicembre 2006) consacrato, per l’appunto, alla “*Sécurisation des parcours professionnels*” (il cui contenuto è stato successivamente trasposto nel codice del lavoro (artt. L1237-18 à L1237-18-5,) grazie al quale è stato introdotto nell’ordinamento un *congé de mobilité* per favorire il ritorno ad un impiego stabile tramite la predisposizione di misure di formazione, accompagnamento e periodi di lavoro in alternanza.

atto a stimolare la capacità dei soggetti attivi di occupare continuativamente un impiego, prescindendo quindi dalle singole vicende contrattuali⁵⁰⁴. Tale visione è particolarmente evidente nel solco dei succitati interventi riformistici adottati di recente in materia di formazione professionale continua.

Ed è proprio in relazione alla formazione continua che la logica della “messa in garanzia” dei percorsi professionali ha permesso lo sviluppo di nuove modalità d’intervento, spostando gradualmente il baricentro dell’azione pubblica dalla sicurezza dell’impiego infra-aziendale e, più genericamente dall’adattamento collettivo della manodopera alle evoluzioni dell’organizzazione del lavoro, alla protezione dell’occupabilità e allo sviluppo dell’accompagnamento degli attivi nel mercato del lavoro⁵⁰⁵.

Come già osservato nel corso dello studio, la concezione della formazione quale strumento di ausilio all’occupabilità “dinamica” presuppone necessariamente da un lato, che i soggetti attivi nel mercato del lavoro (a prescindere dalla posizione occupazionale posseduta) possano universalmente e agevolmente accedere alle relative misure, dall’altro, che ai dispositivi di formazione sia affiancato uno strumentario volto all’accompagnamento e allo sviluppo della capacità di autoattivazione.

Nella metà degli anni ’90 questa rinnovata visione della formazione professionale inizia ad essere affermata da serie di documenti programmatici, adottati dal Governo al fine di guidare le necessarie riforme in materia. Il primo documento di rilievo promosso in questo solco è costituito dal rapporto Virville del 1996 il quale, riprendendo in parte i moniti europei in materia di educazione

⁵⁰⁴ B. GAZIER, *Observer et évaluer la contribution de la formation à la construction et la sécurisation des parcours professionnels : quelles données ? Quels besoins de connaissance et d’évaluation ?* in *Éducation Permanente, hors séries, Actes de la journée d’étude EP- CNEFP*, p. 89.

⁵⁰⁵ J.L DAYAN, M. TALLARD, *La formation professionnelle au défi des parcours*, cit. p. 30.

Come già analizzato (cfr. *supra* Cap. 2 § 3.1) la legge del 1971 sottostava proprio a questa duplice finalità: in un contesto segnato da una forte ristrutturazione economica e, al contempo, da molteplici istanze di egualitarismo sociale, gli strumenti ivi previsti erano concepiti tanto in funzione della promozione sociale degli individui quanto dell’innalzamento e dell’adattamento delle qualificazioni alle esigenze della produzione.

permanente e *lifelong learning*, propone l'universalizzazione e la semplificazione dell'accesso alle procedure di validazione degli apprendimenti e delle competenze⁵⁰⁶, nonché l'implementazione di strumenti di individualizzazione della formazione professionale eventualmente concretizzati sotto forma di conti personalizzati di risparmio⁵⁰⁷. Tali proposte sono state pedissequamente riprese, nel 1999, dal libro Bianco del Segretariato di Stato per la formazione professionale secondo il quale i possibili interventi di riforma volti a facilitare la garanzia delle traiettorie professionali avrebbero dovuto sostanzialmente trovare applicazione tramite una miglior agevolazione dell'accesso individuale ai percorsi di formazione e riqualificazione professionali. Evocando in maniera più o meno diretta le prospettazioni avanzate dai teorici dei mercati transizionali del lavoro, tradotte, in termini più squisitamente giuridici, nella proposta di istituzione di una nuova categoria di diritti a "prelievo sociale" avanzata dal noto *Rapport Supiot*⁵⁰⁸, i documenti governativi avanzavano oltretutto l'ipotesi di dare corpo ad un effettivo diritto individuale alla formazione continua trasferibile e collettivamente garantito.

Gli interventi riformistici che si sono susseguiti nel corso degli ultimi quindici anni muovono esattamente da tali prospettive. A partire dall'Accordo Interprofessionale del maggio 2004 *relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social*, gli sforzi regolativi del legislatore francese sono stati indirizzati nello specifico verso il perfezionamento di misure esplicative di una concezione della formazione continua fortemente improntata ai principi della personalizzazione dei percorsi di crescita professionale. Come osservato nel corso della prima sezione di questo Capitolo, tale visione è indubbiamente penetrata altresì nella riformulazione degli ingenti obblighi

⁵⁰⁶ La « *loi de modernisation social* » del gennaio 2002 recepisce pienamente siffatta proposta, rendendo accessibile a tutti gli individui la possibilità di validare gli *acquis* dell'esperienza tramite la procedura di VAE di cui all'art. L 6411-1 cod trav. e ottenere, per mezzo di questa, una certificazione professionale registrata nel *Répertoire national des certifications professionnelles* di cui all'art. L 6113-1 cod. trav.

⁵⁰⁷ J.L DAYAN, M. TALLARD, *La formation professionnelle au défi des parcours*, cit. p. 33.

⁵⁰⁸ Cfr. Cap. 1, § 2.2

datoriali in materia formativa.

La massima espressione dell'individualizzazione dei percorsi formativi si concretizza, come annunciato dal *Livre Blanc* del 1999 e come sostenuto dalla più autorevole dottrina⁵⁰⁹, attraverso la predisposizione di strumenti volti a consentire l'accesso su istanza individuale alle misure formative; nello specifico, sulla scorta delle dottrine più volte richiamate, gli strumenti tesi all'individualizzazione delle carriere dovrebbero poter tradurre degli effettivi diritti individuali.

Più dettagliatamente, nell'ottica di fornire un'effettiva tutela alle transizioni professionali, un ipotetico diritto individuale alla formazione continua dovrebbe poter essere liberamente mobilitato dal proprio titolare, trasferibile (quanto acquisito in ragione dell'attuale posizione lavorativa non dovrebbe andare perduto nel caso di mobilità professionale) e la garanzia economica della sua costituzione dovrebbe poggiare sulla mutualizzazione delle risorse raccolte all'interno di un medesimo gruppo professionale⁵¹⁰.

Il cammino verso l'attuazione di un pieno diritto individuale alla formazione continua è stato contrassegnato da molteplici tappe evolutive: come si approfondirà nel corso di questa sezione di analisi, in un primo momento la previsione di dispositivi volti all'individualizzazione era essenzialmente funzionale alla stabilizzazione dei persistenti disequilibri relativi alle *chances* di accesso a percorsi formativi qualificanti che, come confermato dai dati relativi alle tendenze qualitative e quantitative sulla formazione erogata, continuano a tutt'oggi ad essere fortemente limitate fra i soggetti con una bassa professionalità certificata. In virtù del dibattito politico sulla *sécurisation des parcours professionnels*, i mezzi tesi all'individualizzazione si sono progressivamente arricchiti di contenuto, cambiando in profondità la loro

⁵⁰⁹ Ex multis N. MAGGI GERMAIN, *La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés*, in *Droit Social*, 2004, pp. 482 e ss.

⁵¹⁰ Muovendo dai presupposti concettuali individuati nella proposta teorica di Alain Supiot (oltre alle opere precitate cfr. altresì A. SUPIOT *Du bon usage des lois en matière d'emploi* in *Droit social*, 1997 pp. 229 e ss.), la costituzione finanziaria dei diritti a prelievo sociale dovrebbe avere natura differente rispetto alle modalità di alimentazione progressiva dei diritti stessi.

fisionomia. Se, inizialmente, l'iniziativa individuale era perlopiù orientata al "mero" riequilibrio dell'"*inegalité de départ*" rispetto alle occasioni formative, col tempo essa è divenuta il canale principale per dare concretezza alla visione politica della protezione attiva delle fasi transizionali e per garantire un'occupabilità "dinamica", ove le capacità individuali devono essere il più possibile valorizzate per rendere l'individuo "*acteur de son avenir professionnel*"⁵¹¹.

Più concretamente, i dispositivi sviluppati in tale ottica nel corso delle riforme sono stati concepiti, dapprima, entro uno spazio di "*co-initiative*" (per il quale l'iniziativa individuale risulta condizionata al previo accordo datoriale), per approdare, successivamente, alla piena affermazione di un diritto opponibile, formalizzato tramite un conto formativo assegnato a tutti i soggetti economicamente attivi e grazie al quale viene definitivamente superata quella logica per la quale i differenti dispositivi di formazione risultavano ancorati ad una precisa situazione occupazionale. Nella costruzione individuale dei percorsi professionali si rivela essenziale, come già anticipato, che i soggetti siano dotati dei più appropriati mezzi per sviluppare una effettiva, responsabile e autonoma capacità di scelta in merito alle plurime opportunità formative offerte.

Invero, proprio l'assenza di un adeguato quadro regolativo atto ad equipaggiare la platea più "fragile" dei destinatari fu all'origine del mancato accoglimento, nel corso delle negoziazioni della legge del 2004, della proposta, annunciata nel rapporto Virville, di istituire un *compte epargne formation*⁵¹².

Complice la diffusione nelle scienze sociali e pedagogiche del *capability approach*, nei successivi interventi riformistici (in specie, nell'ANI del 2013 e nella successiva legge attuativa) l'istituzione di diritti formativi propriamente individuali venne opportunamente completata dalla previsione di specifici strumenti di accompagnamento e orientamento personalizzati.

⁵¹¹ Cfr. Premabolo dell'Accordo Interprofessionale del maggio 2004 *relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social*.

⁵¹² J.L DAYAN, M. TALLARD, *La formation professionnelle au défi des parcours*, cit. p. 33.

Nel prosieguo, tramite una disamina diacronica dei differenti dispositivi giuridici succedutisi nel corso delle varie riforme legislative, si cercherà di approfondire le modalità operative prescelte dall'ordinamento francese al fine di consentire, nella prospettiva globale della *sécurisation des parcours professionnels*⁵¹³, un reale accesso individuale e responsabile, alla formazione continua.

2.1 Il *congé individuel de formation*.

Il *congé individuel de formation* (più comunemente definito con l'acronimo "CIF") venne ideato e implementato dalla legge istitutiva del 1971 nel dichiarato intento di estendere e democratizzare l'accesso ai percorsi di qualificazione professionale, controbilanciando in tal modo le prerogative datoriali (all'epoca non vincolate) in punto di selezione quanti-qualitativa dell'attività formativa destinata al proprio personale. Le innumerevoli criticità riscontrate nella pratica hanno recentemente condotto al suo definitivo superamento⁵¹⁴ grazie all'introduzione del "nuovo" strumento del "*compte personnel formation transition professionnelle*".

Sulla scorta dell'abrogato art. L 6322-1 cod. trav., il *congé individuel de formation* traduceva un diritto di "assenza autorizzata" dal normale orario di lavoro per seguire, ad esclusiva iniziativa individuale, un'attività formativa destinata essenzialmente ad accedere ad un livello superiore di qualifica professionale, a cambiare attività o professione ovvero all'ottenimento di un titolo o diploma professionale registrato nel RNCP. Durante il periodo del *congé* gli effetti del contratto di lavoro erano sospesi e, una volta terminato, il datore di

⁵¹³ Si rammenta che ai sensi dell'art. L 6311-1 cod. trav. la promozione della *sécurisation des parcours professionnels* è considerata obiettivo prioritario della *formation tout au long de la vie*.

⁵¹⁴ Cfr. *infra* Cap. 3, § 2.5. Sulle motivazioni specifiche che hanno condotto alla "morte del CIF" e alla nascita di un nuovo dispositivo cfr. J.M, LUTTRINGER, *La mort annoncée du CIF et sa transmutation en « droit de la transition professionnelle*, JML Conseil, Chronique 134, 2018.

lavoro era tenuto a reintegrare il lavoratore nella medesima posizione occupata. Coerentemente con la finalità qualificante e riqualificante di tale strumento, il monte ore assegnato a ciascun lavoratore era determinato dalle *Branche Professionnelles* in funzione della durata attesa dei periodi di formazione correlati all'ottenimento delle qualifiche professionali più rilevanti in seno alle *branches* stesse.

Sebbene l'iniziativa del lavoratore risultasse del tutto libera, non potendo il datore di lavoro validamente opporvisi, l'autorizzazione alla sospensione dell'attività lavorativa era nondimeno vincolata al soddisfacimento di talune condizioni: 1. per beneficiare di un CIF il lavoratore doveva giustificare un'anzianità di servizio di almeno 24 mesi, di cui 12 presso l'impresa di assunzione⁵¹⁵; 2. doveva inoltre essere tassativamente rispettato un intervallo di tempo minimo fra le varie formazioni seguite a titolo di CIF, di norma determinato in sede contrattuale⁵¹⁶.

In ragione della logica profondamente "egualitaria" che ne motivò la creazione, il *congé individuel de formation* venne concepito, sin dalle origini, come un *congé* remunerato. Durante la frequenza all'attività formativa, il lavoratore manteneva infatti inalterato il diritto all'integrale retribuzione⁵¹⁷ e le relative spese dovevano essere interamente sostenute da un organismo terzo. Le complesse disposizioni originarie, che prevedevano una compartecipazione economica dello Stato, del datore e degli enti territoriali, si rivelarono tuttavia insufficienti al fine di garantirne una piena e generalizzata copertura finanziaria⁵¹⁸.

Al fine di semplificarne e agevolarne i meccanismi di finanziamento, le parti

⁵¹⁵ Art. L 6322 7 cod. trav. (oggi abrogato).

⁵¹⁶ Art. L 6322-10 cod. trav.(oggi abrogato).

⁵¹⁷ Precisamente, durante il periodo di formazione, il lavoratore aveva diritto alla regolare corresponsione della retribuzione detta "*de référence*", ossia la retribuzione media (tarata sui 12 mesi precedenti) che il lavoratore avrebbe percepito se avesse continuato a svolgere regolarmente la prestazione durante il normale orario di lavoro. Il datore era tenuto a versare per intero tale somma al lavoratore assente e solo successivamente ne avrebbe potuto richiedere l'integrale rimborso all'ente paritario. P. BURNEL, *op. cit.*, p. 205.

⁵¹⁸ C. DUBAR, *La formation professionnelle continue*, Paris, 2015, p. 26.

sociali, con l'accordo interprofessionale del 21 settembre 1982, istituirono un organismo bilaterale, l'OPACIF, poi tramutato in FONGECIF, la cui funzione primaria consisteva nella raccolta e nella gestione delle risorse appositamente consacrate al sovvenzionamento di tale congedo⁵¹⁹.

L'OPACIF era inoltre incaricato di ricevere e istruire le domande di presa in carico finanziaria dell'attività formativa da parte degli interessati⁵²⁰. Nella prassi, l'accettazione delle istanze risultava tuttavia fortemente aleatoria: benché l'organismo paritario non potesse formalmente rifiutare la domanda⁵²¹, ove le risorse *budgetarie* fossero insufficienti per coprire tutte le richieste ricevute (circostanza invero abbastanza frequente), l'ente si riservava la facoltà di sovvenzionare solo quelle coerenti con le priorità fissate nelle liste delle CPNE (*Commissiones paritaires nationales emploi*). Queste ultime operavano una cernita di azioni e di classi di *salariés* da finanziare prioritariamente nel quadro del CIF basandosi, essenzialmente, sulle contingenti esigenze di mercato.

Se, sotto il profilo della copertura finanziaria, il *Congé individuel de formation* sembrava soddisfare la necessità di socializzazione e condivisione del rischio economico propria dei diritti a "*tirage social*", lo stesso non può dirsi con rispetto alle restanti caratteristiche. Il CIF concretizzava infatti un diritto spettante ai soli lavoratori subordinati, non trasferibile presso altri contesti lavorativi (come visto, per accedere al congedo era richiesta un'anzianità di servizio di 12 mesi continuativi presso l'impresa di assunzione). Sebbene ne venisse garantita la piena opponibilità al datore di lavoro⁵²², la relativa presa in carico finanziaria e, quindi, la sua concreta realizzazione risultavano, come analizzato, fortemente aleatorie.

⁵¹⁹ Le risorse erano costituite dal gettito relativo al prelievo dello 0,2 % della cd. massa salariale lorda.

⁵²⁰ Lo stesso accordo interprofessionale prevedeva altresì che lo Stato e le Regioni potessero contribuire al finanziamento del CIF., C. DUBAR, *La formation professionnelle continue*, cit. p. 28).

⁵²¹ Cfr. la precedente formulazione dell'art. L 6313-1 cod. trav.

⁵²² Il rifiuto datoriale di concedere l'autorizzazione d'assenza legittimava il lavoratore a presentare un reclamo presso i delegati del personale o l'ispettorato del lavoro. Il lavoratore era titolato ad adire il *Conseil des prud'hommes* nel caso di prolungato disaccordo P. BURNEL, *op. cit.*, pp. 206-207.

2.2. Il dispositivo del “*droit individuel à la formation*”.

Al fine di rafforzare, semplificare e ampliare l'accesso *individuale* alla formazione continua, cercando così di superare i limiti riscontrati nell'applicazione del CIF, l'ANI del 5 dicembre 2003 (il cui contenuto venne interamente ripreso dal legislatore nella *loi* di riforma del 4 maggio 2003 relativa alla “*formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social*”) creò un nuovo dispositivo di individualizzazione della formazione continua: il *Droit Individuel à la formation*, comunemente definito con l'acronimo “DIF”. Ai sensi dell'ormai abrogato art. L 951 – 1 cod. trav., l'accesso dei *salariés* alle azioni di formazione era assicurato « *a l'initiative de l'employeur dans le cadre du plan de formation (...); à l'initiative su salarié dans le cadre du congé de formation ; à l'initiative su salarié avec l'accord de son employeur dans le cadre du droit individuel à la formation* ».

Il dispositivo del *Droit Individuel Formation* aveva quale fine principale quello di permettere ai (soli) lavoratori subordinati di accedere, su propria iniziativa, ad attività di formazione volte allo sviluppo delle competenze o in vista dell'accesso alla qualifica professionale. Per la realizzazione di tali obiettivi, il DIF permetteva ad ogni lavoratore di capitalizzare in più anni un volume di ore di formazione⁵²³.

Le azioni di formazione poste in essere nel quadro del DIF dovevano svolgersi al di fuori dell'orario di lavoro (salvo diverso accordo di *branche* o di impresa⁵²⁴), dietro versamento di un'*allocation de formation*⁵²⁵.

La messa in opera del DIF seguiva la logica del cd. “co-investimento”: “*la mise en oeuvre du droit individuel à la formation relève de l'initiative du salarié, en accord avec son employeur*”⁵²⁶. In altri termini, pur essendo l'iniziativa di

⁵²³ In particolare, erano attribuite ad ogni lavoratore subordinato 20 ore di formazione per anno, cumulabili in sei anni, fino ad un massimo di 120 ore.

⁵²⁴ C. DUBAR, *La formation professionnelle continue*, cit., p. 29

⁵²⁵ Art. 9 dell'ANI del 5 dicembre 2003

⁵²⁶ Cfr. l'abrogato art. L 933-1 cod. trav.

accesso al DIF formalmente riservata al lavoratore, la successiva concretizzazione del diritto era comunque subordinata al previo accordo datoriale circa l'opportunità della scelta formativa⁵²⁷. A differenza del CIF, concepito quale permesso di assenza formalizzato, l'accesso al DIF non poteva prescindere da una preliminare concertazione tra il lavoratore e la sua impresa. Tendenzialmente, quest'ultima poteva negare il proprio consenso allorché gli obiettivi formativi proposti dal lavoratore non corrispondessero agli specifici interessi aziendali.

Questo meccanismo manifestava i suoi effetti altresì sui limiti previsti in punto di scelta delle attività formative: in primo luogo, l'accordo fra lavoratore e datore di lavoro presupponeva che il ventaglio di azioni proposte dal dipendente dovesse presumibilmente essere correlato ai bisogni economici e strategici propri dell'impresa; in secondo luogo, le azioni dovevano in ogni caso essere connesse alle priorità definite dall'accordo di *branche* o, se esistente, di impresa, in materia di orientamenti strategici sulle politiche di formazione⁵²⁸.

Il finanziamento delle spese di formazione e dell'allocazione erano a carico del datore di lavoro e il relativo costo era quindi interamente imputabile alla contribuzione obbligatoria per lo sviluppo della formazione professionale continua⁵²⁹.

In caso di prolungato disaccordo fra lavoratore e datore, la decisione in merito all'opportunità di utilizzare il volume orario per accedere alla formazione prescelta e, di conseguenza, finanziare la stessa, veniva demandata alla struttura bilaterale del FONGENCIF che, in caso di accoglimento della richiesta del lavoratore, avrebbe preso in carico l'azione a titolo di CIF. Tuttavia,

⁵²⁷N.MAGGI-GERMAIN, *La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés*, in *Droit Social*, 2004, p. 485.

⁵²⁸ Oppure, in mancanza, dagli accordi conclusi fra le organizzazioni rappresentative dei datori e dei lavoratori segnatrice di un accordo istitutivo di un OPCA (art. 6 dell'ANI del 5 dicembre 2003).

⁵²⁹ In questo caso, l'impresa (con più di 10 dipendenti) avrebbe potuto chiedere il finanziamento oppure il rimborso delle relative spese all'organismo paritario destinatario del contributo obbligatorio per la formazione continua. P. BURNEL, *op. cit.*, p. 242.

l'ammissione della domanda era tutt'altro che scontata: come analizzato in merito al CIF, la presa in carico finanziaria da parte della struttura paritaria presupponeva che il progetto formativo rispettasse i contingenti criteri valutativi definiti dal Fondo stesso⁵³⁰ che, perlopiù, erano fissati sulla base dei mestieri "in tensione" e delle attuali esigenze di mercato⁵³¹.

Il previo accordo datoriale, inoltre, comportava un alto rischio di utilizzo non genuino di tale strumento. Era infatti altamente probabile che si manifestasse un "*détournement du DIF vers des formations d'adaptation relevant du plan de formation*": le azioni concernenti gli obblighi legali di formazione, al contrario delle azioni poste in essere nel quadro del DIF, dovevano attuarsi tassativamente nell'orario di lavoro⁵³².

Anche la trasferibilità di quanto pre-acquisito appariva fortemente limitata. Se, inizialmente, la normativa prevedeva che i diritti acquisiti dovessero necessariamente essere utilizzati nell'ambito del rapporto lavorativo in essere, con la *loi* del 24 novembre 2009 venne individuato un meccanismo atto a consentire la portabilità dei diritti nella sfera del nuovo contratto. Nondimeno, le relative modalità operative non si rivelarono in grado di garantire la piena mobilità del capitale accumulato presso la nuova realtà lavorativa giacché tale evenienza era comunque condizionata all'esperibilità di un previo "accordo di portabilità" con il nuovo datore di lavoro⁵³³.

La logica fortemente "compromissoria" del DIF ha indubbiamente compromesso il raggiungimento dell'obiettivo, solennemente dichiarato

⁵³⁰ Art. 6.3 dell'ANI del 5 dicembre 2003 Vecchio art. 933 cod. trav.

⁵³¹ N. MAGGI GERMAIN, P. CAILLAUD, *Vers un droit personnel à la formation?*, in *Droit Social*, 5 2007, p. 574.

⁵³² N. MAGGI GERMAIN, *La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés*, in *Droit Social*, 2004, p. 486 Come già rilevato (*supra* Cap. 3, § 1.6), l'intervento consultativo del *Comité d'Entreprise* si rivelava fondamentale per verificare la corretta qualificazione delle azioni di formazione da imputare al *plan de formation*.

⁵³³ N. MAGGI GERMAIN, P. CAILLAUD, *Vers un droit personnel à la formation?*, cit. p. 585

dall'ANI del 2003, del rafforzamento dell'individualizzazione dei percorsi professionali. Sia sotto il profilo qualitativo, che quantitativo⁵³⁴, tale strumento si è infatti rivelato del tutto inidoneo a garantire un effettivo e ampliato accesso alla qualifica professionale.

Lontano dal consacrare, come il suo nome indica, un reale diritto individuale alla formazione, realmente opponibile, trasferibile e liberamente azionabile, il dispositivo in questione materializzava tutt'al più una modalità fortemente "vincolata" di accesso a misure di formazione.

Come si vedrà nel prosieguo, alla luce delle innumerevoli criticità riscontrate nella sua attuazione, lo strumento del DIF è stato completamente abrogato e sostituito, con la riforma del 2014, dal *compte personnel de formation*.

2.3 Il compte personnel de formation. I fondamenti teorici dei cd. conti individuali di formazione

Nel dichiarato intento di fare dell'iniziativa individuale e della libertà di scelta il fulcro dell'accesso individualizzato alla formazione continua⁵³⁵ le parti sociali, con l'accordo interprofessionale dell'11 gennaio 2013, hanno ideato un nuovo e, per molti aspetti, "rivoluzionario" dispositivo di formazione professionale continua: il *compte personnel de formation*, oggetto peraltro di consistenti modifiche correttive ad opera della recente *loi Avenir* del 2018.

Superando le criticità riscontrate nell'applicazione del DIF (definitivamente abrogato), il nuovo strumento cerca di trasporre normativamente un diritto universale di accesso alla formazione continua funzionalmente orientato alla protezione delle carriere e all'occupabilità, dinamicamente intesa, di tutti i

⁵³⁴ Non era infatti previsto alcun meccanismo integrativo del monte ore in dotazione ad ognuno che, per la sua esiguità, era assolutamente inidoneo al fine di accedere a buona parte delle formazioni a carattere qualificante. C. DUBAR, *La formation professionnelle continue*, cit. p. 30.

⁵³⁵ J. GAUTIE, N. MAGGI GERMAIN, C. PEREZ, *Fondements et enjeux des "comptes de formation": les regards croisés de l'économie et du droit*, in *Droit Social*, 2015, p. 169.

soggetti economicamente attivi nel mercato del lavoro. Successivamente tradotto in norma di legge grazie alla *loi* di riforma del 2014, relativa alla *formation professionnelle, la démocratie sociale et l'emploi*, della quale indubbiamente costituisce il più rilevante momento innovativo, il *compte personnel de formation* (comunemente denominato con l'acronimo "CPF") rappresenta un vero "cambio di paradigma" relativo all'organizzazione giuridica e finanziaria dell'accesso alla formazione⁵³⁶: nell'intento precipuo di assicurare (come si legge esplicitamente nell'introduzione del titolo III del summenzionato Accordo⁵³⁷) la "*qualification et la sécurisation des parcours professionnels*" dei lavoratori e disoccupati viene così istituito un diritto di formazione le cui condizioni di acquisizione ed esercizio non sono subordinate all'appartenenza ad un preciso stato professionale.

Gli obiettivi di tale strumento sono oggi codificati nell'art. L 6111-1 cod. trav., a mente del quale "*Afin de favoriser son accès à la formation professionnelle tout au long de la vie, chaque personne dispose dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à la retraite, indépendamment de son statut, d'un compte personnel de formation qui contribue à l'acquisition d'un premier niveau de qualification ou au développement de ses compétences et de ses qualifications en lui permettant, à son initiative, de bénéficier de formations* ».

Nell'ambito delle negoziazioni precedenti all'ANI del 2013, parti sociali e legislatore convennero sull'opportunità di "materializzare" il diritto individuale alla formazione continua per il tramite di un conto individuale, inizialmente costituito da un capitale in ore e oggi, a seguito della novella del 2018, tramutato in un capitale monetario.

I fondamenti economici del concetto di "conto formativo" s'inseriscono in una riflessione condotta in seno all'OCSE a metà degli anni '90 volta ad individuare quali meccanismi finanziari risultassero più idonei nel favorire l'ottimale

⁵³⁶ J.M. LUTTRINGER, *Le compte personnel de formation : genèse, droit positif, socio-dynamique*, in *Droit Social*, 2014, p. 972.

⁵³⁷ Consacrato alla « *Sécurisation des parcours tout au long de la vie professionnelle grâce au compte personnel de formation* ».

investimento in formazione professionale. Partendo dai postulati classici che, come precedentemente analizzato⁵³⁸, descrivono le condotte individuali in termini di “ritorno dell’investimento”, le proposte avanzate in quella sede si focalizzavano sulla necessità di implementare degli strumenti capaci di rendere il rischio finanziario maggiormente “condiviso” fra le parti interessate, concludendo perciò per la necessaria allocazione di una parte delle risorse direttamente presso l’individuo destinatario dell’investimento in formazione⁵³⁹. In altri termini, nella visione promossa dall’OCSE, si rivelava essenziale sviluppare dei canali di finanziamento a “geometria variabile”, per i quali il rischio economico e i vantaggi relativi al miglioramento della qualifica fossero condivisi⁵⁴⁰.

Tali raccomandazioni hanno costituito, nei passati decenni, le basi teoriche per lo sviluppo di diverse sperimentazioni nazionali condotte nell’ottica di promuovere dei sistemi di finanziamento delle attività formative basati sull’assegnazione diretta in capo al beneficiario di un capitale da reinvestire in percorsi di apprendimento professionale⁵⁴¹.

Le iniziative messe in campo in quest’ambito⁵⁴² possono essere grossomodo raggruppate secondo due macro categorie⁵⁴³: la prima - più consistente in termini quantitativi - riunisce l’insieme dei dispositivi che mettono a disposizione degli individui una somma reale o un di titolo di acquisto (*voucher*, buoni, assegni di formazione), per una durata generalmente limitata,

⁵³⁸ Cap. 1, § 1.6.

⁵³⁹ J.M. LUTTRINGER, *Le compte personnel de formation : genèse, droit positif, socio-dynamique*, p. 973. Nell’analisi economica, il finanziamento poggiate su un’unica fonte conduce infatti a dei risultati subottimali. G., WURZBURG *Propos introductif*, in LUTTRINGER J.M (a cura di), *Opportunité et faisabilité d’un compte épargne formation*, Paris, 2008, pp. 15 e ss.

⁵⁴⁰ OECD, *Economica and Finance of Life Long Learning*, Paris, 2001.

⁵⁴¹ J.M. LUTTRINGER, *Le compte personnel de formation rénové*, in *Droit Social*, 12, 2018, p. 994.

⁵⁴² Per una ricognizione completa cfr. C. PEREZ, *Regard sur quelques expériences étrangères de “comptes individuels de formation”*, in *Droit Social*, 2014, p. 981 ; G. GAUTIE, C. PEREZ, N. MAGGI GERMAIN, , *Fondements et enjeux des “comptes de formation” : les regards croisés de l’économie et du droit*, cit. p. 169.

⁵⁴³ Cfr. *l’Étude d’impact sur le projet de loi pou la liberté de choisir son avenir professionnel*, del 26 aprile 2018 che ha fondato parte delle sue indicazioni proprio sull’analisi comparata delle differenti strumentazioni di finanziamento individuale della formazione continua.

senza che vi sia una reale capitalizzazione dei diritti; la seconda tipologia, a cui si rifà l'attuale modello francese, consiste invece nella messa a punto di veri e propri conti di risparmio, il cui capitale può essere soggetto ad alimentazione periodica e avere, all'occorrenza, natura differenziata⁵⁴⁴.

In Francia, fin dagli anni '90, la possibile introduzione di un conto "*epargne formation*" era stata ampiamente discussa nel solco del dibattito sul perfezionamento dei dispositivi di individualizzazione della formazione continua. Il meccanismo del conto formativo aveva suscitato un grande interesse in quanto riusciva a semplificare l'investimento formativo riducendo drasticamente le complessità procedurali conseguenti al finanziamento concepito secondo la logica del cd. "terzo pagante" (come analizzato, caratterizzante gli oramai abrogati dispositivi del CIF e del DIF⁵⁴⁵). L'attuale

⁵⁴⁴ Meritano un breve cenno le esperienze registrate nei Paesi anglossassoni (USA e Inghilterra) dei cd. *Asset based*, tramite cui lo Stato dotava ciascun individuo di un capitale monetario eventualmente incrementato dal lavoratore stesso o dal datore.

L'*Individual learning account*, sperimentato nel 2000 in Inghilterra durante il mandato dell'allora primo ministro Tony Blair, rappresenta, per lo meno nel circoscritto panorama europeo, il primo esempio di conto formativo individuale. In questo caso l'apertura del conto era lasciata alla totale discrezionalità dell'individuo. L'ambito applicativo era esteso alla globalità dei soggetti attivi nel mercato del lavoro (ivi compresi i lavoratori autonomi). Il maggior finanziatore era lo Stato sebbene venisse richiesta una piccola contribuzione anche al beneficiario stesso.

Anche negli USA si sono registrate alcune interessanti sperimentazioni di conti formativi (*Lifelong learning account*), a differenza del modello britannico, coinvolgevano il datore di lavoro nella costituzione della dotazione iniziale, G. GAUTIER, C. PEREZ, N. MAGGI GERMAIN, *Fondements et enjeux des "comptes de formation": les regards croisés de l'économie et du droit*, cit. p. 175.

⁵⁴⁵ In specie, nei casi già esaminati del CIF e del DIF, il finanziamento era accordato dagli organismi paritetici ed era, seppur indirettamente, subordinato al soddisfacimento di taluni requisiti prestabiliti. Fra le varie proposte avanzate ricordiamo quella dell'allora segretaria di Stato alla formazione professionale, Nicole Péry (PÉRY N., *La formation professionnelle. Diagnostics, défis et enjeux, contribution du secrétariat d'État au droit des femmes et à la formation professionnelle*, Paris, 17 mars 1999, La Documentation française, p. 239) che, nel 1997, propose l'introduzione di un "*compte epargne formation*" quale materializzazione di un diritto individuale, trasferibile e collettivamente garantito, di formazione professionale. Nonostante, l'individualizzazione avesse trovato nel frattempo attuazione per il tramite di altri dispositivi giuridici, la prospettiva del conto formativo venne ripresa più volte nel corso delle campagne presidenziali del 2007 e 2012. In particolare, nel corso della campagna del 2007, il futuro presidente della Repubblica Nicolas Sarkozy propose l'introduzione di un "*compte individuel de formation*" per consentire a ciascun soggetto, sulla base delle specifiche esigenze, di beneficiare di una formazione "*suffisamment longue pour être qualifiante*". Anche se il progetto non vide la luce nel corso del quinquennio, furono innumerevoli i rapporti del Senato che ne preconizzarono l'adozione (cfr. il progetto per un *compte epargne formation* a cura di SEILLER B., CARLE J.C., *Rapport d'information n. 365*, Sénat, luglio 2007, pp. 1344 ss. reperibile al sito <<https://www.senat.fr/notice-rapport/2006/r06-365-1-notice.html>>).

modello francese del “*compte personnel de formation*”, come si vedrà nel prosieguo, abbraccia tuttavia una dimensione più ampia rispetto alla semplice dotazione di capitale: nella prospettiva di *sécuriser* i percorsi professionali (art. L 6311-1 cod. trav.), i meccanismi di funzionamento del conto stesso e, soprattutto, il relativo rafforzamento dei diritti individuali di orientamento e accompagnamento, vanno infatti nella direzione di rendere la pianificazione formativa pienamente libera, consapevole e responsabile, in aderenza ad una nozione di occupabilità non limitata alla mero adeguamento del bagaglio professionale alle contingenti esigenze del mercato.

2.4 Segue. Caratteristiche e meccanismi di funzionamento del compte personnel de formation.

Il CPF è un dispositivo giuridico che consente un accesso realmente *universale* alla formazione professionale continua. Se, in un primo momento, esulavano dal suo campo applicativo i lavoratori non subordinati e i lavoratori pubblici⁵⁴⁶, grazie all'intervento della *loi travail* dell'8 agosto 2016⁵⁴⁷, oggi giorno la globalità dei lavoratori e dei soggetti disoccupati, dalla firma del primo contratto di lavoro o dalla prima iscrizione al servizio pubblico per l'impiego (in ogni caso oltre il sedicesimo anno di età) sino al pensionamento, possono

⁵⁴⁶ Al riguardo, va segnalato come l'ordinanza del 19 gennaio 2017 n. 2017-53, modificando le disposizioni della legge del 13 luglio 1983 *portant droits et obligations des fonctionnaires* abbia provveduto ad estendere il campo applicativo del CPF ai *fonctionnaires de la fonction publique*.

⁵⁴⁷ Cfr. art. 39 della *loi* n. 2016-1088 dell' 8 agosto 2016 *relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels* . I lavoratori indipendenti (*non-salariés*) possono beneficiare del conto secondo le particolari modalità definite nella legge stessa. Va osservato che il relativo regime di finanziamento presenta molteplici differenze rispetto alle modalità previste per i lavoratori *salariés*. Sulla problematiche relative ai differenti regimi economici, segnatamente in punto di *adeguatezza* delle risorse stanziato al fine di garantire l'effettività di tale diritto anche ai lavoratori indipendenti si rimanda a J.M LUTTRINGER, *Quel CPF pour les travailleurs non-salariés ?*, *JML Conseil*, Chronique n. 137 giugno 2018 reperibile al sito http://www.jml-conseil.fr/wa_files/137_20Quel_20CPF_20pour_20les_20travailleurs_20non-salari_C3_A9s_20.pdf.

regolarmente acquisire e capitalizzare i diritti di cui al conto stesso e scegliere di mobilitarli senza limiti di tempo, qualsiasi sia il loro statuto al momento dell'utilizzo⁵⁴⁸. Tutti i soggetti hanno quindi in dotazione un capitale da poter investire nella scelta della formazione ritenuta più idonea alla luce delle proprie esigenze e aspirazioni professionali. In questo senso, lo strumento in questione concorre pertanto a dare concreta attuazione al disposto dell'art. L 6312 - 1 cod. trav. per il quale «*les indépendants et travailleurs privés d'emploi*» possono beneficiare «*personnellement*» del diritto alla formazione continua⁵⁴⁹.

Del resto, l'estensione della portata applicativa dello strumento “principe” dell'accesso individuale alla formazione continua a tutti i soggetti economicamente attivi, ivi comprese le categorie oggi considerate più vulnerabili nell'odierno panorama economico, rappresenta una scelta del tutto coerente (e, finanche, “obbligata”) rispetto alle attuali necessità del mercato del lavoro, in cui le carriere professionali sono sovente contrassegnate da frequenti periodi di inattività e il *trend* dell'occupazione non *standard* è costantemente in aumento⁵⁵⁰.

Ad oggi, più di sei milioni di persone hanno aperto un CPF su un totale di 46 milioni di potenziali titolari⁵⁵¹.

Nel previgente regime, il capitale di base conferito a ciascuno era costituito da

⁵⁴⁸ Art. L 6323 - 2 cod. trav. « *Le compte personnel de formation est comptabilisé en euros et mobilisé par la personne, qu'elle soit salariée, à la recherche d'un emploi, travailleur indépendant, membre d'une profession libérale ou d'une profession non salariée ou conjoint collaborateur, afin de suivre, à son initiative, une formation. Le compte ne peut être mobilisé qu'avec l'accord exprès de son titulaire. Le refus du titulaire du compte de le mobiliser ne constitue pas une faute* ».

⁵⁴⁹ C. BEAUVOIS, *La formation des demandeurs d'emploi, enjeu de la réforme de la formation professionnelle ?*, in *Droit Social*, 2014, p. 992.

⁵⁵⁰ Secondo i dati DARES contenuti nel *report* di analisi n. 26 del giugno 2018 (CDD, CDI, *Comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ?* reperibile al sito <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2018-026v2.pdf>) la percentuale delle (nuove) assunzioni a termine è passata dal 76% del 1993 al 87 % nel 2017. Si noti inoltre che il 30% di queste fa riferimento a contratti di durata giornaliera. L'attuale percentuale di lavoratori a termine è stimata attorno al 12%.

⁵⁵¹ I conti aperti al 1 febbraio 2018 erano precisamente 5.368.534 (Dati: Assemblée Nationale, *Etude d'impact projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel*, NOR : MTRX1808061L/Bleue-1 del 26 aprile 2018. Fra questi, il 60% dei dossier validati è riferibile a soggetti disoccupati ed il restante 40% a lavoratori, sia dipendenti che autonomi.

un monte ore direttamente proporzionale al tempo lavorato: potevano essere capitalizzate, infatti, fino a 24 ore di formazione per ogni anno di lavoro in vista del raggiungimento della soglia delle 120 ore; superata tale soglia potevano essere accumulate 12 ore per anno, sino al massimale di 150 ore.

Nel dichiarato intento di incrementarne l'utilizzo, anche per il tramite della semplificazione delle sue modalità d'utilizzo⁵⁵², la riforma del 2018 ha provveduto a modificare la natura del capitale assegnato; i diritti di cui al conto sono oggi monetizzati e ogni soggetto ha a disposizione una dotazione di base pari a 500 euro, automaticamente alimentata, in proporzione alle ore lavorate, alla fine di ogni anno solare, fino al raggiungimento del tetto massimo di 5.000 euro⁵⁵³. Per i soggetti scarsamente qualificati⁵⁵⁴ o portatori di handicap tali cifre sono tuttavia maggiorate di 300 euro⁵⁵⁵.

A partire dal sedicesimo anno di età, sino al momento della chiusura del conto, l'alimentazione dello stesso prosegue in modo del tutto automatico. Laddove il titolare del conto utilizzi, nel corso dell'anno solare, solo una parte del capitale accumulato, il residuo andrà automaticamente a sommarsi al capitale futuro (chiaramente, sino al raggiungimento del massimale stabilito)⁵⁵⁶.

Il soggetto titolare del CPF può regolarmente mobilitare le risorse disponibili in funzione degli obiettivi prefissati e della qualificazione auspicata. E invero è proprio l'ottenimento di una nuova qualifica, in linea, del resto, con l'obiettivo generale promosso dall'art. L 6111-1⁵⁵⁷ cod. trav., sembra essere una delle

⁵⁵² J.M LUTTRINGER, *La réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage par la loi du 5 septembre 2018 « relative à la liberté de choisir son avenir professionnelle »*.in *Dr. Soc.* , 12, 2018, p. 962.

⁵⁵³ Art. L 6323-2 ; 6323-11 cod. trav. ; cfr. altresì il decreto attuativo n. 1333 del 28 dicembre 2018.

⁵⁵⁴ « *Pour le salarié qui n'a pas atteint un niveau de formation sanctionné par un diplôme classé au niveau V, un titre professionnel enregistré et classé au niveau V du répertoire national des certifications professionnelles ou une certification reconnue par une convention collective nationale de branche ...* » (art. L 6323-11-1 cod. trav).

⁵⁵⁵ Art. L 6323-11-1 cod. trav.

⁵⁵⁶ J.M LUTTRINGER, *Le compte personnel de formation : genèse, droit positif, socio-dynamique*, cit., p. 973

⁵⁵⁷ In punto di obiettivi assegnati alla formazione professionale si ricorda che: « (...) *Tout travailleur engagé dans la vie active ont droit à accéder à l'issue de la formation initiale à un*

prioritarie funzioni di questo strumento, come esplicitato chiaramente nel corso del dibattito parlamentare che ha preceduto il varo della legge: « *le compte personnel de formation vise a concretiser l'objectif assigné à la formation de progresser au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle* »⁵⁵⁸.

Il finanziamento del CPF di base (cd. CPF “*socle*”) è assicurato attraverso il versamento di una quota della contribuzione obbligatoria unica posta a carico delle imprese occupanti almeno 11 lavoratori⁵⁵⁹ (determinata nell'1% della massa salariale lorda)⁵⁶⁰.

È data tuttavia facoltà all'impresa di ridurre tale percentuale qualora venga stipulato un accordo aziendale destinato alla gestione “interna” del CPF: in questo caso l'impresa potrà destinare lo 0,2% della massa salariale al finanziamento del CPF della propria forza lavoro, sovvenzionando pertanto in modo diretto le relative azioni di formazione.

La gestione finanziaria (e, come vedremo a breve, anche operativa) del CPF è assegnata dalla legge alla *Casse des dépôts et consignations* la quale, diversamente dal previgente regime⁵⁶¹, riceve le necessarie risorse dal neonato *France Competence*⁵⁶², ente nazionale quadripartito istituito dalla *loi Avenir*,

premier niveau de qualification et à progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle ».

⁵⁵⁸ *Rapport* del deputato J. M. Germain presentato all' Assemblea Nazionale il 4 aprile 2013, J.O., 5 aprile 2013, p. 3810.

⁵⁵⁹ Artt. L 6332-3 e L 6332-3-4 cod. trav.

⁵⁶⁰ Nel 2017 le risorse destinate al CPF ammontavano a 907 Milioni di euro. Nel 2019 si stima che verranno destinati al sovvenzionamento del CPF 1,5 miliardi di euro. J.M LUTTRINGER, *Le compte personnel de formation rénové*, in *Dr. Soc.* 12, 2018, p. 995.

⁵⁶¹ Più precisamente, nel quadro ante-riforma, le contribuzioni raccolte dagli OPCA settoriali (ovverosia gli enti costituiti pariteticamente con la funzione principale di raccolta e di gestione dei contributi obbligatori della formazione continua) erano successivamente devolute al FPSPP, organismo bilaterale creato nel 2009, grazie all'accordo interprofessionale relativo al *développement de la formation tout au long de la vie*, al fine di finanziare interventi di formazione volti al sostegno delle transizioni occupazionali di lavoratori e disoccupati. Il 20% delle somme così raccolte era specificamente destinato al finanziamento del CPF.

⁵⁶² Partendo dalla constatazione che i previgenti meccanismi di *governance* della regolazione della formazione continua, poggianti su una ripartizione di competenze fra organismi pubblici e parti sociali, avessero prodotto risultati alquanto insoddisfacenti, tanto in termini di coordinamento delle politiche, quanto in punto di gestione razionale e trasparente della spesa, la *loi “Avenir”* del settembre 2018 va a rivoluzionare drasticamente lo schema istituzionale della formazione

costituito dalla fusione di una molteplicità di istanze paritarie prima implicate nella *governance* della formazione continua (in specie, CNEFOP⁵⁶³, COPANEF⁵⁶⁴ e CNCP⁵⁶⁵). Fra le molte funzioni attribuite a tale organismo dal legislatore del 2018, spicca infatti quella della gestione e ripartizione delle

continua, collocandovi all'apice il nuovo ente nazionale quadripartito "*France Competence*". (art. L. 6123-5 cod. trav.). Quest'organismo è dotato di personalità giuridica e autonomia finanziaria. Il suo CDA è composto da rappresentanti di Stato, Regioni e parti sociali. Riunendo e centralizzando le molteplici istanze prima operative nella *governance* economica e organizzativa della formazione continua, *France Competence* è pertanto dotato di prerogative estremamente ampie e articolate. Fra le funzioni più considerevoli spiccano; la ripartizione dei fondi della formazione continua fra gli OPCO (ex OPCA, oggi incaricati di svolgere funzioni assistenziali alle imprese nella gestione delle competenze e nella programmazione formativa), il CPIR (ex OPACIF - destinato al sovvenzionamento del CPF), le Regioni, la *Caisse des dépôts et consignations*, incaricata, come visto, del finanziamento del CPF e lo Stato (segnatamente in punto di sovvenzionamento della formazione dei disoccupati); la gestione dei meccanismi certificatori tramite il controllo delle certificazioni di cui al *Répertoire National des certifications professionnelles* (art. 6111-6 co.5 cod. trav.); il coordinamento degli attori operativi nel servizio di accompagnamento e orientamento; il coordinamento della gestione dematerializzata del CPF gestito dalla *Caisse des dépôts et consignations*; la definizione (in concerto con lo Stato) delle politiche e dei grandi orientamenti in materia di formazione continua. Al fine di compiere al meglio la sua *mission* principale, ossia la tutela dell'interesse pubblico al raggiungimento degli obiettivi espressamente riconosciuti alla formazione continua (accesso universale alla formazione e alla qualifica, qualità dell'offerta formativa, tutela dell'occupabilità e delle traiettorie professionali), tale organismo è dotato di un ampio potere regolamentare. Per approfondire cfr. C. PUYDEBOIS, *La régulation dans le système de formation professionnelle*, in *Droit Soial.* 12, 2018, pp. 965 -972.

⁵⁶³ Creato con la legge sulla *formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale* del 5 marzo 2014, quest'organo quadripartito (al cui interno siedono rappresentanti dello Stato, delle Regioni, e delle parti sociali) aveva quale funzione essenziale quella di fornire pareri non vincolanti sui testi di legge e regolamentari in materia di occupazione, formazione professione e orientamento professionale. Era altresì incaricato di definire gli orientamenti strategici triennali sulle politiche pubbliche relative all'impiego e alla formazione professionale aventi un'influenza diretta sulle priorità concordate in sede di negoziazione triennale di *branche*. Era inoltre incaricato di elaborare un piano triennale di valutazione sulla diffusione dei maggiori dispositivi di *sécurisation* dell'impiego (CPF, CEP, servizio pubblico di orientamento). Per approfondire cfr. <http://www.cnefop.gouv.fr/>. Come poc'anzi esaminato, tali funzioni sono oggi interamente ricoperte da *France Competence*.

⁵⁶⁴ *Comité interprofessionnel pour l'emploi et la formation*, istanza paritetica che, nel precedente quadro regolativo, era incaricata di coadiuvare le *branches professionnelles* nella definizione delle politiche paritarie sulla formazione continua, definire le strategie messe in opera dal FPSPP (*Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels*), elaborare le liste di formazioni *éligibles* attraverso il CPF (oggi completamente sopresse). Per approfondire si rimanda al sito ufficiale dell'ente: <https://www.cpformation.com/copanef/>.

⁵⁶⁵ Commissione Nazionale delle Certificazioni Professionali, il cui ruolo in materia di politiche paritarie di certificazione nell'ambito del Repertorio Nazionale delle Qualifiche e Certificazioni Professionali è già stato precedentemente analizzato (*supra* Cap. 2 § 3.3).

risorse economiche destinate alla formazione continua provenienti dalle contribuzioni obbligatorie delle imprese⁵⁶⁶.

Nella consapevolezza dell'insufficienza della dotazione di base al fine di sostenere dei progetti formativi destinati all'acquisizione della maggior parte delle qualifiche professionali oggi richieste dal mercato⁵⁶⁷, il legislatore francese è opportunamente intervenuto predisponendo una serie diversificata di meccanismi integrativi a supporto del capitale inizialmente concesso⁵⁶⁸. Si anticipa, inoltre, che la novella del 2018 ha introdotto nell'ordinamento una nuova tipologia di conto formativo, il *Compte personnel de formation transition professionnelle*, congegnato allo specifico scopo di attuare dei progetti di riconversione professionale che, in quanto tali, necessitano di ingenti risorse economiche e temporali⁵⁶⁹.

In primis, il *compte personnel de formation* può essere integrato in virtù di una disposizione negoziale d'impresa o di *branche* ovvero in applicazione di un accordo concluso fra le organizzazioni sindacali dei lavoratori e datori di lavoro che partecipino alla gestione di un "OPCO"⁵⁷⁰. In seno al medesimo accordo,

⁵⁶⁶ Raccolte a tal fine, a seguito delle modifiche introdotte dalla *loi Avenir*, dall'URSAFF (*Unions de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales*); lo Stato, in tal modo, mantiene il controllo della raccolta delle risorse derivanti dalle contribuzioni obbligatorie in materia di formazione continua, sottraendo tale funzione alle parti sociali.

⁵⁶⁷ J.M. LUTTRINGER, *Le compte personnel de formation : genèse, droit positif, socio-dynamique* cit. p. 975.

⁵⁶⁸ Art. L 6323 - 4 cod. trav. « II. Lorsque le coût de cette formation est supérieur au montant des droits inscrits sur le compte ou aux plafonds respectivement mentionnés aux articles L. 6323-11, L. 6323-11-1, L. 6323-27 et L. 6323-34, le compte peut faire l'objet, à la demande de son titulaire, d'abondements en droits complémentaires pour assurer le financement de cette formation ».

⁵⁶⁹ Cfr. *infra* Cap. 3, §2.6.

⁵⁷⁰ Gli istituendi OPCO (*Opérateurs de compétences*) sono degli organismi bilaterali, creati dalla recente *loi Avenir* al fine di coadiuvare le PMI nella gestione dei fabbisogni di formazione e competenze; pur continuando ad esercitare alcune delle funzioni assegnate agli OPCA, non ne ereditano le principali prerogative della gestione e della raccolta delle risorse provenienti dalla contribuzione obbligatoria per lo sviluppo della formazione continua (residua tuttavia il compito di gestire i flussi economici destinati all'apprendistato). Nel dettaglio, gli OPCO sono oggi chiamati a 1. assicurare il finanziamento dei contratti di apprendistato e di professionalizzazione; 2. fornire un ausilio tecnico alle *branche* nella gestione previsionale degli impieghi e competenze; 3. fornire ausilio tecnico alle *branche* nella costruzione delle certificazioni professionali (in termini di descrizione delle capacità, competenze e saperi richiesti) 4. favorire le transizioni professionali dei *salariés*, soprattutto nell'applicazione del nuovo *compte personnel de transition*; 5. assicurare un servizio di prossimità alle PMI attraverso il miglioramento dell'informazione circa l'accesso alla formazione continua da parte dei dipendenti, e mediante l'accompagnamento nell'analisi e nella

vengono di norma indicate le formazioni sovvenzionabili e le categorie di lavoratori prioritariamente soggette agli incrementi di capitale (avendo particolare riguardo ai lavoratori con bassa professionalità attestata, ai fattori di rischio professionale a cui i lavoratori sono esposti, ai lavoratori che occupano un impiego minacciato dall'evoluzione tecnologica e ai lavoratori a tempo parziale).

Ove l'integrazione sia prevista da una clausola negoziale aziendale, la copertura finanziaria dovrà essere imputata sempre e comunque al *budget* dell'impresa stessa. Nel caso di accordo di *branche*, invece, il finanziamento potrà essere sostenuto, in virtù di quanto specificamente contenuto nella clausola contrattuale, dall'impresa stessa oppure dalla struttura paritaria di riferimento⁵⁷¹. Come già analizzato in tema di doveri legali a carico dell'impresa circa la gestione prospettica delle competenze, l'integrazione del capitale può essere disposta coattivamente a carico dell'impresa inottemperante ai doveri di cui all'art. L 6315-1 cod. trav. relativi alla predisposizione biennale dell'*entretien professionnelle*. In tal caso, l'"*abondement*" del conto, pari a 3000 euro, avrà natura "correttiva"⁵⁷², configurandosi infatti quale mezzo attraverso cui il lavoratore stesso potrà recuperare la perdita della propria capacità di occupare un impiego, al mantenimento della quale avrebbe dovuto contribuire anche l'impresa.

Allorquando il costo dell'attività formativa prescelta sia superiore all'ammontare iscritto nel conto, quest'ultimo potrà essere oggetto di

definizione dei loro bisogni in materia di formazione professionale, specialmente con riguardo ai mutamenti economici e tecnici dei relativi settori di attività. (cfr. art. L 6332-1 et seq. cod. trav. e Décret n° 2018-1342 del 28 dicembre 2018). Per un approfondimento circa gli aspetti più rilevanti della nuova « creazione istituzionale » cfr. J.P. WILLEMS, *Les opérateurs des compétences: que reste-t-il de l'assurance de formation ?* in *Dr. Soc.*, 12, 2018, pp. 1011-1016.

⁵⁷¹ In quest'ultimo caso, sarà il contratto stesso a stabilire l'ammontare dell'integrazione aggiuntiva rispetto al contributo obbligatorio che tutte le imprese sono tenute a versare per il finanziamento del CPF.

⁵⁷² Art. L 6323-10 et seq cod.trav. In virtù del previgente art. L 6315-1 cod. trav., il datore che veniva meno alle obbligazioni relative all'*entretien professionnelle* doveva iscrivere 100 ore supplementari nel conto del lavoratore (130 nel caso di lavoratore a tempo parziale), versando il corrispettivo economico di tali ore all'ente paritario di riferimento.

un'integrazione supplementare, a domanda del titolare stesso, al fine di finanziare la suddetta formazione. L'integrazione a istanza dell'interessato può essere disposta mediante auto-finanziamento del titolare stesso, dall'OPCO di competenza, dallo Stato, dalle Regioni, ove il soggetto sia disoccupato da *Pôle Emploi*⁵⁷³, dalle Camere di Commercio territoriali e dagli altri organismi menzionati all'art. L 6323-1 cod. trav.

Allorquando si profili una convergenza di obiettivi fra le parti interessate, l'integrazione del *Compte* potrà essere sovvenzionata altresì dall'impresa⁵⁷⁴. L'appropriazione del CPF da parte di quest'ultima⁵⁷⁵ presuppone la perfetta corrispondenza fra gli scopi perseguiti nella gestione individuale o collettiva delle competenze in azienda e le esigenze e i desideri formativi dal lavoratore, espressi soprattutto in occasione dell'*entretien professionnel*⁵⁷⁶.

Preme sottolineare che la gestione "interna" del CPF dovrà rispettare in ogni caso gli obiettivi specifici assegnati a tale strumento, non potendo in nessun caso essere utilizzata al fine dell'adempimento dei doveri legali di formazione a carico dell'impresa (i quali, è bene ricordare, impongono che le attività formative legate all'*adaptation* o al mantenimento della *capacité à occuper un emploi*, secondo l'interpretazione fornita in tale sede⁵⁷⁷, debbano obbligatoriamente essere predisposte nel quadro del *plan des développement des compétences* e svolgersi tassativamente all'interno dell'orario di lavoro). A titolo esemplificativo, il CPF potrà essere correttamente mobilitato in vista

⁵⁷³ *Pôle Emploi* è un ente di diritto pubblico (e, più esattamente, un *établissement public à caractère administratif*), creato nel 2009 a seguito della fusione di ANPE e UNEDIC, deputato al coordinamento e alla gestione dell'erogazione delle misure di politica attiva e passiva in Francia.

⁵⁷⁴ Art. L 6323-4 cod. trav.

⁵⁷⁵ Che, come già esaminato, potrà essere liberata dal versamento di una parte della quota obbligatoria della contribuzione per il finanziamento di tale strumento ove opti per il diretto sovvenzionamento dei conti del proprio personale.

⁵⁷⁶ J.M LUTTRINGER, *Le compte personnel de formation : genèse, droit positif, socio-dynamique*, cit. p. 975. In ordine all'espressione dei propri bisogni formativi nel rapporto dialogico con l'impresa di assunzione, sarà inoltre fondamentale l'intervento operativo del servizio di orientamento posto in essere dal *conseil en évolution professionnelle* (*infra* § 2.7) della cui esistenza, peraltro, il lavoratore deve essere obbligatoriamente informato in sede di *entretien professionnelle*.

⁵⁷⁷ Cfr. *supra* Cap. 3 § 1.4.

dell'acquisizione di una nuova qualifica, altamente richiesta da quel particolare settore produttivo⁵⁷⁸, oppure per l'acquisizione di talune competenze a carattere trasversale funzionali ad una migliore *performance* lavorativa.

La regolarità e la pertinenza dell'utilizzo aziendale di questo strumento saranno garantite soprattutto dall'attenta vigilanza delle istanze rappresentative del personale da attuarsi sia a monte, nella corretta delimitazione negoziale dei presupposti applicativi, sia, a valle, nel costante monitoraggio del rispetto di tali condizioni. Inoltre, si segnala che l'ipotesi di "gestione aziendale" del CPF, presupponendo un *accord préalable* fra datore di lavoro e lavoratore in merito alle scelte formative, rappresenta la sola possibilità di svolgimento delle attività formative sovvenzionate tramite tale strumento, da svolgersi all'interno dell'orario di lavoro.

Nell'impianto ante-riforma, l'affermazione di una piena e totale libertà di scelta in capo all'individuo risultava parzialmente mitigata dalla predisposizione delle "*listes d'actions éligibles*" da parte delle *Branches Professionnelles*. In altri termini, muovendo da un criterio di "adeguazione" rispetto alle specifiche esigenze di competenze e titoli espressi da ciascun settore produttivo, le parti sociali andavano a selezionare, per ciascun settore, quali formazioni (in ogni caso finalizzate all'ottenimento dei diplomi e titoli professionali di cui al Repertorio Nazionali delle Qualifiche Professionali, ovvero, se non presenti in quest'ultimo, nell'ambito delle certificazioni di qualificazione professionale CQP/CQPI istituite in seno alle *Branches*⁵⁷⁹), fossero suscettibili di essere sovvenzionate attraverso il CPF⁵⁸⁰.

La *ratio* alla base del meccanismo di preselezione consisteva nell'orientare le certificazioni, le programmazioni formative collettive e, più in generale, l'offerta

⁵⁷⁸ G. GAUTIE, N. MAGGI GERMAIN, C. PEREZ, *Fondements et enjeux des "comptes de formation": les regards croisés de l'économie et du droit*, cit. p. 176.

⁵⁷⁹ I soggetti privi di impiego possono accedere altresì agli *stage* formativi appositamente organizzati da Regioni o *Pôle Emploi* per la riqualificazione professionale degli inoccupati. BEAUVOIS, *La formation des demandeurs d'emploi, enjeu de la réforme de la formation professionnelle*, cit., p. 992

⁵⁸⁰ *Ib.*

di formazione verso una loro maggior pertinenza ai concreti fabbisogni manifestati da taluni settori produttivi o dai mercati locali del lavoro.

L'accesso al finanziamento risultava pertanto subordinato al giudizio di "conformità" della formazione prescelta rispetto alle contingenti necessità formative ricercate dalle imprese, a detrimento tuttavia di una scelta formativa maggiormente "capacitante" e, quindi, in parte svincolata dai criteri puramente mercantili. In questo contesto, il ruolo dello Stato era perlopiù limitato al controllo della regolarità e della trasparenza delle procedure e dei criteri di scelta posti in essere dalle parti sociali⁵⁸¹.

La trasformazione del *compte personnel de formation* rappresenta uno degli assi portanti della legge di riforma relativa "à la liberté de choisir son avenir professionnel" varata nel settembre 2018 che, non a caso, vanta fra i suoi obiettivi principali il rafforzamento delle prerogative di scelta individuali nell'ambito della costruzione dei percorsi professionali. Nel programma "En Marche"⁵⁸² la volontà di riaffermare una effettiva libertà di scelta e una maggior autonomia nel campo formativo, funzionale altresì all'incremento dell'utilizzo del conto di formazione da parte di una platea di beneficiari sempre più estesa (ad oggi il CPF risulta infatti impiegato in maniera esponenzialmente maggiore dai disoccupati e dalle imprese⁵⁸³), ha condotto il legislatore del 2018 ad abrogare il meccanismo delle liste di formazione stilate dalle parti sociali, ampliando in tale modo il novero delle attività finanziabili. Il soggetto titolare del CPF è quindi reso completamente libero di rivolgersi in via diretta al

⁵⁸¹ Preme sottolineare come tuttavia, nel solco del "vecchio" regime, al fine agevolare la mobilitazione del conto, la legge prevedesse esplicitamente che talune azioni di formazione, finalizzate nello specifico all'acquisizione di un nucleo di competenze e di conoscenze omogenee, pre-individuate tramite un decreto ministeriale, potessero sfuggire al meccanismo di delimitazione *de quo*. Non incontravano, inoltre, il suddetto limite neppure le azioni finalizzate all'acquisizione di competenze funzionali all'ammissione ad una procedura volta alla validazione delle competenze (art. L. 6323-6, II, 1 cod. trav.).

⁵⁸² J.M LUTTRINGER, *La personne capable ou l'homo economicus ? Reflexions sur la place « de la personne dans le projet de reforme de la formation professionnelle d' « en marche », JML Conseil, Chronique 125, giugno 2017, reperibile al sito <http://www.jml-conseil.fr/wa_files/125_20-20Recentrage_20sur_20la_20personne.pdf>.*

⁵⁸³ N. MAGGI GERMAIN, *L'accompagnement des travailleurs*, in *Dr. Soc.* 12, 2018, p. 1001

prestatario del servizio formativo, senza alcuna forma di intermediazione obbligatoria.

Al fine di facilitarne la fruibilità, la legge del 2014 ha infine provveduto alla creazione di un servizio informatizzato di gestione de materializzata del CPF, gestito dalla *Caisse des dépôts et consignations*, per mezzo del quale ogni soggetto titolare può avere conoscenza, in qualsiasi momento, dell'esatto ammontare dei diritti ivi accreditati, delle attività di formazione disponibili e degli eventuali accrediti integrativi richiedibili⁵⁸⁴. Fornendo un aiuto facile e immediato in merito all'offerta globale dei servizi di formazione disponibile, tale servizio rappresenta un importante supporto alla capacità del soggetto di scegliere liberamente e coscientemente il proprio percorso evolutivo professionale. Nella medesima logica, il legislatore del 2018 ha reso possibile l'accesso al CPF mediante un'applicazione telefonica gestita dalla *Caisse des Dépôts et Coinsignations* di concerto con un *panel* rappresentativo degli organismi di formazione. Questo strumento consentirà a coloro i quali hanno già attivato un conto di formazione di consultare agevolmente i relativi diritti e di accedere alle informazioni utili sull'offerta formativa disponibile nel settore di attività e/o geografico di elezione, sulle competenze richieste dal posto che s'intende occupare, sulle statistiche relative agli inserimenti lavorativi ottenuti tramite la qualifica desiderata, nonché sull'agenda degli *stages* disponibili. Inoltre, grazie a quest'applicazione, sarà possibile procedere direttamente, senza alcuna intermediazione di organismi terzi, all'iscrizione al corso formativo prescelto.

⁵⁸⁴ Art. L. 6323-8 cod. trav.

2.5 *Segue. Il compte de formation « transition professionnelle ».*

Con il proposito di agevolare programmi di riconversione professionale individuale “*dans le cadre d’un projet de transition professionnelle*”⁵⁸⁵, la *Loi Avenir* ha introdotto nell’ordinamento una nuova modalità di sovvenzionamento individualizzato orientata all’accesso ad attività formative certificanti destinate, nello specifico, al mutamento di mestiere o di professione.

Per il tramite di questo nuovo dispositivo, consistente, in termini concreti, in una peculiare modalità di mobilitazione del CPF, si provvede al definitivo superamento, invero non senza critiche⁵⁸⁶, del previgente dispositivo del *Congé individuel de formation* e con esso, di tutte le criticità già in precedenza esaminate che ne avevano fortemente compromesso una soddisfacente diffusione pratica⁵⁸⁷.

La logica sottostante al meccanismo del CIF presupponeva che l’accesso al percorso formativo fosse condizionato alla preventiva richiesta di sovvenzionamento da sottoporre al organismo paritario incaricato della sua gestione economica. E, come già analizzato, le *chances* di successo erano strettamente correlate alla prossimità dell’azione di formazione prescelta rispetto alle politiche formative proprie dell’organismo finanziatore.

Il dichiarato intento di dare concreta attuazione ad uno strumento formativo pienamente rappresentativo di un diritto individuale volto ad una “*meilleure maîtrise de choix de vie professionnelle*”, e non più mero “*succédané au service de la seule performance économique*”⁵⁸⁸, ha imposto il netto superamento del previgente regime autorizzativo. In guisa della nuova normativa, tutti i soggetti individuati dalla legge come potenziali destinatari di tale dispositivo (in specie,

⁵⁸⁵ Art. L 6323-17-1 I co. Cod. Trav.

⁵⁸⁶ Cfr. il parere sul progetto di legge della Commissione per gli Affari Sociali dell’*Assemblée Nationale* del 1 giugno 2018.

⁵⁸⁷ Nel 2017 sono stati solo 35.000 gli accessi ad attività formative finanziate tramite CIF. M. PÉNICAUD, *La bataille des compétences ne fait que commencer, Préambule* al n. 12 di *Droit Social* del dicembre 2018, p. 960

⁵⁸⁸ *Ib.*, p. 960

lavoratori con una determinata anzianità di servizio, lavoratori portatori di handicap, lavoratori che a seguito di una nuova assunzione successiva ad un licenziamento per motivo economico oppure per *inaptitude* non abbiano beneficiato di azioni formative nel periodo intercorrente fra il licenziamento e il nuovo impiego⁵⁸⁹) potranno vedere il loro progetto di transizione regolarmente finanziato qualora, tuttavia, le relative azioni di formazione rientrino fra quelle esplicitamente menzionate a tale scopo all'interno del “*Repertoire Spécifique*” del Repertorio Nazionale delle Certificazioni e delle Qualifiche. Più precisamente, coerentemente con le finalità proprie di tale strumento, potranno essere finanziate delle formazioni “certificanti”, finalizzate, in altri termini, all’acquisizione di una qualifica di cui al Repertorio o a “blocchi di competenze” costitutive di una qualifica più generale; esulano, conseguentemente, da tale quadro applicativo quei programmi formativi genericamente destinati allo sviluppo del proprio bagaglio professionale (ad esempio azioni finalizzate allo sviluppo delle *soft skills* o delle competenze linguistiche)⁵⁹⁰.

Esattamente come il suo “predecessore”, anche il nuovo strumento attua un diritto di assenza autorizzata dall’attività lavorativa⁵⁹¹: a questo proposito, il lavoratore potrà infatti validamente servirsi del relativo *congé de transition professionnel*⁵⁹². Il diritto di assenza risulta pieno e incondizionato. A riguardo va osservato che il datore di lavoro potrà legittimamente opporsi all’istanza del lavoratore solamente in ragione del mancato soddisfacimento dei requisiti di

⁵⁸⁹ Art. L 6323-17-2 cod. trav.

⁵⁹⁰ In termini fortemente critici circa l’impatto realmente “emancipatore” della nuova modalità attuativa del CPF cfr. N.M. GERMAIN, *L’accompagnement des travailleurs*, in *Droit Social*, 12, 2018, p. 1003. L’A. rileva infatti come anche i nuovi CPIR (organismi pariteticamente costituiti su base regionale che sostituiscono il FONGENCIF) avvalendosi della facoltà di “*attester le caractère réel et sérieux du projet*” loro concessa dalla legge, potrebbero indirizzare i progetti formativi individuali verso una loro maggior aderenza alle priorità economiche individuate dallo Stato e dalle realtà territoriali .

⁵⁹¹ Il lavoratore conserva il diritto al versamento della retribuzione “minimale” (*salaire moyen de référence*), il costo della quale è sostenuto dall’impresa, ove questa conti più di 50 dipendenti (eventualmente successivamente rimborsata dal dall’ ente paritetico), e dal CPIR per le imprese con un organico al di sotto di detta soglia.

⁵⁹² Art. L 6323-17-1 cod. trav.

anzianità minima previsti dalla disciplina codicistica e per l'inosservanza delle formalità prescritte ai fini dell'espletamento della domanda⁵⁹³.

Infine, nella prospettiva di dare piena attuazione alla finalità di agevolare progetti formativi lunghi e articolati, realmente efficaci in vista di riconversioni professionali profonde, lo strumento del conto formativo di *transition* non pone alcun limite di durata al percorso formativo da intraprendere.

2.6 Considerazioni sul *compte personnel de formation* quale strumento di sicurezza delle transizioni professionali.

Coerentemente con le premesse delineate nell'*incipit* di questa sezione, il percorso di ricerca cercherà di tracciare ora delle brevi riflessioni circa l'idoneità dell'innovativo strumento del *compte personnel de formation*, come ritoccato dalla novella del 2018, a concretizzare un effettivo diritto individuale alla formazione continua che, muovendo dalle suggestioni avanzate dai principali approcci teorici che maggiormente hanno contribuito alla rilettura delle trasformazioni dei modelli regolativi dei mercati lavoro, dovrebbe costituire lo strumento principe nella tutela attiva delle fasi transizionali della vita professionale.

Si osserva, in primo luogo, come il CPF rappresenti uno strumento giuridico a vocazione realmente *universale*: ogni soggetto, quale che sia la peculiare situazione occupazionale⁵⁹⁴, potrà regolarmente azionarlo, dall'ingresso nel

⁵⁹³ Per beneficiare di un progetto di transizione professionale il lavoratore dovrà attestare il possesso di un'anzianità di servizio di almeno 24 mesi (anche non consecutivi), di cui almeno 12 presso l'impresa di assunzione. L'anzianità di servizio, a differenza del regime del CIF, è valutata al momento del *départ en formation*. Ai sensi dell'art. R. 6323-10-1.-I. cod. trav., l'*employeur* potrà comunque differire il beneficio del *congé* per un periodo non superiore a sei mesi allorquando « *il estime que l'absence de l'intéressé pourrait avoir des conséquences préjudiciables à la production et à la marche de l'entreprise. Un tel report est décidé pour une durée maximale de neuf mois, après avis du comité social et économique lorsque celui-ci existe* ».

⁵⁹⁴ Ai sensi dell'art. L 6323 -2 cod. trav. « *Le compte personnel de formation est mobilisé par la personne, qu'elle soit salariée, à la recherche d'un emploi, travailleur indépendant, membre d'une*

mercato del lavoro sino al pensionamento. Come evidenziato⁵⁹⁵, è proprio il “*dépassement des status d’emploi*” a costituire l’elemento di maggior innovazione, capace di differenziarlo in maniera sostanziale dai previgenti meccanismi di individualizzazione della formazione⁵⁹⁶. Viene inoltre pienamente garantita l’effettiva continuità dei diritti ivi iscritti: il capitale pre-acquisito risulta infatti interamente trasferibile anche in caso di perdita dell’impiego o di trasformazione della situazione professionale del suo titolare⁵⁹⁷.

L’efficacia di questo strumento è apprezzabile altresì nella predisposizione di una molteplicità di canali di alimentazione integrativa. Siffatta previsione si rivela di particolare interesse nella prospettiva della costruzione di un diritto equitativamente adattato alle diversificate esigenze dei potenziali titolari del conto. In questo senso, “internalizzando” le eterogenee situazioni di partenza dei soggetti beneficiari⁵⁹⁸, il CFP dà corpo in effetti ad un diritto alla formazione le cui modalità di costituzione, fisse e invariabili, differiscono dalle modalità di incremento. E, come visto, le previsioni normative e contrattuali disciplinanti le svariate possibilità d’integrazione complementare focalizzano prioritariamente il loro intervento esattamente su quelle categorie di soggetti maggiormente vulnerabili nel mercato del lavoro (lavoratori o disoccupati con qualifiche obsolete, lavoratori in mobilità professionale, lavoratori con contratti *non standard* etc.)⁵⁹⁹.

Con rispetto ai previgenti canali di accesso individuale, sembrano essere

profession libérale ou d’une profession non salariée ou conjoint collaborateur, afin de suivre, à son initiative, une formation ».

⁵⁹⁵ N. MAGGI GERMAIN, *Le compte personnel de formation*, in *Droit Social*, 2013, p. 688

⁵⁹⁶ Il cui ambito applicativo, come già segnalato, non oltrepassava la platea dei *salariés*.

⁵⁹⁷ Art. L 6323-3 cod. trav.

⁵⁹⁸ In virtù dell’art. L 6323-14 cod. trav. l’accordo di *branche* o di impresa che va ad istituire un’integrazione di capitale può altresì determinare “*les publiques prioritaires*” cui assegnare tali sovvenzionamenti.

⁵⁹⁹ Ad esempio, la legge specifica che *Pôle Emploi* è tenuto a finanziare prioritariamente degli *abondements* integrativi per i soggetti privi di occupazione sulla base delle priorità strategiche individuate dal servizio pubblico per l’impiego. C. BEAUVOIS, *La formation des demandeurs d’emploi, enjeu de la réforme de la formation professionnelle*, in *Droit Social*, 2014, p. 996.

finalmente garantite le fondamentali prerogative dell'individualità della scelta formativa e dell'opponibilità dei diritti acquisiti.

Quanto al primo aspetto, si evidenzia che l'impianto del CPF presuppone che la mobilitazione dello stesso sia sempre e solo frutto di una *libera* scelta del titolare stesso. A proposito si segnala che la legge⁶⁰⁰ pone quale preconditione necessaria ai fini del suo corretto utilizzo la manifestazione dell'"accord exprès" del beneficiario. Sebbene il datore di lavoro sia libero di proporre al lavoratore la mobilitazione del conto in una prospettiva di "co-investissment" (ove, chiaramente, gli interessi delle parti convergano)⁶⁰¹, il lavoratore può legittimamente scegliere di non aderire a detta proposta, non costituendo detto rifiuto legittima causa di alcun provvedimento a suo carico⁶⁰².

Similmente, anche il *démandeur d'emploi* sarà del tutto libero di rifiutare di utilizzare il capitale di cui al conto per finanziare una formazione proposta da *Pôle Emploi*⁶⁰³.

Ai fini del suo utilizzo, infine, non è più necessaria alcuna preventiva autorizzazione proveniente da soggetti terzi⁶⁰⁴. La piena attuazione dei principi dell'autonomia e della libertà in ambito formativo è stata peraltro rafforzata dal recente superamento dei meccanismi di intermediazione nella scelta formativa.

Come annunciato, anche l'opponibilità dei diritti acquisiti risulta oggi pacificamente garantita in virtù dell'attuale disciplina legale. Più precisamente, i diritti formativi di cui al conto, siano essi acquisiti in virtù del "socle" in dotazione a ciascuno oppure a seguito di un successivo *abondement*, possono esprimere diretta efficacia nei confronti del servizio di gestione del conto stesso

⁶⁰⁰ Art. L 6323-3 cod. trav.

⁶⁰¹ Fermo restando il divieto di proporre delle azioni di formazione la cui iniziativa sia obbligatoriamente posta a carico dell'impresa (*in primis*, l'obbligazione di *adaptation ex art. L 6321-2 cod. trav.*).

⁶⁰² J. M. LUTTRINGER, *Le compte personnel de formation rénové*, in *Dr. Soc.*, 12, 2018, p. 997

⁶⁰³ *Ib.*, p. 997.

⁶⁰⁴ Salvo che la formazione venga erogata durante l'orario di lavoro: in questo caso è infatti sempre richiesto l'"accord préalable" del datore (art. L 6323-17). Si supera in tal modo la logica del cd. "tier payant" (propria del CIF e del DIF) giacché la presa in carico finanziaria dell'attività di formazione non è condizionata ad alcun parere preventivo di soggetti terzi.

costituito, come visto, dalla *Caisse Dépôts et Coinsignations*), nonché del datore di lavoro⁶⁰⁵.

Per quanto concerne la copertura finanziaria, si è già avuto modo di sottolineare come il capitale (per lo meno quello iniziale) risulti collettivamente garantito in virtù dell'imposizione di un prelievo obbligatorio gravante sulle imprese. La previsione di meccanismi di finanziamento e ri-finanziamento poggiati su una reale solidarietà “*interprofessionale e interbranche*”⁶⁰⁶ (in cui, in altri termini, il rischio finanziario è addossato ai membri di uno stesso gruppo professionale) si rivela del tutto funzionale al proposito di garantire una piena e concreta effettività ai diritti formativi ivi promossi grazie alla previsione di costanti e stabili flussi di finanziamento.

Infine, nell'ottica di fornire una concreta risposta alla sempre invocata necessità di assicurare una reale *égalité d'accès* nelle *chances* di qualificazione e formazione professionale, va valutata senz'altro positivamente la recente introduzione di meccanismi correttivi obbligatori a favore di quelle categorie di soggetti ritenute più vulnerabili nel mercato (lavoratori con basse qualificazioni, portatori di handicap, lavoratori a tempo parziale): in tal senso, oltre alla previsione legale di molteplici “*abondements correctifs*” obbligatori (a carico del datore o dei poteri pubblici), risulta del tutto opportuna l'equiparazione della dotazione di base del capitale (500 euro) fra lavoratori a tempo pieno e quelli a tempo parziale (il cui 80% è rappresentato dal genere femminile), nonché l'innalzamento dello stesso a 800 euro per i lavoratori portatori di handicap o con deboli qualificazioni professionali.

In conclusione, il prototipo francese del conto di formazione professionale, *unicum* nel panorama europeo, configura una modalità di accesso individuale alla formazione capace di rafforzare sensibilmente, in una logica senz'altro egualitaria e di tutela attiva delle fasi transizionali, le possibilità e i mezzi

⁶⁰⁵ M. LUTTRINGER, *Le compte personnel de formation rénové*, in *Droit social*, 12, 2018, p. 998.

⁶⁰⁶ C. BEAUVOIS, *La formation des demandeurs d'emploi, enjeu de la réforme de la formation professionnelle*, cit, p. 996.

finanziari dedicati alla fruibilità delle misure formative qualificanti e certificanti.

2.7. Il diritto individuale all'orientamento e all'accompagnamento professionale: il conseil en évolution professionnelle.

L'originalità della visione francese della *sécurisation* dei percorsi professionali consiste nella promozione della massima autonomia di scelta in ordine alla costruzione del personale percorso di evoluzione professionale. L'attribuzione di un diritto soggettivo alla formazione, trasferibile e liberamente azionabile, può non essere sufficiente per mettere gli individui nelle condizioni di “proteggere” attivamente le transizioni professionali. Vi sono infatti molteplici “ostacoli situazionali”⁶⁰⁷ (di ordine personale, sociale, culturale) che possono inficiare la capacità individuale di attivare correttamente i dispositivi formativi.

Anzitutto, occorre rilevare come l'elaborazione di un progetto professionale, « [...] qui tient compte non seulement des besoins en qualification de son entreprise ou, plus généralement de ceux du monde économique, mais aussi de sa propre ambition de développer ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles⁶⁰⁸ », abbisogni della capacità del soggetto di mobilitare correttamente i diritti di cui egli è titolare.

Si rende necessaria pertanto la predisposizione di dispositivi “complementari”, finalizzati, appunto, a favorire un “ambiente capacitante”⁶⁰⁹ per accompagnare l'individuo nella sua scelta di formazione, fornendo puntuali informazioni circa l'offerta di formazione, il funzionamento del mercato del lavoro, l'evoluzione delle qualifiche e dei mestieri.

La nozione di accompagnamento è essenziale per concretizzare quell'idea di

⁶⁰⁷ G. GAUTIE', N. MAGGI GERMAIN, C. PEREZ, *Fondements et enjeux des “comptes de formation” : les regards croisés de l'économie et du droit.*, *icit.* p. 176

⁶⁰⁸ N. MAGGI-GERMAIN, *La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés*, *cit.*, p. 482

⁶⁰⁹ *Ib.*

occupabilità proattiva e dinamica in virtù della quale l'individuo viene equipaggiato per affrontare un percorso di crescita e di sviluppo professionale. Coerentemente con gli enunciati in tema di *sécurisation*, le più recenti politiche formative francesi hanno mostrato una crescente attenzione verso l'implementazione di efficienti strumenti di accompagnamento personalizzato. Il diritto permanente all'informazione e all'orientamento è stato introdotto dalla legge sulla *formation tout au long de la vie et au dialogue sociale* del 2003 e codificato all'art. L 6111-3 cod. trav. In virtù di quest'ultima disposizione: « *Toute personne dispose du droit à être informée, conseillée et accompagnée en matière d'orientation professionnelle, au titre du droit à l'éducation garanti à chacun par l'article L. 111-1 du code de l'éducation* ».

Tali diritti sono messi in opera nel quadro del servizio pubblico di orientamento permanente, istituito nel 2009 grazie alla legge relativa all'*orientation et à la formation tout au long de la vie*, nella prospettiva di garantire ad ogni persona l'accesso ad un'informazione gratuita, completa e oggettiva sui mestieri, le formazioni, le certificazioni e i livelli salariali. La legge del 2009 ha mancato tuttavia di promuovere dei meccanismi volti a dare omogeneità e uniformità applicativa all'istituito servizio⁶¹⁰. Al riguardo, la legge di riforma del 5 marzo 2014 è intervenuta introducendo delle rilevanti novità tanto all'organizzazione del servizio stesso, quanto ai correlati strumenti applicativi. Quanto al primo aspetto, la novella provvede alla creazione del "servizio pubblico *regionale* dell'orientamento", avente l'obiettivo di coordinare, entro una dinamica territoriale, l'insieme dei vari attori operanti nell'alveo dell'orientamento pubblico; al vertice di tale di servizio si colloca l'autorità regionale, incaricata, nello specifico, di indirizzare le varie attività in coerenza con la politica di formazione professionale del territorio. L'affermazione di una più stringente

⁶¹⁰ I contorni del "servizio pubblico di orientamento" erano infatti molto labili: ad esempio, non rientravano in tale ambito, pur ricoprendo un ruolo di tutto rispetto nell'accompagnamento all'utilizzo degli strumenti di formazione, gli attori del servizio di consulenza e orientamento dell'OPACIF, struttura paritaria destinata al finanziamento del *Congé individuel de formation*. C. BEAUVOIS, *La formation des demandeurs d'emploi, enjeu de la réforme de la formation professionnelle ?*, cit. p. 992.

“territorializzazione” dell’orientamento è funzionale, in ultima istanza, all’edificazione di un sistema “perenne e fluido” in cui i diversi servizi pubblici operativi nel campo della promozione dell’occupazione possano rispondere in modo più efficace alle esigenze dei *salariés* e *demandeurs d’emploi*⁶¹¹.

Allo scopo di potenziare l’effettività dei diritti all’accompagnamento e all’orientamento *tout au long de la vie*, la medesima legge ha congegnato un innovativo dispositivo di accompagnamento personalizzato: il *conseil en évolution professionnelle*⁶¹² (sintetizzato comunemente nell’acronimo CEP).

Il “CEP” traduce un diritto a portata universale, mobilitabile da tutti i soggetti attivi nel mercato del lavoro in ogni momento della loro vita professionale allorquando si manifesti la necessità di un ausilio per la costruzione di un progetto di evoluzione professionale. La sua principale ambizione è quella di strutturare un servizio di consulenza universale finalizzato a facilitare l’accesso alla formazione continua grazie all’identificazione delle qualifiche da acquisire e dei percorsi formativi da seguire, in linea con i bisogni economici esistenti e prevedibili nei diversi territori e settori economici, nonché con le aspirazioni e necessità individuali.

A questo proposito, nell’ambito del CEP devono essere fornite puntuali informazioni circa i canali di finanziamento disponibili. In particolare, il *conseil en évolution professionnelle* “*facilite le recours, le cas échéant, au compte personnel de formation*” (art. L 6111-1 co. 3 cod. trav). Come si evince peraltro dall’illustrazione dei principi chiave della legge sulla *sécurisation de l’emploi*, nel quadro dell’iniziativa di formazione deve essere instaurato un forte nesso fra il *compte personnel de formation* e i meccanismi di accompagnamento del beneficiario⁶¹³. Il legislatore del 2014, nell’ottica del consolidamento dei dispositivi di *sécurisation de l’emploi*, ha cercato quindi di dare corpo ad un

⁶¹¹ C. BEAUVOIS, *La formation des demandeurs d’emploi, enjeu de la réforme de la formation professionnelle ?*, cit. p. 992.

⁶¹² Art. L 6111-1 cod. trav.

⁶¹³ In questi termini l’allora Ministro del lavoro Michel Sapin nel suo intervento al Senato del 18 febbraio 2014 (*Journal Officiel*, 19 febbraio 2014, p. 1778).

sistema in cui gli strumenti del CEP e del CPF si completino vicendevolmente: da un lato, è stato introdotto un dispositivo, attivato territorialmente, di supporto e di accompagnamento verso la qualificazione (e più in generale verso la formazione continua); dall'altro, si è ideato un mezzo di accesso diretto e semplificato alla qualificazione⁶¹⁴.

Con l'obiettivo di dare pieno corpo allo spirito della riforma del 2018 che, come già sottolineato, mira alla massima valorizzazione dell'individuo "attore del suo avvenire professionale"⁶¹⁵, l'art. L 6323-17 cod. trav. è stato arricchito di un ulteriore comma a mente del quale l'operatore del CEP è incaricato altresì di accompagnare i progetti di transizione professionale nell'ambito del nuovo *compte personnel de transition professionnelle*.

Ai sensi della normativa legale, il *conseil en évolution professionnelle* è strutturato attorno a tre livelli di assistenza⁶¹⁶:

1. Accoglienza individualizzata finalizzata a fornire informazioni circa l'offerta formativa e le qualificazioni disponibili sul mercato, nonché ad analizzare la peculiare situazione professionale del soggetto interessato, attraverso la valutazione delle competenze e dei saperi posseduti⁶¹⁷; l'informazione obbligatoria ha quindi un contenuto ampio e articolato che spazia dall'ambiente professionale, passando per l'evoluzione dei mestieri di un territorio o di un settore professionale, fino alla puntale descrizione dei differenti dispositivi di formazione. Grazie al flusso di informazioni provenienti dall'operatore del CEP, i soggetti sono resi consapevoli circa gli elementi essenziali per affrontare una

⁶¹⁴ Cfr. la relazione del deputato Jean Paul Gille presentata durante la seconda sessione di discussione sul *projet de loi* del 4 aprile 2013 (*Journal Officiel*, 5 aprile 2013 p. 3757).

⁶¹⁵ Intervento della Ministra Pénicaud all'Assemblée Nationale dell'11 giugno 2018 (*Journal Officiel*, 12 giugno 2018 p. 5811).

⁶¹⁶ La minuziosa descrizione delle modalità implementative del *conseil en évolution professionnelle* è oggi contenuta nell'*arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges du Conseil en évolution professionnelle*.

⁶¹⁷ In tale fase si rivela di estrema importanza che siano riconosciute tutte le competenze acquisite nel contesto lavorativo così da renderle potenzialmente trasferibili ed eventualmente sviluppabili attraverso delle formazioni ulteriori. P. SANTELMANN, *Les contextes socio – économiques du conseil en devolution professionnelle*, in *Éducation Permanente: Qu'est-ce que le conseil en évolution professionnelle?*, Hors serie, AFPA, Marzo 2018, p. 28.

scelta di formazione.

2. Consulenza personalizzata sull'identificazione del nuovo progetto professionale: in questa fase vengono accuratamente identificate le competenze e le qualifiche da acquisirsi⁶¹⁸.

3. Accompagnamento nella messa in pratica del progetto personalizzato⁶¹⁹.

All'esito del colloquio, viene redatto un documento di sintesi sul progetto di evoluzione professionale e sulla strategie prospettate per la sua realizzazione (nella maggior parte dei casi incentrate sull'utilizzo del *compte personnel de formation*).

Il CEP rappresenta quindi uno spazio di lavoro, modellato sulla persona e le sue specifiche esigenze, idoneo per elaborare attivamente e creativamente dei progetti formativi individuali. E, nella prospettiva di *sécuriser* le transizioni professionali, soprattutto in relazione al pubblico "più fragile" e meno qualificato nel mercato del lavoro, la qualità dell'informazione e della consulenza per l'orientamento si rivela senz'altro non meno importante della qualità dei mezzi direttamente orientati alla fruizione della formazione.

Per la buona riuscita di un CEP e, più in generale, per garantire l'efficacia del servizio pubblico d'orientamento, è di primaria importanza (oltre all'ovvia professionalità e preparazione degli operatori del servizio stesso) che sia favorito un collegamento sinergico, presso ciascun bacino d'impiego, fra gli operatori, i soggetti finanziatori, i prestatori dei servizi di formazione e i soggetti deputati alla certificazione. In tal modo, infatti, potranno essere ottimamente identificati i mestieri e i bisogni di competenze richiesti dal sostrato produttivo⁶²⁰.

Nella sua formulazione originaria il CEP era inquadrato nell'ambito del servizio pubblico regionale di orientamento (art. L 6111-3, I, co. 5 cod. trav.) e

⁶¹⁸ C. BEAUVOIS, *La formation des demandeurs d'emploi, enjeu de la réforme de la formation professionnelle ?* cit., p. 992.

⁶¹⁹ Introduzione al numero monografico di *Éducation Permanente: Qu'est-ce que le conseil en évolution professionnelle?*, Hors serie, AFPA, Marzo 2018.

⁶²⁰ P. SANTELMANN, *Les contextes socio - économiques du conseil en évolution professionnelle*, cit p. 39.

dispensato unicamente dalle istituzioni e organismi rientranti nel servizio pubblico dell'impiego di cui all'art. L 5311-4 cod. trav.⁶²¹ (costituito, nella specie, dagli operatori nazionali APEC, *Pôle Emploi*, FONGENCIF, OPACIF, *Cap Emploi*). La scelta di non liberalizzare tale servizio era motivata, come sottolineato dal Consiglio Nazionale per l'“*Emploi, la formation professionnelle et l'orientation*” (CNEFOP), dalla necessità di garantirne la massima neutralità e dissociazione rispetto all'offerta formativa. Con la riforma del settembre 2018, tuttavia, la prestazione del *Conseil en évolution professionnelle* potrà ora essere effettuata anche da operatori privati operativi nell'ambito dei servizi per l'impiego che soddisfino i requisiti di qualità previsti normativamente⁶²². In questo senso, saranno legittimati ad erogare tale servizio gli “operatori regionali, finanziati per mezzo dei fondi mutualistici per la formazione continua”⁶²³ e selezionati sulla base di una gara d'appalto promossa su scala nazionale.

Senza dubbio, l'apertura al mercato del CEP costituisce, grazie alla pubblicazione dei requisiti qualitativi da seguire nella selezione degli operatori, una efficace modalità per operare un più pregnante controllo sulla qualità del servizio in questione⁶²⁴.

A ben vedere, tuttavia, la vera *ratio* alla base della liberalizzazione di tale prestazione⁶²⁵ si sostanzia nella volontà governativa di ampliare l'effettivo ricorso al CEP, ad oggi prevalentemente utilizzato dai soli soggetti disoccupati alla ricerca di un impiego. Il proposito della diffusione dello strumento *de quo* anche presso i soggetti che non versino in stato di disoccupazione appare in altri

⁶²¹ Art. L 6111-3. Cod. Trav.

⁶²² Art. L. 6111-6 co. 4 cod. trav. “*l'offre de service du conseil en évolution professionnelle est définie par un cahier des charges arrêté par le Ministre chargé de la Formation Professionnelle* ».

⁶²³ Nell'architettura gestionale e finanziaria edificata dalla riforma del 2018, sarà il nuovo ente *France Competences*, incaricato del governo delle politiche formative e della distribuzione delle risorse economiche, a coordinare e a finanziare gli operatori regionali del CEP (art. L 6111-6 co. 5 cod. trav).

⁶²⁴ N. MAGGI GERMAIN, *L'accompagnement des travailleurs*, cit., p. 1004.

⁶²⁵ N.MAGGI GERMAIN, *L'accompagnement des travailleurs*, in *Dr. Soc.* 12, 2018, p. 1000. I dati forniti dal CNEFOP (cfr. *Rapport giugno 2017 sur le suivi et la mise en oeuvre du CEP et du CPF*, p. 24) relativi agli accessi al CEP rivelano, in effetti, come ben il 74,18% di questi sia stato effettuato attraverso l'intermediazione di *Pôle Emploi* (organismo nazionale deputato al coordinamento e alla predisposizione delle politiche attive e passive del lavoro).

termini funzionale a riaffermarne il fondamentale ruolo di ausilio alla mobilità professionale “*volontarie et réfléchie*”⁶²⁶.

La medesima logica promozionale è inoltre alla base del recente rafforzamento dell’obbligo di informazione a carico del datore di lavoro da attuarsi in occasione dell’*entretien professionnel*, nell’ambito del quale il datore è infatti tenuto a dare puntuale informazione, *inter alia*, dell’esistenza e delle modalità d’utilizzo del CEP⁶²⁷.

La previsione di questo innovativo dispositivo conferma l’idea che l’approccio del legislatore francese al tema dell’accesso alla formazione continua sia fortemente orientato alla logica delle “capacità”: l’intervento normativo non si limita infatti alla mera previsione di diritti individuali assegnabili a ciascun soggetto, ma promuove un visione, per il tramite della creazione di un sistema coordinato di strumenti destinati globalmente alla gestione delle transizioni professionali (CPF, *entretien professionnelle*, CEP), nella quale l’individuo debba essere il più possibile responsabilizzato circa le proprie scelte formative, le proprie strategie di evoluzione o di ritorno nell’impiego, la gestione prospettica delle proprie competenze e qualifiche.

In sintesi, il dispositivo del CEP può senz’altro essere incluso all’interno di quel “*portefeuille de droits mobilisables par l’individu*”⁶²⁸ concepiti al fine di tutelare preventivamente le possibili fasi transizionali.

⁶²⁶ Cfr. l’*Étude d’impact sur le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel* del 28 aprile 2018, p. 23. La circostanza che il CEP sia utilizzato in misura esponenzialmente maggiore dai soggetti privi di impiego evidenzia come, rispetto agli intenti iniziali, esso non venga opportunamente impiegato quale strumento d’accompagnamento alla mobilità volontaria, quanto, piuttosto, in funzione dei periodi di inattività professionale in una dinamica d’intervento *ex post* rispetto alla “mobilità subita”. La riaffermazione del ruolo del CEP in quanto strumento essenziale della *sécurisation* dei percorsi professionali è stata espressa anche dalla Ministra del lavoro M. Pénicaud in occasione della *séance* parlamentare del 10 luglio 2018 (JO 11 luglio 2018 p. 9491): «*Cette phase d’accompagnement a profité, à hauteur de 90% des personnes en recherche d’emploi. On peut donc dire que le dispositif a bien pris son envol pour les demandeurs d’emploi mais pas pour les salariés. Je crois que nous partageons tous cet objectif – que les salariés doivent bénéficier davantage d’un conseil et un accompagnement dans leur trajectoire et leur mobilité professionnelle* ».

⁶²⁷ Art. L 6315-1, co. I, cod. trav.

⁶²⁸ Cfr. l’*Étude d’impact sur le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel* del 26 aprile 2018, p. 22.

Come infatti ribadito a più riprese nel corso del dibattito parlamentare che ha preceduto l'adozione della “*Loi Avenir*”, in coerenza peraltro con le suggestioni teoriche proposte dalle differenti riletture su modelli ri-regolativi del mercato del lavoro, l'efficacia delle misure di formazione professionale passa anche e soprattutto per la capacità d'investimento personale⁶²⁹.

Vale infine la pena di ricordare, in tale sede, come nella creazione di un ambiente “capacitante”, adeguato cioè a favorire l'accesso consapevole all'offerta di formazione, un ruolo chiave è giocato dall'impresa e, segnatamente, dalla stessa organizzazione del lavoro⁶³⁰. Innumerevoli studi⁶³¹ hanno infatti dimostrato come l'aspirazione dei lavoratori a formarsi e il rafforzamento della loro capacità di mobilitare correttamente gli strumenti messi a loro disposizione sia maggiore nelle imprese dove l'organizzazione offra maggiori possibilità di mobilità interna (sia verticale che orizzontale), dove il contenuto della prestazione sia il più possibile diversificato e sussistano ampi spazi di discussione in merito alla politica di formazione e di gestione delle competenze aziendali. Relativamente a tale ultimo aspetto, sono senz'altro da apprezzarsi quelle disposizioni normative che impongono all'impresa una costante e proficua riflessione dialogica (nella specie, tramite l'*entretien professionnel* e la negoziazione sulla GPEC) in merito all'evoluzione delle competenze e delle qualifiche nel medio e lungo termine.

⁶²⁹ Intervento del deputato C. Fabre, *rapporteur* all'*Assemblée Nationale* sulla relazione al *projet de loi*, II sezione, 12 giugno 2018 (*Journal Officiel*, 13 giugno 2018, p. 5952).

⁶³⁰ Cfr. *ex multis*, M. LAMBERT, J. VERO, *Aspirer à se former, la responsabilité des entreprises en question*, *Bréf du Cereq*, n. 279, novembre 2010; M. LAMBERT, J. VERO B., ZIMMERMANN, *Vocational training and professional development: a capability perspective*, in *International Journal of Training and development*, 3, 2012.

⁶³¹ Cfr. Cap. 1, § 1.5.

3. *Osservazioni conclusive: prospettive di policy e strategie d'intervento alla luce del modello francese di accesso alla formazione continua.*

Alla luce della precedente disamina sull'evoluzione degli attuali contesti organizzativi e di mercato del lavoro è emerso come, in entrambi i casi, sia prospettabile una ridefinizione dei paradigmi d'intervento nell'ambito della formazione professionale continua che sollecita, a sua volta, l'adozione di nuovi modelli di regole e di dispositivi giuridici capaci di promuoverne l'accesso. In specie, le odierne forme di produzione flessibile implicano la necessità di attuare strategie di rivalorizzazione del capitale umano e di aggiornamento continuo della dotazione professionale della forza lavoro. Al contempo, si è evidenziato però come l'investimento formativo, in un'ottica di razionalità di mercato, possa risultare per le imprese "antieconomico", manifestandosi di conseguenza l'interrogativo circa l'opportunità di un intervento atto orientare le strategie formative delle imprese affinché l'investimento in capacità professionali sia parte della loro azione economica. Nella prospettiva d'analisi qui accolta, l'aggiornamento o lo sviluppo delle competenze professionali è particolarmente rilevante al fine di consentire al lavoratore il proficuo svolgimento della propria *performance* lavorativa.

Sul versante dell'evoluzione delle forme regolative del mercato del lavoro, si è posto in luce come nelle prime e più semplicistiche applicazioni relative alle strategie ispirate alla *flexicurity*, benché la formazione professionale fosse posta al centro della ridefinizione delle tutele nell'ottica di garantire al meglio la sicurezza professionale dei lavoratori, essa venisse concepita essenzialmente in funzione di sostegno all'occupabilità e all'adattabilità in una logica compensativa rispetto alla perdita di tutele nel rapporto di lavoro. Diversamente da questa visione, nel recente dibattito teorico sulle possibili forme di ri-regolazione dei mercati del lavoro, in cui la maggior enfasi è posta sulla definizione di nuovi "diritti sociali" ancorati alla persona in quanto tale e

funzionali a garantire la continuità dello *status professionale*⁶³² nella discontinuità delle carriere, il ruolo e le modalità operative della formazione ne escono parzialmente ridefiniti. Essa è ora reinterpretata come strumento di protezione “preventiva” delle fasi transizionali, in funzione del quale viene accordato uno spazio rilevante alla capacità d’agire e di auto-responsabilizzazione del soggetto beneficiario dello strumento formativo stesso. L’analisi dello sviluppo del quadro sistematico francese in materia di dispositivi di supporto all’accesso alla formazione continua ha dimostrato come, nell’ordinamento d’Oltralpe, tali esigenze sembrano aver trovato una compiuta risposta normativa tanto a livello “macro”, ossia d’impostazione sistematica e di visione coordinata dei vari istituti, quanto a livello “micro”, in relazione cioè alle peculiari modalità di regolamentazione dei singoli dispositivi, garantendo in tal modo una effettiva applicazione ai diritti formativi ivi incorporati.

Al di là degli specifici aspetti contenutistici, sui quali ci si è già abbondantemente soffermati nel corso della ricerca, a conclusione di questa sezione sembra opportuno sottolineare come l’ordinamento francese possa fungere da parametro orientativo anche con riguardo all’*approccio globale* adottato nella regolazione degli strumenti di promozione e di accesso alla formazione continua.

A livello d’impostazione generale, si può apprezzare come sia immanente al sistema francese, già nei suoi sviluppi iniziali, un principio di responsabilizzazione e coinvolgimento diretto delle imprese in vista dell’incremento globale dell’accesso ad attività di formazione. Ciò è rinvenibile, anzitutto, in punto di enunciazione dei principi informatori del sistema, ove la formazione continua è definita quale “*obligation nationale*” al cui sviluppo devono concorrere pertanto una pluralità di attori della vita economica e sociale, fra i quali vanno senz’altro annoverate le imprese stesse. Questo principio ha consentito di associare alla originale obbligazione finanziaria una moltitudine di

⁶³² A. SUPIOT, *Au delà de l’emploi* (2^a ed.) Parigi, 2016.

ulteriori prescrizioni finalizzate a veicolare qualitativamente le politiche formative aziendali, tanto nel breve, quanto nel medio e lungo termine.

Sotto un profilo applicativo, la soddisfazione del bisogno di aggiornamento delle competenze correlato alle contingenti esigenze tecnico-produttive trova appiglio, in primo luogo, nel riconoscimento del contratto di lavoro quale fonte di un'obbligazione formativa avente ad oggetto l'adattamento della professionalità del lavoratore e il cui adempimento costituisce, come visto, presupposto necessario al fine di giustificare il carattere *réel et sérieux* del licenziamento intimato in ragione delle modifiche impattanti sulla posizione lavorativa in essere.

La responsabilizzazione dell'impresa in ordine alle proprie scelte formative non è limitata tuttavia alla mera manutenzione della capacità professionale correlata alla conservazione della stabilità contrattuale, ma si estende altresì alla possibile evoluzione prospettica delle competenze alla luce dell'evoluzione delle strategie economiche aziendali andandosi a saldare, in quest'ultimo caso, con la finalità di assicurare la manutenzione di uno stato di occupabilità nel mercato del lavoro.

Ciò che preme tuttavia sottolineare in questa sede è come l'effettivo sviluppo di politiche formative aziendali atte ad inglobare le esigenze formative di adattamento della competenze professionali (capaci quindi di dare piena effettività al diritto permanente di formazione derivante dal contratto di lavoro subordinato) non potrebbero avere effettiva attuazione senza il supporto della relevantissima normativa di cornice stratificatasi nel corso delle varie riforme legislative. In questo senso, vanno senz'altro richiamate quelle previsioni "ancillari" (che, nel caso di strumenti di gestione prospettica delle competenze assumo addirittura carattere vincolante) in virtù delle quali l'impresa è periodicamente chiamata a gestire la propria pianificazione formativa. L'enucleazione chiara e diretta delle misure formative intraprese consente di verificare agevolmente (soprattutto mediante il confronto dialettico con le

istanze rappresentative del personale o con il lavoratore stesso) il rispetto degli obblighi formativi posti a carico dell'impresa. Si rivela inoltre strumentale alla corretta esecuzione degli obblighi legali di formazione la previsione di un quadro normativo atto a definire la disciplina in punto di iniziativa all'accesso alla formazione, sì da chiarire il regime orario delle relative azioni ed evitare ogni possibile utilizzo abusivo degli strumenti basati sul cd. "co-finanziamento". Da ultimo, anche la predisposizione di un quadro definitivo dell'azione formativa può essere determinante nell'orientare la corretta implementazione delle scelte formative: in effetti, la conformità o meno delle misure intraprese dall'impresa rispetto ai criteri definitivi legali può assumere un certo rilievo in ordine alla valutazione della loro idoneità a soddisfare gli scopi prefissati dalla legge (adattamento – capacità di occupare un impiego).

In definitiva, la capacità di indirizzare le strategie di impresa in funzione dello sviluppo o dell'adattamento delle competenze professionali della propria forza lavoro, strumentale a sua volta a tutelare la manutenzione della capacità di occupare il proprio ruolo organizzativo, non può prescindere da un approccio normativo atto a coordinare sistematicamente obblighi contrattuali e dispositivi "ancillari" di supporto alla gestione delle competenze, alla pianificazione formativa e alla formalizzazione dell'iniziativa formativa.

Simili considerazioni possono essere svolte a proposito del secondo nucleo tematico preso in considerazione da questa ricerca. Come esaminato, in ambito di indirizzi strategici relativi alle politiche sociali e formative, il legislatore francese ha adottato un approccio sistemico, riassumibile nella nota espressione della "*sécurisation des parcours professionnels*, con il quale si mira ad iscrivere ogni persona all'interno di un percorso di tutele capace di travalicare l'ambito del quadro contrattuale, con l'obiettivo generale di sostenere, in un'ottica preventiva, le possibili transizioni professionali.

L'adozione di una visione organica in punto di politiche formative e occupazionali ha permesso il coerente sviluppo di una serie di strumenti e mezzi

finalisticamente orientati alla tutela attiva e responsabile delle fasi transizionali che, come visto, spaziano dall'arricchimento dei doveri posti in capo al datore di lavoro, allo sviluppo di dispositivi di accesso individualizzato materializzanti dei diritti soggettivi e universali di formazione continua.

Va osservato come la concreta operatività degli istituti globalmente ascrivibili alla logica della *sécurisation* trovi piena efficacia grazie a quelle previsioni legali che ne promuovono un'applicazione sinergica e completa.

Tale assunto è stato pienamente dimostrato nel corso della ricerca: a titolo esemplificativo, si ricorda come il datore di lavoro, in occasione dell'*entretien professionnel*, debba dare puntuale informazione circa l'esistenza dei dispositivi di accesso universale alla formazione e all'orientamento personalizzato, costituiti, rispettivamente, dal CPF e dal CEP; la recente *loi avenir*, nell'irrobustire i doveri datoriali di formazione, ha previsto che, ove il lavoratore non abbia beneficiato nel corso di sei anni di almeno un'attività di formazione non obbligatoria (perciò funzionale esclusivamente all'occupabilità di mercato), il datore di lavoro dovrà versare un indennizzo forfettario, a titolo compensativo della perdita della capacità di occupare un impiego, direttamente nel conto formativo del lavoratore; va infine richiamato il rapporto di funzionalità reciproca fra CEP e CPF, ricavabile dall'obbligo di menzione di quest'ultimo in occasione dell'attivazione del primo.

Anche la normativa codicistica relativa alla definizione dei principi essenziali e dei criteri definitivi dell'azione formativa si rivela indispensabile al fine di garantire l'efficacia operativa degli strumenti formativi orientati alla sicurezza occupazionale e alla tutela dei percorsi professionali. In effetti, come analizzato, la previsione esplicita della finalità qualificante della formazione continua, il parallelo riconoscimento del diritto universale alla qualifica, unitamente ad un quadro operativo volto ad esplicitare le modalità d'acquisizione delle qualifiche professionali stesse, si pongono in un rapporto di stretta funzionalizzazione rispetto all'accesso alla formazione professionale qualitativamente orientata allo

sviluppo della capacità professionali (a proposito si ricorda che il CPF consente la fruibilità della sola formazione definita dal codice del lavoro come “certificante”).

Ancora una volta, va quindi rilevato come l’adozione di una prospettiva operativa globale, al cui interno si saldano obiettivi, assetti d’intervento e principi ispiratori, consente di creare un *corpus* compatto e omogeneo di dispositivi di formazione il cui potenziale protettivo è incrementato dall’utilizzo sinergico degli stessi.

CAPITOLO QUARTO

L'ACCESSO ALLA FORMAZIONE CONTINUA NEL SISTEMA ITALIANO

Sommario:

1. Premessa 1.1. L'obbligo di formazione continua nel dibattito dottrinale: la riformulazione dell'oggetto del contratto di lavoro. 1.2. Il dovere formativo nel solco del "nuovo" art. 2103 c.c. Le possibili implicazioni sistematiche della previsione di un dovere di formazione continua nell'ambito del contratto di lavoro. 1.3. Il diritto alla formazione continua nell'autonomia collettiva. 1.4. I congedi formativi di cui alla legge n. 53 del 2000. 1.5. L'accesso individuale alla formazione continua nell'ambito delle politiche attive del lavoro.

1. Premessa.

Nella sezione finale di questo studio ci si propone, coerentemente con gli intenti generali della ricerca, di analizzare lo sviluppo dei dispositivi italiani volti a consentire l'accesso a misure di formazione professionale continua. Più specificamente, muovendo dal *fil rouge* che ha guidato il presente percorso di ricerca, la disamina dei singoli strumenti, analogamente a quanto precedentemente fatto in relazione al quadro regolativo francese, sarà condotta nella prospettiva di far emergere i loro possibili profili di prossimità, nonché di divergenza, rispetto alle esigenze garantiste di formazione professionale necessitate dagli attuali contesti evolutivi dell'organizzazione e del mercato del lavoro.

Più dettagliatamente, verrà indagata l'eventuale capacità delle misure nazionali di soddisfare le esigenze tanto di rivalorizzazione del capitale umano, tramite un aggiornamento continuo della dotazione professionale dei lavoratori all'interno delle organizzazioni produttive, quanto di protezione "preventiva" della fasi transizionali, attraverso una rivalutazione dello spazio accordato alla capacità

individuale e all'auto-responsabilizzazione in funzione delle proprie scelte formative.

Nella prima parte di questa sezione l'analisi sarà incentrata sull'individuazione dei possibili vincoli datoriali finalizzati all'adeguamento delle competenze professionali dei propri dipendenti. Al riguardo, verranno dapprima esplorate quelle prospettazioni dottrinali che, in assenza di un quadro normativo atto a vincolare l'impresa in ordine alla manutenzione delle capacità professionali del proprio personale, hanno cercato di ricostruire un ipotetico dovere datoriale di formazione continua attraverso la rilettura dell'oggetto della relazione sinallagmatica tipica del lavoro subordinato.

In seguito si passerà all'analisi del "nuovo" obbligo formativo inserito nell'ambito della riscrittura, operata, come noto, dal ciclo riformistico del cd. *Jobs Act*, della disciplina sulla mobilità infra-aziendale di cui all'art. 2103 c.c.

Verrà altresì preso in esame l'importante contributo che può essere fornito dalla contrattazione collettiva nell'orientare - e, finanche, vincolare - l'investimento formativo delle imprese.

Muovendo dall'assodata rilevanza assunta dalla capacità d'investimento personale nel garantire l'efficacia delle misure di formazione continua, la disamina si propone successivamente di esplorare, nel vigente quadro dei dispositivi di formazione continua, il possibile ruolo dell'iniziativa individuale e, di conseguenza, di verificare l'eventuale sussistenza di un diritto individuale alla formazione continua.

A tal proposito, verrà dapprima analizzata la disciplina sui congedi formativi, introdotta nell'ordinamento italiano dalla legge n. 53 del 2000, avente lo scopo di consentire l'accesso ad attività di formazione in costanza di lavoro, sia ad iniziativa "genuinamente" individuale, che condivisa con il datore di lavoro. Infine, verranno esaminate le possibili modalità di supporto e valorizzazione dell'iniziativa individuale allo strumento formativo nell'alveo del vasto *corpus* delle misure di politica attiva del lavoro.

Al fine di agevolare la comprensione degli eventuali profili di idoneità della normativa nazionale con rispetto alle esigenze di intervento formativo necessitate

dagli odierni processi evolutivi dei contesti organizzativi e di mercato del lavoro, gli strumenti presenti nel quadro italiano saranno ridiscussi nella prospettiva comparata: come già analizzato nel corso dello studio, l'ordinamento francese, "internalizzando" gli obiettivi della responsabilizzazione delle imprese e della *sécurisation*, in un'ottica di individualizzazione, dei percorsi professionali, ha saputo delineare un insieme strutturato e organico di dispositivi complessivamente volti alla manutenzione e allo sviluppo della *capacità professionale* dei soggetti sia nella dimensione del singolo rapporto di lavoro, che del mercato.

Va infine sottolineato che, per esigenze di economia del presente studio, molti degli istituti che "indirettamente" afferiscono al tema della formazione continua saranno analizzati limitatamente alla descritta prospettiva d'analisi.

1.1. L'obbligo di formazione continua nel dibattito dottrinale: la riformulazione dell'oggetto del contratto di lavoro.

Nel sistema giuridico italiano, ad esclusione degli obblighi formativi posti a carico del datore di lavoro in ossequio alla normativa in materia di sicurezza sul lavoro⁶³³ e dei contratti cd. a causa mista (nei quali l'elemento formativo è pacificamente riconosciuto quale parte integrante della causa contrattuale tanto che la sua assenza determina la riqualificazione del contratto stesso), il diritto alla formazione continua nel quadro del rapporto di lavoro non ha trovato, per lungo tempo, un positivo riconoscimento. Inoltre, contrariamente a quanto avvenuto nel sistema francese, neppure la giurisprudenza si è mai espressa a favore dell'intrinseca esistenza di un dovere formativo nella relazione sinallagmatica tipica del lavoro subordinato⁶³⁴.

⁶³³ Art. 37 del d lgs. n. 81 del 2008.

⁶³⁴ La giurisprudenza italiana ha infatti ripetutamente affermato il principio per cui "non può essere imputato all'impresa il rischio dell'obsolescenza tecnica delle mansioni". Cfr. Cass. 14 settembre 1995 n. 9715 in *Mass. Giur. Lav.* 1996, p. 88.

La sussistenza di un generale dovere formativo gravante sul datore di lavoro (e dello speculare diritto soggettivo del lavoratore giuridicamente esigibile nel rapporto di lavoro) è stata nondimeno argomentata da una parte consistente della dottrina⁶³⁵ muovendo dalla ridefinizione della “professionalità” quale autentico oggetto del contratto di lavoro subordinato.

Per poter analizzare e comprendere dettagliatamente tale ipotesi ricostruttiva, appare preliminarmente doveroso sintetizzare per brevi cenni le fondamentali concettuali della diversa e tuttora predominante convinzione che, come noto, identifica nelle “mansioni” del lavoratore l’oggetto del sinallagma contrattuale del lavoro subordinato.

Al riguardo, la dottrina maggioritaria⁶³⁶, partendo dalla prima parte del disposto del primo comma dell’art. 2103 c.c.⁶³⁷, identifica l’oggetto dell’obbligazione di

⁶³⁵ M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in *Riv. Giur. Lav.*, 3-4, 1997, n. 3 - 4, pp. 263 - 271; *Ib. Ritornare a Barassi?*, Introduzione a *Il contratto di lavoro del diritto positivo italiano. Ristampa anastatica dell’ed. del’90*, di L. BARASSI, a cura di M. NAPOLI, Milano, 2003; *Ib. Contratto e rapporti di lavoro oggi*, in AA.VV., *Le ragioni del diritto, studi in onore di Luigi Mengoni*, Milano, 1995, p. 1120; U. ROMAGNOLI, *‘Il Diritto del secolo e poi?’*, in *Dir. Merc. Lav.*, 1999, 2, p. 238; C. ALESSI, *Professionalità e diritto del lavoro*, pp. 81 ss., Milano, 2004; A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione. Realtà e retorica*, Bari, 2012, pp. 131 ss.; M. CORTI, *L’edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit., pp. 163-164; M. GRANDI, *Persona e contratto di lavoro. Riflessioni storico-critiche sul lavoro come oggetto del contratto* in *Arg. Dir. Lav.*, 1999, pp. 309 ss. Da ultimo B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0* cit. pp. 108-109. secondo il quale “l’oggetto del contratto di lavoro, come tendenza, si smaterializza, proprio perché si smaterializza il lavoro”. La necessità di ripensare i termini dello scambio contrattuale, qualificando “il contenuto della promessa contrattuale del prestatore di lavoro” in termini di “professionalità” era stata esplorata in un primo momento da L. MENGONI nel *Commento alla Critique du droit du travail di Supiot* in *Gior. Dir. Lav.*, 1995, p. 475.

⁶³⁶ G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica* (voce) Enc. Dir. Milano, 1975, 549. *Ib. Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Napoli, 1963, pp. 58 ss., Cfr. Altresì S. CIUCCIOVINO, *op. cit.* 155 ss., E. GHERA, *Diritto del lavoro*, Bari, 2000, U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e postaylorismo*, *Giorn. Dir. Lav.*, n. 101, 2004, p. 49, M. DELL’OLIO, *L’oggetto e la sede della prestazioni di lavoro. Le mansioni, la qualifica, il trasferimento* in P. RESCIGNO (a cura di), *Trattato di diritto privato* Torino, 1986, vol 15 pp. 506 ss., C. PISANI *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Torino, 2015, p. 6, R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, in *Riv. Ital. Dir. Lav.*, 1, 2018, pp. 233 e ss., U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel nuovo art. 2103 c.c.* in WP CSDLE “Massimo D’Antona” it., n. 268, 2015, reperibile al sito http://csdle.lex.unict.it/Archive/WP/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA-IT/20150930-084343_gargiulo_n268-2015itpdf.pdf

⁶³⁷ Per il quale, testualmente, “il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto”. Si sottolinea come, anche a seguito delle importanti modifiche introdotte dal d. lgs. 81 del 2015 alla disciplina generali delle mansioni (sulle quali si tornerà più diffusamente nel successivo paragrafo), il legislatore abbia scelto di non accantonare il richiamo ai “meri” compiti assegnati ai lavoratori quali elementi identificativi della prestazione di lavoro.

lavorare in modo subordinato nelle cd. “mansioni di assunzione” ovvero sia quei compiti professionali attorno ai quali si è perfezionato il consenso delle parti e che, secondo tale prospettiva, fungono da reale criterio delimitativo del contenuto della prestazione lavorativa, determinando in tal modo l’area del debito⁶³⁸.

Come già approfondito nella prima parte di questo studio, nelle scienze organizzative la “mansione” costituisce l’unità elementare di un *facere* lavorativo che tipicamente contraddistingue quei paradigmi produttivi nei quali si ravvisa una forte parcellizzazione dell’organizzazione e del ciclo produttivo. A livello giuridico, assimilare l’oggetto della prestazione lavorativa alle mansioni di assunzione significa più specificamente procedere all’individuazione all’atto della stipulazione del contratto di lavoro di un insieme tipico e unitario di singole operazioni che il lavoratore sarà tenuto a svolgere (secondo il noto principio della contrattualizzazione delle mansioni)⁶³⁹. In altre parole, la prestazione di lavoro cui è tenuto il lavoratore è contenutisticamente determinata al momento della costituzione del rapporto di lavoro mediante l’indicazione delle mansioni lavorative⁶⁴⁰.

In ossequio ad un’autorevole dottrina⁶⁴¹, l’insieme tipico e unitario di compiti che costituisce globalmente un tipo di attività lavorativa viene di norma riassunto dalla contrattazione collettiva nella cd. “qualifica oggettiva”, costitutiva appunto della pluralità delle mansioni suscettibili di essere dedotte in contratto.

Attraverso la definizione di un *corpus* di compiti unitari e omogenei individuati fra le figure professionali sviluppate nel mercato esterno del lavoro, la qualifica contrattuale rappresenta quel parametro di riferimento utile per individuare, nel rispetto del requisito della determinabilità dell’oggetto del contratto richiesto dall’art. 1346 c.c., il voluto delle parti in ordine al tipo di attività convenuta.

⁶³⁸ C. PISANI, *op. cit.*, p. 2.

⁶³⁹ Molto raramente infatti l’obbligazione dedotta in contratto ha contenuto “unimansionale”. G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO, *La disciplina delle mansioni: evoluzione del quadro normativo* in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO, (a cura di) *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act*, Milano, 2016, p. 2.

⁶⁴⁰ In questi termini anche la giurisprudenza: cfr. *ex multis* Cass. 21 agosto 2015 n. 18121.

⁶⁴¹ G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, cit.; pp. 32 e ss.

Una parte della dottrina⁶⁴² non ha mancato di osservare come il carattere “astratto” e generico di tale referente (ossia il generico riferimento contrattuale alla qualifica) non sia sufficiente al fine di enucleare, con un sufficiente grado di determinatezza, la prestazione effettivamente espletata nell’ambito della singola organizzazione produttiva. Per questa ragione viene suggerito di utilizzare un criterio definito “endo-aziendale”⁶⁴³ che consiste nell’osservazione della posizione professionale occupata nel singolo contesto organizzativo⁶⁴⁴ sì da delimitare con chiarezza le mansioni effettivamente assegnate ed esercitate.

La specificazione di quale sia il contenuto della prestazione concretamente esigibile in relazione alla qualifica di assunzione (e, quindi, dell’oggetto contrattuale) viene attuata, tenuto conto del contesto organizzativo nel quale il contratto s’inserisce, per il tramite dell’esercizio del potere direttivo nella sua funzione specificativa o di conformazione. Muovendo da tale prospettiva, l’attività convenuta può pertanto variare, a parità di qualifica di assunzione, a seconda del contesto produttivo di riferimento; inoltre, le concrete modalità d’esecuzione della prestazione potranno subire delle variazioni, secondo una logica di sviluppo della relazione contrattuale, sulla base delle diverse esigenze organizzative che interverranno nel corso della sua durata.

Va precisato che, per la dottrina prevalente⁶⁴⁵, siffatta prerogativa datoriale differisce sensibilmente dalla fattispecie dello *jus variandi*, disciplinata dal medesimo articolo⁶⁴⁶, consistente nel potere del datore di lavoro di modificare unilateralmente l’oggetto dell’obbligazione del lavoratore concordato nel contratto di lavoro. In altri termini, solamente le variazioni di dimensioni tali da modificare significativamente il modello di prestazione dedotto *ab origine* in

⁶⁴² F. LISO, *La mobilità dei lavoratori in azienda. Il quadro legale*, Milano, 1983, pp. 165 ss.

⁶⁴³ C. PISANI, *op.cit.* p. 8.

⁶⁴⁴ R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, in *Riv. Ital. Dir. Lav.*, 1, 2018, p. 241.

⁶⁴⁵ La dottrina maggioritaria è compatta infatti nell’asserire che l’oggetto dell’obbligazione di lavoro si identifichi nelle sole mansioni di assunzione; l’assegnazione a diverse mansioni attraverso l’esercizio dello *jus variandi* rappresenterebbe invece una variazione dell’oggetto stesso, costitutiva pertanto di obblighi nuovi. *Ex multis* R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, cit., p. 237, C. PISANI, *op. cit.*, p. 6; G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO, *La disciplina delle mansioni: evoluzione del quadro normativo* in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO, pp. 1 e ss. (a cura di) *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act*, Milano, 2016).

⁶⁴⁶ Più diffusamente *infra* § 1.2.

contratto possono configurarsi come esercizio dello *jus variandi* e conducono al mutamento dell'oggetto dell'obbligazione del lavoratore; le variazioni "minimali", viceversa, rappresentano il mero effetto del potere datoriale di individuare e specificare il contenuto concreto della prestazione manuale o intellettuale dovuta dal lavoratore⁶⁴⁷. La modifica non minimale dei compiti svolti, modificando sostanzialmente l'oggetto del contratto, assume dunque una funzione costitutiva di nuovi obblighi per il lavoratore⁶⁴⁸. In virtù di tale lettura, il potere di *jus variandi* va quindi ad affiancarsi all'ordinario potere direttivo nell'individuazione dei compiti e dell'attività del lavoratore⁶⁴⁹.

La concezione dell'oggetto contrattuale imperniata sulle mansioni del lavoratore, come preannunciato poc'anzi, è stata osteggiata da una parte importante della dottrina italiana che, seppur con diverse argomentazioni, è approdata complessivamente a teorizzare come il vero oggetto contrattuale sia in realtà costituito dalla professionalità del lavoratore. Tale visione sostiene dunque un vero e proprio arricchimento causale del contratto di lavoro per il quale è imposta una complessificazione delle obbligazioni giuridiche costituenti il rapporto di lavoro.

L'ipotesi interpretativa per la quale ciò che viene concretamente dedotto nel contratto non possa essere riassunto nell'enucleazione di un "*mero insieme tipico e unitario di compiti*"⁶⁵⁰ appare del tutto coerente, del resto, con il dato fattuale, già esaminato nella prima parte della ricerca, per cui oggi il ridisegno evolutivo dei processi produttivi derivato dalle nuove forme dell'organizzazione del lavoro presuppone la valorizzazione di una combinazione di competenze, pratiche e trasversali, e di capacità soggettive, cognitive e relazionali. Va da sé

⁶⁴⁷ M. PERSIANI, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Padova, 1966, pp. 183 - 186.

⁶⁴⁸ Orbene, accanto a tale posizione maggioritaria che identifica l'oggetto del contratto nelle mansioni di assunzione, vi è chi ha sostenuto al contrario come tutte le mansioni potenzialmente esigibili dal datore di lavoro in guisa della normativa sul mutamento delle stesse costituiscano, attraverso un dato reale e certo, l'oggetto del contratto di lavoro: il mutamento dei compiti, esercitato nei limiti legislativamente prescritti, altro non sarebbe che una manifestazione che del potere direttivo nella sua funzione specificativa G. GIUGNI *Mansioni e qualifica* (voce) cit., p. 554; cfr. altresì U. ROMAGNOLI, *Commento all'art. 13 in aa.vv Sstatuto dei diritti dei lavoratori*, Bologna 1972 pp. 226 ss.; M. MARAZZA *Saggio sull'organizzazione del lavoro* Padova, 2002, pp. 265 ss.).

⁶⁴⁹ R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, cit. p. 247.

⁶⁵⁰ C. PISANI, *op. cit.* p. 2

che la controprestazione di lavoro si sia perciò arricchita di un contenuto dinamico, non più oggettivabile nella rigida pre-definizione di mansioni e compiti professionali.

In altre parole, la ricostruzione teorica della professionalità quale oggetto del contratto di lavoro subordinato rappresenterebbe la traduzione, in termini giuridici, del superamento, in termini organizzativi, della mansione quale criterio dell'esatta delimitazione della collocazione del lavoratore all'interno di una specifica organizzazione produttiva. Come osservato, in effetti, il contratto di lavoro "sintetizza giuridicamente" gli interessi derivanti dalle realtà produttive ed economiche del lavoro⁶⁵¹ e, in tal senso, un suo ripensamento quale "strumento di acquisizione nell'organizzazione produttiva della capacità professionale del lavoratore⁶⁵²" appare oramai improrogabile. La determinazione del contributo professionale quale insieme predeterminato di compiti è infatti appropriata per quei contesti produttivi in cui risulta tangibile una divisione concreta dell'organizzazione del lavoro⁶⁵³.

Più dettagliatamente, la nozione di professionalità sposata nel solco delle prospettazioni teoriche sulla riformulazione dell'oggetto del contratto di lavoro ha carattere "oggettivo", costituendo infatti quella sintesi di "*attitudini professionali richieste dalla natura delle mansioni da svolgere*"⁶⁵⁴. Detto altrimenti, le mansioni esigibili, delimitando l'area entro cui viene esercitata la

⁶⁵¹ A. LOFFREDO, *op. cit.* p. 189.

⁶⁵² C. ALESSI, *op. cit.* p. 86.

⁶⁵³ Al riguardo, richiamando molto sinteticamente le argomentazioni già espresse nella prima parte dell'elaborato (Cap. 1 § 1.3, 1.4), le odierne prassi e tecniche di determinazione del cd. ruolo organizzativo nell'ambito dei più moderni sistemi di classificazione del personale confermano appieno la rilevanza anche ai fini contrattuali delle capacità soggettive della persona, delle competenze tecniche e trasversali e di quell'insieme di abilità difficilmente codificabili in termini di compiti standardizzati. Del resto, come è stato acutamente osservato, gli stessi termini "mansione" e "qualifica" altro non sono che "*istituti formali, frutto di una concettualizzazione tutta convenzionale dell'esperienza organizzativa del lavoro propria di una data ambientazione storica dell'impresa industriale in cui il legislatore ha trascritto giuridicamente la tipologia e l'organizzazione delle posizioni di lavoro soggettive e/o dei profili professionali soggettivi, costituibili inizialmente mediante la formazione del rapporto ed assunti, nella dinamica attuativa del rapporto stesso, ad indicatori del contenuto qualitativo e dei limiti oggettivi del comportamento dovuto*". M. GRANDI, *La mobilità interna*, in AA.VV., *Strumenti e limiti della flessibilità dell'organizzazione aziendale*, Milano, 1996, p. 256.

⁶⁵⁴ M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro oggi*, cit., p. 1120; altresì M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, cit., p. 269.

“professionalità” del lavoratore, vero oggetto del contratto di lavoro, permangono dunque l’elemento utile ad individuare la sfera dell’obbligazione contrattuale in relazione alla posizione professionale rivestita dal lavoratore all’interno dell’organizzazione produttiva⁶⁵⁵. Le mansioni segnano perciò il limite esterno al saper fare concreto e alle attitudini professionali richieste in forza del contratto di lavoro.

Come preannunciato, la rivalutazione della *professionalità* nella struttura obbligatoria del contratto di lavoro è stata invocata dalla dottrina in ordine al possibile arricchimento causale della relazione contrattuale tipica del lavoro subordinato, entro il quale troverebbe ora compiuta valorizzazione l’elemento formativo.

Fra le prime elaborazioni dottrinali tese a riconoscere in via interpretativa l’esistenza di un obbligo formativo immanente al sinallagma contrattuale va sicuramente ricordata la tesi autorevole proposta da Mario Napoli. Secondo l’Autore, dalla premessa (ricavata da una rilettura degli artt. 2094 c.c. e 2103 c.c, in combinato disposto con l’art. 35 Cost.) per la quale oggi il pieno significato della collaborazione debba essere inteso in termini di “*attitudini professionali richieste dai compiti professionali*” discenderebbe logicamente l’affermazione di un diritto, che si pone come “*effetto legale naturale del contratto*”⁶⁵⁶, all’aggiornamento del patrimonio professionale, costituzionalmente protetto, del lavoratore.

Più precisamente, Napoli riconosceva come tale diritto entrasse in gioco in presenza di alcune vicende, manifestabili nel corso della durata della relazione contrattuale, di natura tecnologica o organizzativa, capaci di compromettere la salvaguardia del patrimonio professionale del lavoratore e che, come visto, sono quasi “presupposte” dalle organizzazioni post-tayloriste del lavoro”⁶⁵⁷. In altre parole, in modo del tutto simile ai primi orientamenti in punto di *devoir d’adaptation* francese, tale teoria prospettava l’esistenza di un diritto alla manutenzione della capacità professionale con rispetto all’evoluzione del posto di

⁶⁵⁵ C. ALESSI, *op. cit.* p. 85.

⁶⁵⁶ M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, cit., p. 269.

⁶⁵⁷ A. LOFFREDO, *op. cit.* p. 189.

lavoro. Il dovere di adeguamento dell'insieme delle conoscenze teoriche, pratiche, tecniche e trasversali nel contratto di lavoro appare strumentale quindi alla capacità e all'idoneità di rivestire con continuità ed efficacia il ruolo assegnato in relazione alle mutevoli esigenze del processo produttivo.

Per quanto concerne il rapporto di lavoro subordinato, il diritto del lavoratore ad un adattamento professionale può emergere con notevole rilevanza essenzialmente in occasione di quelle situazioni in cui la professionalità, "cristallizzata" nel contratto di lavoro, subisca delle variazioni: a tal riguardo, l'adibizione a diverse mansioni rappresenta probabilmente l'ipotesi più evidente. Va sottolineato, tuttavia, che la predetta situazione non è l'unica circostanza di variazione del contenuto della prestazione di lavoro capace di minare la professionalità correlata all'esercizio dei compiti professionali. Come già evidenziato in precedenza, in effetti, è possibile che, in virtù dell'esercizio del potere direttivo, siano richieste delle nuove modalità di espletamento delle mansioni assegnate (ad esempio, in ragione dell'inserimento nell'organizzazione di nuovi macchinari o nuove tecnologie), senza tuttavia integrare la fattispecie dello *jus variandi*.

La ricostruzione teorica in commento è stata successivamente condivisa da altri Autori, i quali, sviluppandone le argomentazioni, hanno giustificato l'esistenza di un ipotetico diritto del lavoratore al continuo aggiornamento della professionalità sulla base di altre disposizioni codicistiche.

Al riguardo, l'imposizione di un obbligo di adeguamento delle competenze e di salvaguardia della professionalità del lavoratore, incombente sul datore di lavoro per tutta la durata della relazione contrattuale, è stata sovente argomentata facendo leva sull'interpretazione evolutiva dell'art. 2087 c.c.⁶⁵⁸, riletto tanto alla luce della

⁶⁵⁸ Quest'interpretazione è sostenuta e diffusamente argomentata da C. ALESSI (*op. cit.*, pp. 129-153). L'individuazione di un obbligo di adeguamento delle competenze e di salvaguardia della professionalità in ragione di un'interpretazione evolutiva dell'art. 2087 è condivisa altresì da M. CORTI *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit. pp 239-241, nonché da U. ROMAGNOLI *Il Diritto del secolo e poi?*, in *Dir. Merc. Lav.*, 2, 1999, p. 238 (il quale rilegge tale norma in connessione con l'art. 2103 c.c.); la stessa tesi è condivisa L. GALANTINO (*Diritto del lavoro*, Torino. 541 ss. e *Qualità totale e rapporto di lavoro*, Milano, 1995, pp 27 ss.; *Lavoro atipico. Formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, in *Dir. Rel. Ind.*, 1998, pp 317 ss.) per la quale l'obbligo dell'adeguamento della professionalità deriverebbe dalla rilettura di questa norma in combinato disposto con l'art. 1206 c.c. che imporrebbe al datore ogni attività necessaria al fine di consentire al debitore di adempiere;

clausola generale della buona fede in *executivis* (artt. 1175 e 1375 c.c), quanto in funzione del dovere creditorio, di cui all'art. 1206 c.c, di cooperare al fine di mantenere inalterata la capacità di adempiere del debitore a fronte delle modifiche organizzative che investono la sua posizione di lavoro.

Secondo l'opinione qui prospettata, la lettura dell'art. 2087 c.c., espressione della clausola di buona fede contrattuale, impone al datore di lavoro di tutelare altresì le manifestazioni della personalità del lavoratore, fra le quali la professionalità occupa senza dubbio un posto di rilievo⁶⁵⁹.

Inteso in questo senso, il dovere di formazione all'interno del paradigma contrattuale non si traduce perciò in un obbligo "incondizionato" e generale di erogare attività formativa nel corso del contratto: esso risulta infatti strettamente correlato (e limitato) al mantenimento della professionalità "oggettiva" del lavoratore⁶⁶⁰, funzionale al corretto espletamento dei compiti e delle attività contrattualmente esigibili. Il datore, in altre parole, deve attivarsi, in virtù dell'esecuzione del contratto secondo i dettami della buona fede e della lealtà, nonché in ossequio al dovere di cooperare all'adempimento ai sensi dell'art. 1206 c.c., al fine di scongiurare il rischio dell'obsolescenza professionale che potrebbe compromettere la "funzionalità" del rapporto in essere⁶⁶¹. Per tale ragione, non è prospettabile alcun obbligo da parte del datore di lavoro di riconoscere nel contratto i risultati formativi conseguiti attraverso l'inquadramento della qualifica eventualmente acquisita⁶⁶². Nella ricostruzione qui prospettata, la frequenza alla formazione erogata in funzione dell'esecuzione del contratto del lavoro, rileva come adempimento dell'obbligazione principale del lavoratore, sicché il tempo ad essa consacrato deve essere computato all'interno del regolare regime orario di

per la stessa A. parallelamente all'obbligo datoriale sorgerebbe il vincolo del lavoratore di seguire l'attività formativa imposta, assimilata *in toto* all'obbligazione di adempiere alla prestazione lavorativa principale, secondo i dettami della diligenza professionale *ex* art. 2104, c. 1, c.c.. In termini simili anche Guarriello per la quale l'affermazione di un obbligo formativo datoriale poggia sull'art. 2087 c.c, riletto in combinato con l'art. 1217 c.c., nonché con l'art. art. 1375 c.c. (F. GUARRIELLO, . *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Napoli, 2000, pp. 221 e ss.).

⁶⁵⁹ C. ALESSI, *op. cit.*, p. 138.

⁶⁶⁰ F. GUARRIELLO, *op. cit.*, p. 222.

⁶⁶¹ C. ALESSI, *op. cit.*, p. 165.

⁶⁶² *Ib.*, p. 161.

lavoro. L'obbligo di adeguamento della professionalità, da esercitarsi principalmente per il tramite della leva formativa (che può consistere anche nella già esaminata formazione *on the job*), diviene quindi lo strumento principe per adattare il contratto di lavoro alle mutate esigenze delle moderne organizzazioni e dei nuovi metodi della produzione.

L'inclusione dell'obbligazione formativa nella relazione sinallagmatica di lavoro subordinato è stata tuttavia osteggiata sia da quanti ne disconoscono a monte il presupposto legittimante, ossia la professionalità quale oggetto del contratto di lavoro⁶⁶³, sia da coloro i quali, pur convenendo con tale assunto di partenza, reputano comunque necessario uno specifico intervento normativo (legislativo o convenzionale), non essendo a proposito possibile prescrivere dei comportamenti reali per le parti del rapporto lavoro attraverso una mera interpretazione di clausole generali previste nell'ordinamento⁶⁶⁴.

In particolare, per taluni Autori, l'insieme delle attitudini e delle competenze professionali, benché essenziali in funzione del miglior adempimento della prestazione dedotta in contratto, assume rilevanza unicamente nella fase antecedente alla costituzione del rapporto di lavoro (e quindi nel mercato) in quanto elemento determinante per la scelta datoriale di avvalersi di un determinato apporto professionale⁶⁶⁵. Di talchè, il diritto alla formazione e all'elevazione professionale solennemente riconosciuto dall'art. 35 della Carta Costituzionale che, come già osservato⁶⁶⁶, promuove una visione altresì "dinamica" della formazione, funzionale cioè allo sviluppo continuo della

⁶⁶³ S. CIUCCIOVINO, *op. cit.* p. 176. Analogamente cfr. G. LOY *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M. NAPOLI (a cura di) *La professionalità*, Milano, 2004, p. 7; Cfr. altresì U. CARABELLI *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e postaylorismo*, cit., pp.71 ss.; L. ZOPPOLI, *Lo spirito del dono e il contratto di lavoro: qualità totale, socialità primaria e arricchimento della corresponsività negoziale*, in *Dir .Rel. Ind.* 2, 1994, pp. 15 ss.

⁶⁶⁴ M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Gior. Dir. Lav.*, 101, 2004, p 183 U. CARABELLI *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e postaylorismo*, cit., pp.71.

⁶⁶⁵ Seguendo tale ragionamento, quando il datore di lavoro incontra la professionalità corrispondente al proprio interesse "ha termine la fase del mercato", andandosi così a stipulare il contratto di lavoro nel quale saranno indicate le mansioni che il lavoratore si impegna a svolgere in cambio della corresponsione del salario. G. LOY, *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M. NAPOLI (a cura di) *La professionalità*, Milano, 2004, p. 7 e S. CIUCCIOVINO, *op. cit.* p. 176.

⁶⁶⁶ Cfr. *supra* Cap. 2, § 3.4.

professionalità dei lavoratori⁶⁶⁷, si manifesta unicamente nella sfera del diritto pubblico e, più nello specifico, nella regolamentazione della normativa sul mercato del lavoro.

A ben vedere, l'ipotesi interpretativa che riconosce un dovere di formazione e adeguamento nella struttura obbligatoria del contratto di lavoro appare fortemente ispirata dalle argomentazioni che la giurisprudenza francese ha posto, agli inizi degli anni '90, a fondamento del dovere datoriale di *adaptation*. Nell'ottica di comprendere se l'ipotetico assorbimento della professionalità nello scambio contrattuale sia astrattamente idoneo a supportare l'arricchimento causale del contratto stesso per il tramite una lettura evolutiva delle clausole generali previste dall'ordinamento, può essere quindi utile un breve richiamo al dato comparato.

Ripercorrendo brevemente l'*excursus* storico che, nel sistema francese, ha condotto all'affermazione del dovere di *adaptation* rispetto all'evoluzione del *poste de travail*, si ricorda come *ab origine* la giurisprudenza *Expovit* avesse fondato l'esistenza di tale dovere proprio sulla clausola di buona fede *in executivis* (art. L 1222-1 cod. trav.), ritenuta in tal caso pacificamente applicabile al contratto di lavoro. La circostanza che il riconoscimento del dovere di mantenere inalterata la *capacité professionnelle* del prestatore di lavoro (a fronte dell'evoluzione del *poste* cui era adibito quest'ultimo) sia fatto derivare dall'esecuzione del contratto secondo buona fede conduce agevolmente a ritenere come, nel sistema d'Oltralpe, sia proprio tale "posizione attiva" del lavoratore a costituire l'autentico oggetto dello scambio contrattuale⁶⁶⁸. Tale ipotesi trova peraltro un solido appiglio nella

⁶⁶⁷ E non solamente quindi della promozione dell'ingresso nel mercato del lavoro per il tramite dell'acquisizione di una qualifica professionale.

⁶⁶⁸ Ricordiamo, a proposito, come la canonizzazione legale dell'*adaptation* sia intervenuta parecchi anni dopo la sua affermazione in via interpretativa. Che il dovere formativo datoriale trovi ancora oggi fondamento nella buona fede contrattuale applicabile al contratto di lavoro è confermato dalle più recenti analisi dottrinali in argomento. Cfr. in particolare J.M. LUTTRINGER, (*Prévenir le risque d'obsolescence des connaissances. Que peut-on attendre du droit? in Education Permanente*, 213, 2017, p. 104) per il quale l'obsolescenza delle conoscenze e competenze « *serait celui auquel est exposé un salarié qui ne bénéficie pas de formation régulière « au fil de l'eau » – adaptation au poste de travail, entretien et développement des compétences. La responsabilité de la couverture de ce risque est à la charge de l'employeur en vertu du principe civiliste de bonne foi contractuelle et en contrepartie du pouvoir de direction qui lui donne la maîtrise de l'organisation du travail du salarié, qui par ailleurs justifie le lien de subordination* ».

constatazione che in tale sistema difetta una disciplina legale atta a delimitare l'area della prestazione esigibile⁶⁶⁹.

Pertanto, alla luce di tali considerazioni, sembra possibile affermare che la sussistenza di un dovere formativo datoriale che sia strumentale alla *manutenzione della capacità professionale* strettamente legata al posto occupato possa astrattamente trovare riconoscimento anche al di fuori di un'esplicita previsione legale. Analoga conclusione, viceversa, non può essere sostenuta con riferimento ad un generale e incondizionato dovere di formazione in capo al datore di lavoro, per l'esistenza del quale sarà sempre necessaria un'esplicita previsione normativa. L'analisi del quadro evolutivo sul *devoir d'adaptation* ha evidenziato altresì come l'aggravio della posizione contrattuale datoriale fu comunque agevolato⁶⁷⁰ dal parallelo sviluppo del quadro regolativo in materia di formazione professionale continua, di cui al libro IX del *code du travail*. Per il tramite della definizione tanto degli oneri economici posti a carico delle imprese, quanto degli strumenti di formalizzazione delle attività formative ad iniziativa datoriale⁶⁷¹, si andavano profilando i contorni dello statuto giuridico di quella che efficacemente è stata definita l' "*entreprise formative*"⁶⁷². Anche in assenza di una previsione legale che rendesse doverosa l'attività formativa, si stava delineando un contesto nel quale le imprese erano fortemente stimolate ad utilizzare la leva formativa quale volano di produttività e crescita professionale dei propri dipendenti.

⁶⁶⁹ Non esiste, infatti, alcuna disposizione volta a delineare i limiti al potere di modifica dei compiti professionali. Sicché, eventuali variazioni al *poste de travail* saranno esercitabili in modo del tutto libero dal datore di lavoro. Va tuttavia osservato che, allorquando l'evoluzione del *poste* comporti un mutamento della qualificazione contrattuale del lavoratore, per costante giurisprudenza di legittimità (Cass. Soc., n. 93-41137 e 93-40966 del 10 luglio 1996), sarà necessario, ai fini della sua validità, il consenso espresso del lavoratore. La modifica della qualificazione contrattuale è associata in effetti ad una variazione di un elemento essenziale del contratto che, in ossequio all'art. 1222-6 cod. trav., necessita, per produrre effetti, del consenso di ambo le parti del contratto e della sussistenza di almeno uno dei motivi di cui all'art. L 1233-3 cod. trav. che consentono il licenziamento per motivi economici. S. BRUN, *Capacità, valutazione e insufficienza professionale nell'ordinamento francese*, cit. p. 52.

⁶⁷⁰ Come è già stato argomentato nel corso del terzo capitolo (cfr. *supra* Cap. 3, § 1.1).

⁶⁷¹ Inizialmente strumentali proprio all'imputabilità delle spese di formazione alla contribuzione obbligatoria versata agli organismi paritari.

⁶⁷² J.M. LUTTRINGER, «*L'entreprise formatrice* » *sous le regard des juges*, in *Droit Social*, 1994, p. 283. Tale statuto è stato peraltro costantemente rafforzato mediante l'introduzione di nuovi doveri e nuove posizioni attive, fino alla recente piena affermazione di una responsabilità dell'impresa in ordine alla sicurezza professionale sul mercato del lavoro dei propri dipendenti.

In conclusione, occorre ammettere che, probabilmente, quandanche si ammettesse che un generico dovere di formazione a carico dell'impresa sia prospettabile in assenza di un esplicito riferimento normativo, la sua efficacia sarebbe senz'altro compromessa se non inserita entro un contesto legale che disciplini puntualmente una serie di aspetti essenziali: i termini della formalizzazione dell'iniziativa datoriale, quali attività formative siano obbligatorie, quale sia il loro regime orario e gli obblighi ancillari, funzionali alla pianificazione e alla gestione delle competenze in azienda che, come analizzato, risultano del tutto strumentali al rispetto delle prescrizioni formative "principali".

Nel sistema francese, in effetti, l'imposizione e l'incitamento all'adozione di azioni di formazione lungo il corso della relazione contrattuale sono sostenuti da una serie coordinata di disposizioni generali o speciali.

Come si vedrà a breve, l'ordinamento italiano, con il d. lgs. n. 81 del 2015, novellando l'art. 2103 del codice civile, "parrebbe", sebbene in modo molto criptico, aver introdotto un dovere formativo a carico del datore di lavoro. Come tuttavia si avrà modo di evidenziare nel prosieguo, in mancanza di una idonea normativa di supporto, i contorni della sua azionabilità e la sua concreta efficacia restano tuttavia alquanto incerti.

1.2. Il dovere formativo nel solco del "nuovo" art. 2103 c.c. Le possibili implicazioni sistematiche della previsione di un dovere di formazione continua nell'ambito del contratto di lavoro.

Accogliendo le innumerevoli istanze mosse tanto dalla comunità scientifica⁶⁷³, quanto dal mondo produttivo, che invocavano, nella prospettiva globale di un incremento delle *performance* di produttività del lavoro, la necessità di

⁶⁷³ Cfr. M. BORZAGA, *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.*, 4, 2013, pp. 980 ss. B. CARUSO (*Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo lo Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria*) parla, non a caso, di "storico ritardo" dell'intervento normativo. 4.0, *Giorn. Dir. Lav.*, 157, 2018, p. 88.

implementare un miglior raccordo fra la normativa sulla mobilità infra-aziendale e le crescenti esigenze di flessibilità funzionale delle imprese, il legislatore italiano, all'interno del ciclo riformistico del cd. *Jobs Act* (precisamente all'art. 3 del d. lgs. n. 81/2015), ha provveduto a modificare in profondità la disciplina sulla modifica delle mansioni del lavoratore di cui all'art. 2103 c.c.

In estrema sintesi, rimandando l'approfondimento degli innumerevoli profili di novità (e di criticità) introdotti con la novella all'ampia produzione dottrinale sul tema⁶⁷⁴, va ricordato che, nel solco della precedente normativa, la legittimità dell'esercizio del potere datoriale di modificare unilateralmente le mansioni del lavoratore era sottoposta al rispetto del parametro della cd. "equivalenza professionale". A fronte di un sostanziale vuoto normativo, fu invero la giurisprudenza a riempire di significato detto criterio. In primo luogo, l'equivalenza doveva essere apprezzata sotto un profilo oggettivo: l'adibizione a mansioni diverse rispetto alle ultime effettivamente svolte era infatti circoscritta entro il medesimo livello di classificazione contrattuale⁶⁷⁵. In linea con la *ratio* garantista e valoriale che, come noto, aveva sorretto l'adozione della normativa statutaria⁶⁷⁶, la giurisprudenza aveva inoltre promosso una nozione definita

⁶⁷⁴ *Ex multis* C.PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Torino, 2015; G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO (a cura di) *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act*, Milano, 2016, R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, in *Riv. Ital. Dir. Lav.*, 1, 2018, 2, pp. 233 ss., F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, WP CSDLE Massimo D'Antona, IT 257/2015 (reperibile al sito http://csdle.lex.unict.it/Archive/WP/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA-IT/20150723-100120_lliso_n257-2015itpdf.pdf), M. VOZA, *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, in WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 262/2015 (reperibile al sito http://csdle.lex.unict.it/Archive/WP/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA-IT/20150723-100120_lliso_n257-2015itpdf.pdf); M. BROLLO, *Il diritto del lavoro all'epoca delle nuove flessibilità. Il mutamento di mansioni dopo il Jobs Act*, in *Giur. It.*, 3, 2016, pp. 737 e ss.

⁶⁷⁵ *Ex multis* Cass. 24 giugno 2013, n. 15769 in *Riv. Giur. Lav.*, 2, 2013, p. 611.

⁶⁷⁶ La limitata modificabilità delle mansioni cui era improntata la previgente normativa sulle mansioni era infatti strettamente correlata alla logica valoriale che aveva condotto alla riscrittura, ad opera dell'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori, della disciplina codicistica. Nella visione statutaria, la disciplina sulla modifica della mansioni veniva essenzialmente concepita in funzione della tutela della dignità e della personalità del prestatore di lavoro, delle quali la professionalità costituiva piena espressione (Cass. SS.UU 24 marzo 2006, n. 6575). Nell'interpretazione giurisprudenziale maggioritaria, la dignità del lavoratore era in altre parole tutelata per il tramite di un'interpretazione restrittiva del concetto dell'equivalenza professionale, del tutto funzionale a garantire atti di mobilità professionale non lesivi del bene della professionalità (acquisita) del

“statica” di equivalenza professionale, in virtù della quale nelle “nuove” mansioni di destinazione il lavoratore avrebbe dovuto utilizzare il corredo di perizia ed esperienza già posseduto ed esercitato nella pregressa fase del rapporto sì da salvaguardare il patrimonio professionale acquisito⁶⁷⁷. Una siffatta interpretazione andava evidentemente a comprimere al minimo le possibilità dell’utilizzo flessibile della prestazione del lavoratore, ostacolando non poco i necessari processi di ristrutturazione o riconversione produttiva. La rigida nozione della professionalità fatta propria dagli orientamenti giurisprudenziali maggioritari comportava pertanto un chiaro rifiuto per qualsiasi prospettiva di crescita professionale, marginalizzando di conseguenza ogni possibile valenza dell’elemento formativo nell’ambito del contratto di lavoro⁶⁷⁸.

Nella prospettiva di sintonizzare la lettura del precetto legale con i moderni modelli di produttività aziendale e facilitare lo sviluppo delle capacità professionali dei lavoratori, si andò affermando negli anni un secondo orientamento⁶⁷⁹ grazie al quale la giurisprudenza cercò di estendere le maglie della mobilità consentita attraverso la valorizzazione del concetto di “professionalità potenziale”. Alla luce di quest’interpretazione si arrivò a legittimare l’esercizio dello *jus variandi* anche verso mansioni per l’espletamento delle quali fossero richieste delle conoscenze diverse, frutto dell’evoluzione prospettica della capacità professionale dal lavoratore⁶⁸⁰. Va tuttavia osservato

lavoratore. Sul principio dell’ “equivalenza professionale” e sulla sua evoluzione interpretativa cfr. D. DE FEO, *La nuova nozione di equivalenza professionale*, in *Arg. Dir. Lav.* 4-5, 2015, pp. 853-871. Sulle ragioni storiche che condussero alla riformulazione in termini garantistici del precedente art. 2103 c.c., cfr. M. VOZA, *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, cit., G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO, *La disciplina delle mansioni: evoluzione del quadro normativo*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO *op. cit.* pp. 2 e ss.

⁶⁷⁷ In altri termini, alle diverse mansioni assegnate doveva corrispondere la specifica competenza tecnica del dipendente così da consentire l’utilizzazione de patrimonio di esperienza lavorativa acquisita. *Ex multis* Cass. 29 settembre 2008 n. 2493 in *Guida al lav.* 42, 2008, p. 23, Cass. 24 giugno 2013 n. 15769, Cass. 17 luglio 1998, n. 7040 in *Riv. It. dir. Lav.* 2, 1999, p. 276.

⁶⁷⁸ Cass. 7 maggio 2008 n. 11142.

⁶⁷⁹ Cass. n. 25033 del 2006 relativa alle previsioni del CCNL “Poste” dell’11 gennaio 2011.

⁶⁸⁰ La giurisprudenza arrivò in tal modo ad avallare meccanismi convenzionali di mobilità orizzontale che prevedevano la fungibilità fra mansioni espressive di professionalità pregresse differenti. Va comunque precisato che con tale orientamento la legittimazione *ex ante* di meccanismi convenzionali di mobilità orizzontale era strettamente correlata alla necessità di far

che, nonostante le timide aperture giurisprudenziali, comunque strettamente vincolate nei presupposti giustificativi, l'esistenza stessa del "limite esterno" dell'equivalenza professionale inibiva la promozione di una professionalità "dinamica" nella quale fosse prospettabile, anche grazie all'impiego della leva formativa, una mobilità endo-aziendale connessa all'acquisizione di nuove e diverse competenze e abilità professionali⁶⁸¹.

L'eccessiva rigidità del previgente quadro normativo⁶⁸², acuita peraltro dalla sanzione della nullità di ogni patto contrario⁶⁸³, ha condotto il legislatore del 2015 alla radicale riconfigurazione della "tecnica" dei limiti posti al potere datoriale di modificare unilateralmente le mansioni originariamente convenute⁶⁸⁴. Nella specie, in punto di mobilità cd. orizzontale, il dettato del nuovo art. 2103 c.c. prevede che il lavoratore possa oggi essere adibito alle mansioni "riconducibili allo stesso livello di inquadramento delle ultime effettivamente svolte", nel rispetto tuttavia della categoria legale di appartenenza.

Nell'opinione prevalente⁶⁸⁵, il superamento del criterio ermeneutico esterno dell'equivalenza professionale (che demandava in buona sostanza alla mediazione giudiziale *ex post* la valutazione circa la legittimità, e conseguentemente circa

fronte a contingenti necessità aziendali (G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO, *La disciplina delle mansioni: evoluzione del quadro normativo*, cit. p. 19).

⁶⁸¹ C. PISANI, *op. cit.* p. 24.

⁶⁸² L'inidoneità della previgente normativa in tema di mobilità endo-aziendale rispetto al mutato quadro economico e organizzativo e la necessità di ricorrere ad un'interpretazione più sintonica rispetto alle odierne prassi aziendali è segnalata da tempo da una parte cospicua della dottrina italiana (*ex multis* L. NOGLER, *Crescita economica e riforma della disciplina del rapporto di lavoro*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2012, p. 451, F. BIANCHI D'URSO, *La mobilità orizzontale e l'equivalenza delle mansioni* in *Quad. Dir. Rel. Ind.*, 1, 1987, p. 128).

⁶⁸³ Stante l'espressa previsione della totale inderogabilità della disciplina legale, nel solco della previgente formulazione dell'art. 2103 c.c., l'ipotesi di assegnazione mansioni non professionalmente equivalenti in virtù di una diversa pattuizione, tanto individuale, quanto collettiva, era da considerarsi radicalmente nulla. Va tuttavia evidenziato come negli anni si siano registrate delle posizioni, prima di matrice giurisprudenziale, poi recepite dal legislatore, che in una logica di contemperamento di interessi (tutela della salute, della gravidanza, dell'occupazione) hanno esplicitamente introdotto varie deroghe alla disciplina *de qua*, legittimando perciò in talune ipotesi l'adibizione a mansioni inferiori. Cfr. O MAZZOTTA, *Manuale di diritto del lavoro*, Padova, 2015 p. 376.

⁶⁸⁴ M. BROLLO, *Il diritto del lavoro all'epoca delle nuove flessibilità. Il mutamento di mansioni dopo il Jobs Act*, cit., p. 737.

⁶⁸⁵ F. LISO *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015*, cit., M. BROLLO, *Il diritto del lavoro all'epoca delle nuove flessibilità. Il mutamento di mansioni dopo il Jobs Act*, cit. pp. 740 e ss.

l'opportunità, della scelta datoriale di riposizionare il lavoratore nel contesto organizzativo di riferimento⁶⁸⁶), in favore di un parametro tarato su una valutazione oggettiva e prodromica attuata *ex ante* dall'attore collettivo, andrà sicuramente a stimolare la predisposizione di sistemi di classificazione più coerenti con le concrete esigenze di flessibilità funzionale delle imprese: al fine di agevolare la rotazione su più posizioni professionali entro un medesimo ciclo produttivo è possibile infatti che all'interno di uno stesso livello classificatorio verranno inseriti ruoli espressivi di professionalità alquanto diversificate.

In netta rottura rispetto al previgente regime, si consente inoltre di adibire il lavoratore a mansioni appartenenti "*al livello di inquadramento inferiore purché rientranti nella medesima categoria legale*" all'interno tuttavia di una modifica degli "*assetti organizzativi aziendali che incidono sulla posizione del lavoratore*".⁶⁸⁷ Infine, ulteriori ipotesi di assegnazione a mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore possono essere disposte dalla contrattazione collettiva (comma 4) e dall'accordo tra le parti, purché sottoscritto nelle cd. sedi protette ed esclusivamente in relazione alle finalità individuate dalla norma stessa (comma 6)⁶⁸⁸.

Al di là della moltitudine dei possibili profili problematici connessi alla dilatazione dello *jus variandi* e alla conseguente soglia della prestazione esigibile (per i quali si rimanda al corposo dibattito dottrinale espressosi a riguardo⁶⁸⁹), ciò che preme rilevare in tale sede è come le innovazioni legislative, allentando le rigidità che impedivano un gestione flessibile della forza lavoro e delegando *de facto* agli attori collettivi l'individuazione dell'area della mobilità consentita,

⁶⁸⁶ Vertente, come già illustrato, sul giudizio di idoneità delle nuove mansioni a salvaguardare e valorizzare il patrimonio professionale pregresso del prestatore.

⁶⁸⁷ Sulle possibili accezioni del vago concetto di "assetto organizzativo aziendale" cfr. F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015*, cit.

⁶⁸⁸ Consistenti nella "conservazione dell'occupazione", nell'"acquisizione di una diversa professionalità" e nel "miglioramento delle condizioni di vita" del lavoratore.

⁶⁸⁹ F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, cit. R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, cit., B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0* cit.; M. BROLLO, *Il diritto del lavoro all'epoca delle nuove flessibilità. Il mutamento di mansioni dopo il Jobs Act*, cit.

promuovano indubbiamente una diversa concezione della professionalità⁶⁹⁰. Se, nel solco della previgente normativa, l'equivalenza professionale aveva indotto a limitare la mobilità infra-aziendale al perimetro della professionalità acquisita, è oggi da ritenersi pacifica l'adibizione a compiti professionali per i quali il lavoratore necessita di sviluppare capacità e competenze professionali non possedute nella precedente fase contrattuale. La professionalità valorizzata dalla nuova normativa è senz'altro da intendersi quindi in una prospettiva dinamica, tale per cui la sintesi di componenti oggettive e soggettive utili all'espletamento delle funzioni professionali possa subire una costante evoluzione e, finanche, una profonda revisione, in linea con le mutevoli esigenze organizzative.

Come si è già argomentato in precedenza⁶⁹¹, l'impiego in chiave flessibile e dinamica della professionalità dei lavoratori pone al contempo la necessità di un suo costante riassetto. L'accresciuto spazio concesso alla flessibilità funzionale dalla nuova formulazione dell'art. 2103 c.c. è stato pertanto opportunamente accompagnato dall'introduzione, nel *corpus* della norma, di un innovativo "obbligo formativo", funzionalmente correlato, per l'appunto, all'intervenuto mutamento di mansioni: a mente del "nuovo" comma 3 "*il mutamento delle mansioni è accompagnato, ove necessario, dall'assolvimento dell'obbligo formativo*".

Nonostante i pregevoli intenti, la criptica e approssimativa formulazione letterale della norma ha sollevato fin da subito innumerevoli problemi esegetici che potrebbero in futuro comprometterne l'effettiva applicazione.

In primo luogo, si osserva che l'obbligo di cui al terzo comma dell'art. 2103 c.c., nonostante faccia genericamente richiamo al "mutamento di mansioni", sia stato collocato fra il secondo comma, che consente la generica possibilità di adibizione unilaterale a mansioni inferiori correlata alla modifica degli assetti organizzativi, e quella di cui al comma quarto, che accorda la possibilità ai contratti collettivi di prevedere altre ipotesi di assegnazione a mansioni *in peius*.

⁶⁹⁰ In questi termini R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, cit., pp. 238 e ss. M. BROLLO, *Il diritto del lavoro all'epoca delle nuove flessibilità. Il mutamento di mansioni dopo il Jobs Act*, cit., pp. 737 e ss.

⁶⁹¹ Cfr. Cap. 1, § 1.5.

Prima facie parrebbe quindi che l'obbligo *de quo* sia circoscritto alla sola ipotesi di *jus variandi in peius*, e non alla modifica orizzontale delle mansioni di cui al comma secondo⁶⁹². La dottrina prevalente, tuttavia, attraverso un'interpretazione di tipo teleologico, ha affermato che non sussista alcuna ragionevole motivazione per ritenere tale previsione applicabile alla sola modifica in *peius*: secondo la visione maggioritaria, l'allargamento dello *jus variandi* oltre l'ambito dell'equivalenza professionale presuppone infatti l'insorgere dell'obbligo formativo ogniqualvolta la modifica delle mansioni convenute determini la necessità di adeguare la professionalità del lavoratore alla nuova collocazione nell'organizzazione produttiva⁶⁹³.

L'elemento che tuttavia ha sollevato (a ragione) i maggiori dubbi interpretativi, soprattutto con rispetto all'idoneità di tale innovazione a costituire un autentico dovere datoriale esigibile, come tale, nella relazione contrattuale, concerne la seconda parte del terzo comma dove, dopo l'affermazione di un obbligo formativo funzionale all'assegnazione alle nuove mansioni, è precisato che “*il (suo) mancato adempimento non determina comunque la nullità dell'atto di assegnazione delle nuove mansioni*”. In particolare, la precisazione concernente la mancata nullità dell'atto datoriale conseguente al non all'assolvimento dell'obbligo formativo ha generato molti interrogativi tanto in merito alla possibile titolarità di quest'ultimo, quanto in relazione alla sua concreta portata applicativa.

Secondo un primo filone, al fine di cercare di assegnare alla previsione *de qua* una sorta di “effetto utile”, il soggetto gravato dall'obbligo formativo di cui all'art. 2103 c.c. sarebbe in realtà il lavoratore, il cui mancato adempimento non determinerebbe perciò l'illegittimità della decisione datoriale⁶⁹⁴. La frequenza all'attività formativa derivante da una decisione imposta dal datore di lavoro risulterebbe così obbligatoria per il lavoratore in quanto estrinsecazione della

⁶⁹² B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0* cit p. 110.

⁶⁹³ C. ALESSI, *Giustificato motivo oggettivo: per una rilettura del pensiero di Mario Napoli*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2, 2018, p. 315; C. PISANI *op. cit.* p. 146, U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ* WP C.S.D.L.E. “Massimo D'Antona”.IT – 268/2015; M. VOZA, *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, cit.

⁶⁹⁴ F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni*, cit.; C. PISANI, *op. cit.* p. 146.

normale esecuzione del contratto di lavoro e l'eventuale violazione del suddetto obbligo costituirebbe inadempimento dell'obbligazione principale di eseguire la prestazione lavorativa. In tal modo, la legge avrebbe inteso "sterilizzare" gli effetti dell'eventuale inadempimento del lavoratore nel caso in cui la decisione datoriale sia stata legittimamente preceduta dalla proposta di svolgere una formazione di adattamento ai nuovi compiti assegnati⁶⁹⁵. La posizione del creditore della prestazione di lavoro è configurata dalla medesima dottrina in termini di "onere" capace di condizionare la liceità del potere modificativo di adibizione a diverse mansioni⁶⁹⁶. In altre parole, l'esercizio del potere modificativo è considerato illegittimo (e il relativo atto di variazione delle mansioni radicalmente nullo) ove non preceduto dall'opportuna formazione, necessaria laddove i nuovi compiti richiedano l'utilizzo di una diversa professionalità rispetto a quella sviluppata nella precedente fase del rapporto di lavoro⁶⁹⁷.

Altra parte della dottrina ha invece riconosciuto la titolarità dell' "obbligo" di cui al terzo comma in capo al datore di lavoro⁶⁹⁸: secondo questa linea interpretativa l'obbligo datoriale, benché improduttivo di effetti in ordine alla validità del potere unilaterale, avrebbe certamente rilevanza in quanto inadempimento contrattuale. Il datore di lavoro, gravato da un obbligo formativo ogniqualvolta lo spostamento verso mansioni differenti presupponga il possesso di una capacità professionale sensibilmente differente da quella esercitata in precedenza, vedrebbe paralizzato il suo potere disciplinare laddove l'inadempimento di controparte sia conseguenza del mancato adattamento professionale. In questi termini, la previsione di un

⁶⁹⁵ L'inadempimento del lavoratore non si può riverberare, in altri termini, sull'esecuzione della legittima scelta datoriale. C. PISANI, *op. cit.* p. 147

⁶⁹⁶ C. PISANI, *op. cit.* p. 147.

⁶⁹⁷ *Ib.*, p. 147.

⁶⁹⁸ M. BROLLO, *Il diritto del lavoro all'epoca delle nuove flessibilità. Il mutamento di mansioni dopo il Jobs Act*, cit. pp. 743 e ss.; *Ib.*, *La disciplina della mansioni dopo il Jobs Act*, in Arg. Dir. Lav. 6, 2015, pp. 1156 e ss.; L. TANI, *L'obbligo di formazione*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO, *op. cit.* pp. 133 ss.; B. CARUSO *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0* cit p. 110. Rigetta l'ipotesi della costituzione di un obbligo a carico del datore. U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ.*, cit.: per l'Autore la carenza di sanzione "annulla di fatto l'efficacia della parte precettiva della disposizione". Lo stesso riconosce comunque la capacità di questo (non) obbligo di produrre effetti sulla possibile contestazione al lavoratore dell'inadempimento contrattuale.

obbligo formativo a carico del datore di lavoro rappresenta pertanto il naturale contrappeso alla dilatazione del perimetro consentito della mobilità endo-aziendale. L'accertamento dell'inadempimento dell'obbligo in questione potrebbe altresì fondare il diritto della parte lesa al risarcimento dei danni subiti, probabilmente identificati in termini di *chances* perdute, ovvero la condanna alla sua esecuzione.

La configurazione del dovere di cui al terzo comma dell'art. 2103 c.c. quale obbligo datoriale funge inoltre da "limite indiretto" all'utilizzo distorto e, finanche, abusivo del potere datoriale di *jus variandi*. In termini concreti, il datore di lavoro, obbligato *ex lege* a fornire l'adeguata formazione, sarà infatti spinto ad esercitare il proprio potere in maniera razionale e soprattutto non arbitraria, contenendo perciò operazioni di variazioni di mansioni palesemente disomogenee, del tutto "antieconomiche" sotto il profilo organizzativo (atteso che in quest'ultimo caso il datore dovrebbe sostenere per intero i costi dell'eventuale completa riqualificazione del lavoratore)⁶⁹⁹.

All'esito di questa rapida disamina circa le prime letture avanzate sul (non meglio precisato) obbligo formativo di cui al novellato art. 2103 c.c., si può concludere affermando come, nella prospettiva di assegnare alla normativa un effetto coerente con lo spirito della riforma che, in un certo qual modo, internalizza le istanze di valorizzazione dinamica della professionalità delle risorse lavorative, l'attività formativa risulti doverosa ogniqualvolta il lavoratore non sia in possesso del bagaglio professionale utile all'espletamento dei nuovi compiti. In questi termini, appare pertanto convincente l'interpretazione che ne assegna la titolarità all'impresa. Proprio in ragione dell'affermazione di un obbligo formativo a carico di quest'ultima, inoltre, la frequenza all'attività di formazione organizzata in occasione dello *jus variandi* è al contempo obbligatoria per il lavoratore: la sua violazione costituisce a tutti gli effetti inadempimento della prestazione lavorativa

⁶⁹⁹ In termini simili B. CARUSO *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0* cit. p. 110; R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, cit., pp. 250 e ss.

principale, rilevante ai fini disciplinari ai sensi dell'art. 2104 c.c.⁷⁰⁰. Inoltre, concordemente a quanto sostenuto dalla giurisprudenza francese, tale dovere datoriale dovrebbe essere qualificato quale obbligazione di mezzi, per cui il mancato raggiungimento dell'obiettivo formativo da parte del lavoratore non dovrebbe, a rigore, essere imputato al datore, con possibili ripercussioni, come si dirà a breve, anche in punto di legittimità degli eventuali provvedimenti disciplinari intimati.

Nonostante le molteplici opinioni contrarie⁷⁰¹ e le plurime criticità che rendono i connessi profili applicativi, in mancanza di univoci parametri orientativi, ancora molto incerti⁷⁰², leggendo la novella in questi termini si potrebbe ipotizzare che il legislatore abbia inteso introdurre un effettivo dovere contrattuale di formazione continua.

Richiamando brevemente il dato comparato, emerge tuttavia come la concreta portata applicativa di tale norma renda evidente la sua inidoneità a fondare un *generico* diritto di formazione, invocabile dal lavoratore nel corso della durata del rapporto di lavoro. Nel sistema francese, in effetti, la necessità di aggiornamento delle capacità professionali correlate alle esigenze tecnico-produttive ha condotto

⁷⁰⁰ A proposito, si ricorda che la giurisprudenza francese ha espressamente qualificato il mancato assolvimento dell'obbligo formativo del lavoratore in termini di "*faute disciplinaire*".

⁷⁰¹ Muovendo dalla constatazione il legislatore abbia espressamente escluso la nullità dell'atto di *jus variandi* conseguente all'inadempimento del "dovere formativo", una parte cospicua della dottrina ne rigetta *in toto* la capacità di assurgere a norma fondante di un nuovo obbligo contrattuale di formazione continua. A. SARTORI, *Mansioni e inquadramenti: il ruolo della contrattazione collettiva prima e dopo il Jobs Act*, in *Arg. Dir. Lav.* 6, 2015, pp. 1356-1373; cfr. altresì S. BRUN, *Brevi note in tema di scarso rendimento e art. 2103 c.c.*, in *Giustizia Civile.com*, 3, 2019 p. 9.

A fronte della genericità della norma, altri Autori hanno messo in luce come ai fini della concretizzazione di un vero e proprio obbligo a carico del datore sia comunque necessario un intervento integrativo e regolatorio della contrattazione collettiva. In tali termini F. LISO *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni*, cit.; E. GRAMANO *La riforma della disciplina dello jus variandi*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di) *Commentario breve alla riforma "Jobs Act"*, Padova, 2016, pp.552-554. L'intervento collettivo dovrebbe, nella predeterminazione dei livelli classificatori, precisare quando e in che occasione l'obbligo formativo si riveli necessario ai fini dell'esercizio dello *jus variandi* orizzontale, M. BROLLO, *Il diritto del lavoro all'epoca delle nuove flessibilità. Il mutamento di mansioni dopo il Jobs Act*, cit. pp. 743.

⁷⁰² *In primis* l'individuazione della concreta opportunità dell'intervento formativo. A proposito, si sottolinea come il legislatore, inserendo l'inciso "ove necessario", abbia inteso "scaricare" sul datore di lavoro la valutazione circa l'opportunità di attivare un percorso formativo con rispetto ad una modifica della posizione lavorativa in essere. Circostanza che inevitabilmente sarà fonte di grande contenzioso nella aule giudiziarie.

al riconoscimento del contratto di lavoro quale fonte di un'obbligazione formativa avente ad oggetto il costante adattamento della professionalità. In conseguenza, ogni possibile modifica relativa al *poste de travail* occupato, potenzialmente lesiva della continuativa capacità professionale di occupare proficuamente il ruolo organizzativo assegnato, fa sorgere in capo al datore di lavoro l'obbligo di attivarsi mediante la predisposizione dei più opportuni mezzi formativi.

Inoltre, in virtù dei più recenti sviluppi in tema di obblighi formativi, il lavoratore può pacificamente invocare il suo diritto alla formazione continua in qualsiasi momento del rapporto di lavoro al fine di tutelare la sua (generica) capacità di occupare un impiego rispetto all'evoluzione dell'organizzazione, dell'impiego e della tecnologia, prescindendo dall'adattamento della sua capacità professionale alla specifica attività lavorativa e quindi da una lesione attuale alla professionalità⁷⁰³.

In ragione della sua collocazione sistematica, la concreta operatività del dovere di formazione introdotto nell'ordinamento italiano rimane circoscritta esclusivamente entro l'area di quelle modifiche organizzative tali da indurre il datore di lavoro ad esercitare i poteri disciplinati dall'art. 2103 c.c. In altri termini, la funzionalizzazione dell'obbligo in questione all'esercizio dello *jus variandi* non appare in grado di tutelare la globalità delle situazioni in cui potrebbe comunque manifestarsi la necessità di un adeguamento del bagaglio professionale al fine del corretto espletamento della prestazione lavorativa: in effetti, come illustrato nel precedente paragrafo⁷⁰⁴, le variazioni dell'attività professionale integrano la fattispecie dello *jus variandi* solamente laddove la loro "entità" sia tale da alterare "il modello di prestazione dedotto inizialmente in contratto"⁷⁰⁵. In altri casi, possibili variazioni dell'attività lavorativa rappresentano semplicemente l'effetto dell'esercizio del potere conformativo del datore di lavoro grazie al quale è possibile individuare e specificare le modalità di esercizio della prestazione di lavoro, sulla base del peculiare contesto organizzativo di riferimento, nonché del possibile inserimento di nuove tecnologie nel processo produttivo. In conclusione,

⁷⁰³ *Ex multis* Cass. Soc. 5 giugno 2013 n. 1121255.

⁷⁰⁴ Cap. 4, § 1.1.

⁷⁰⁵ C. PISANI, *op. cit.* p. 6, *Ib.*, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Padova, 1966, pp. 183-186.

l'obbligo formativo introdotto dalla novella del 2015 non è idoneo a fondare un dovere contrattuale funzionale a non far deperire la professionalità in occasione della globalità delle modifiche tecniche o organizzative che investano la posizione del lavoratore.

Quanto alla concreta operatività dell'obbligo prescritto dal terzo comma del novellato art. 2103 c.c., va osservato come, diversamente dal quadro legale francese, nel nostro ordinamento difetti quel complesso di prescrizioni ancillari ai doveri contrattuali di formazione che, come già argomentato, riesce a conferire a questi ultimi una piena efficacia⁷⁰⁶. assente cioè quella regolamentazione di "cornice" atta a vincolare, in termini concreti, l'implementazione del diritto individuale di formazione nel contesto del rapporto di lavoro. Va nondimeno ricordato che, nello stesso sistema francese, fu proprio il formale riconoscimento di un dovere formativo a carico del datore di lavoro a costituire il punto di partenza per il successivo sviluppo di buona parte della normativa di "sostegno" agli attuali obblighi legali.

Seguendo il *fil rouge* sin qui tracciato, occorre ora interrogarsi su quali siano i potenziali effetti del possibile riconoscimento di un obbligo datoriale di formazione nell'ambito della relazione contrattuale atteso che, come già argomentato, la sopravvenuta obsolescenza delle competenze (correlata alle dinamiche organizzative e produttive endo-aziendali) può incidere direttamente sulla capacità di adempiere ai propri compiti professionali e, conseguentemente, compromettere il fisiologico dispiegarsi della relazione contrattuale⁷⁰⁷.

Nell'opinione maggioritaria⁷⁰⁸, l'eventuale sopraggiunta inadeguatezza professionale può assumere rilievo nell'ambito della diligenza professionale di cui all'art. 2104 c.c. che, come noto, assurge a criterio di valutazione della conformità

⁷⁰⁶ Fra i quali, vanno senz'altro ricordati; la normativa sulla gestione delle competenze che, come visto, consente un monitoraggio periodico circa il rispetto degli obblighi datoriali; le prescrizioni in punto di iniziativa formativa che dispongono che lo svolgimento dell'attività di formazione obbligatoria debba avvenire all'interno dell'orario di lavoro etc.

⁷⁰⁷ E, invero, nell'ordinamento francese, fu proprio la constatazione della correlazione fra depauperamento della professionalità e stabilità della relazione contrattuale a sollecitare la previsione di un dovere di formazione a carico del datore di lavoro.

⁷⁰⁸ S. CIUCCOVINO, *op. cit.* p. 164, C. ALESSI *op. cit.* 101, B. CARUSO *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0* cit p. 111, A. VISCOMI, *Diligenza e prestazione di lavoro*, Torino, 1997, pp. 77 ss; A. LOFFREDO, *op. cit.* p. 190

della prestazione al dovuto contrattuale⁷⁰⁹. La parametrizzazione della diligenza nel contratto di lavoro si pone in stretta correlazione con la natura della prestazione dedotta in contratto e va perciò valutata dinamicamente rispetto all'evoluzione degli *standard* tecnologici e produttivi⁷¹⁰. La diligenza professionale, in altre parole, può essere assimilata “all'indicatore del contenuto della professionalità”⁷¹¹, correlato all'esecuzione di una data attività professionale⁷¹². In questo senso, perciò, è facilmente intuibile come il sopraggiunto *deficit* di capacità professionale (non più allineata rispetto ai parametri della diligenza professionale in conseguenza del mancato adeguamento di questa rispetto alla natura di una data attività professionale) possa impattare direttamente sull'esatto adempimento della prestazione di lavoro. Ed è altrettanto evidente come lo strumento formativo sia il mezzo principe tramite cui adeguare la capacità professionale del lavoratore agli *standard* di diligenza richiesti dalla prestazione. Muovendo da questa prospettiva, l'eventuale contestazione di inadempimento in esecuzione dei nuovi compiti per i quali non sia stata erogata l'idonea formazione, come già accennato in precedenza, potrà legittimare il lavoratore ad opporre, ai sensi degli artt. 2104, 1176 e 1218 c.c.⁷¹³, la non imputabilità dell'inadempimento stesso⁷¹⁴, con tutte le conseguenze che ne derivano dal punto di vista disciplinare. Secondo alcuni Autori, inoltre, il lavoratore potrebbe essere liberato dalla responsabilità del proprio inadempimento allegando altresì la *mora accipiendi* del proprio datore, ai sensi degli artt. 1206 e 1207 cc.⁷¹⁵. Il mancato adempimento dell'obbligazione formativa potrebbe infine legittimare l'opposizione

⁷⁰⁹ Sul punto si rimanda a A. VISCOMI, *Diligenza e prestazione di lavoro* Torino 1997; C. CESTER, *La diligenza del lavoratore, La diligenza nel rapporto di lavoro*, in CESTER in C. CESTER, M.G. MATTAROLO (a cura di), *Diligenza e obbedienza del prestatore del lavoro. Art. 2104*, in *Commentario al codice civile* diretto da P. SCHLESINGER, Milano, 2007, pp. 144 ss.

⁷¹⁰ S. CIUCCIOVINO *op. cit.* p. 167.

⁷¹¹ C. ALESSI, *op. cit.* 101

⁷¹² A. VISCOMI, *op. cit.* pp. 77 ss

⁷¹³ In siffatta circostanza non sarebbe infatti possibile richiedere al lavoratore la diligenza connessa alla natura della prestazione U. GARGIULO (*Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ.*, cit.

⁷¹⁴ Più precisamente, il lavoratore dovrebbe allegare la prova che l'inadempimento dovuto alla scarsa diligenza connessa alla natura della prestazione esercitata e originato da una causa a lui non imputabile consisterebbe nell'assenza o nell'inidoneità della formazione. U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ.*, cit.

⁷¹⁵ E. GRAMANO *La riforma della disciplina dello jus variandi*, p. 558, C. ALESSI *op. cit.*

dell'eccezione di inadempimento di cui all'art. 1460 c.c.⁷¹⁶, paralizzando così la pretesa datoriale all'adempimento di controparte.

Va da sé che ove il mancato adeguamento delle competenze dipenda dalla condotta negligente del lavoratore, esso non potrà essere imputato al datore di lavoro, potendo rilevare oltretutto quale inadempimento contrattuale della prestazione "principale" di lavoro, rilevante perciò ai fini disciplinari. Similmente, non sarà possibile allegare l'inadempimento datoriale allorquando, nonostante il previo esperimento dell'obbligo formativo, il lavoratore non abbia raggiunto gli obiettivi formativi in vista della corretta esecuzione della *performance* di lavoro.

Alla luce delle argomentazioni condotte sino ad ora è abbastanza intuibile come la rilevanza del mancato assolvimento dell'obbligo formativo potrà apprezzarsi anche in punto di legittimità del licenziamento intimato per ragioni soggettive originato proprio dall'inadempimento del lavoratore. In linea tendenziale, si può asserire che l'atto di recesso intimato per tale ragione sarà sprovvisto di un giustificato motivo laddove l'inadempimento contrattuale sia dipeso dal mancato aggiornamento della capacità professionale del lavoratore.

Più dettagliatamente, la valenza dell'obbligo formativo quale autentico strumento atto a preservare la continuità del vincolo contrattuale potrebbe efficacemente essere apprezzata nell'ambito di quella peculiare fattispecie di licenziamento intimato proprio in ragione del perdurante e "colpevole" *deficit* di capacità professionale: trattasi del licenziamento per cd. "scarso rendimento" che, per giurisprudenza costante, fonda la sua legittimità nella prova del carattere negligente dell'inadempimento del lavoratore⁷¹⁷, dimostrabile, nella specie,

⁷¹⁶ C. ALESSI *op. cit.* 144. Secondo la diversa prospettazione che riconosce la titolarità dell'obbligo di cui al terzo comma dell'art. 2103 c.c. al lavoratore e, specularmente, lo configura in termini di onere datoriale, il lavoratore potrebbe legittimamente rifiutare le mansioni per le quali non abbia ricevuto l'idonea formazione senza subire conseguenze pregiudizievoli sul piano disciplinare giacché esse costituiscono il contenuto di una prestazione *ab origine* illegittima, in quanto richiesta in forza di un potere non riconosciuto dall'ordinamento (secondo tale prospettiva infatti il legittimo esercizio di *jus variandi* è, ove necessario, condizionato all'assolvimento dell'onere formativo). C. PISANI, *op. cit.* p. 147.

⁷¹⁷ S. BRUN, *Brevi note in tema di scarso rendimento ed art. 2103 c.c Giust Civ.it* , 3, 2019, pp. 1 e ss.

attraverso il raffronto fra il rendimento del dipendente⁷¹⁸ e quello “medio” degli altri lavoratori adibiti ai medesimi compiti in un determinato lasso temporale⁷¹⁹. L’impresa è inoltre tenuta a fornire puntuale prova della mancata correlazione fra la scarsa capacità professionale e altri possibili fattori insiti nell’organizzazione produttiva⁷²⁰. Ebbene, richiamando le argomentazioni già illustrate poc’anzi, l’allegazione del mancato adempimento dell’obbligo di formazione potrebbe condurre ad escludere il carattere negligente e non diligente della condotta del lavoratore: l’inattitudine professionale e la sopraggiunta incapacità di adempiere proficuamente alla prestazione di lavoro sarebbero infatti da imputarsi alla condotta datoriale, rendendo di fatto il licenziamento sprovvisto di una legittima ragione giustificativa.

In conclusione, l’affermazione dell’obbligo datoriale di formazione continua nell’ambito del contratto di lavoro (benché nei limiti già illustrati) può avere importantissime ripercussioni in ordine alla preservazione di un equilibrio contrattuale a fronte delle molteplici sopravvenienze che possono impattare, nel corso dello sviluppo della relazione contrattuale, sulla manutenzione della capacità professionale del prestatore di lavoro.

Va rilevato tuttavia come permangano ad oggi ancora molti dubbi circa il parametro di “*idoneità*” della formazione erogata - sia sul piano quantitativo che qualitativo - che potrebbe legittimamente supportare un provvedimento disciplinare e, segnatamente, un atto di recesso per giustificato motivo soggettivo. Nell’ordinamento francese tali “parametri indicativi”, rilevanti nel guidare le politiche formative dell’impresa, sono stati edificati nel tempo grazie alla minuziosa opera giurisprudenziale. In tale sistema, oltretutto, il giudizio di idoneità della misura formativa può trovare un valido sostegno nella precisa definizione legale dell’azione di formazione continua.

⁷¹⁸ Più precisamente, nell’atto di recesso dovrà essere dimostrato come sussista una “notevole sproporzione fra gli obiettivi fissati al dipendente e quanto effettivamente realizzato nel periodo di riferimento, in confronto al risultato globale della media delle prestazioni di tutti i dipendenti adibiti al medesimo compito”. In altre parole, la prova dell’insufficienza della *performance* lavorativa è indice presuntivo di negligenza nell’esecuzione della prestazione (S. BRUN, *Brevi note in tema di scarso rendimento ed art. 2103 c.c Giust Civ.it*, 3, 2019, p. 3).

⁷¹⁹ Cass. 9 luglio 2015 n. 14310 in *Giust.it*; Cass. 1 dicembre 2010 n. 2463 in *Dir. Giust. online*

⁷²⁰ Cass. 10 novembre 2000 n. 14605, in *Not. giur. lav.*, 2001, p 207.

Allo stato, occorre dunque constatare che, sebbene in termini astratti l'obbligo formativo in commento potrebbe impattare direttamente sulla continuità della relazione contrattuale, soltanto a seguito della consolidata applicazione dell'art. 2103 c.c. potranno essere valutati con precisione i possibili effetti dell'inadempimento datoriale.

1.3. Il diritto alla formazione continua nell'autonomia collettiva.

Stante la perdurante assenza di un quadro legislativo organico finalizzato ad orientare l'investimento formativo delle imprese, un importante contributo verso la modernizzazione del "nostrano" sistema di formazione professionale è stato fornito negli ultimi anni dalla contrattazione collettiva. Nella consapevolezza dell'improcrastinabile esigenza di innalzare e adeguare il patrimonio competenziale della forza lavoro, si è assistito in effetti ad una crescente attrazione della materia della formazione continua fra gli oggetti della negoziazione collettiva. L'impegno di rafforzare il ruolo della formazione all'interno delle relazioni industriali è stato inoltre recentemente formalizzato dall'Accordo Interconfederale del 23 novembre 2016⁷²¹ contenente le linee guida per la riforma degli assetti contrattuali e delle relazioni sindacali.

I primissimi tentativi di incidere attivamente sulle prerogative datoriali in ambito formativo iniziarono a manifestarsi già nella tornata contrattuale degli anni 94/95⁷²²: in questa cornice, le parti sociali promossero il diffondersi di talune previsioni contrattuali, inserite nella parte obbligatoria degli accordi collettivi, finalizzate essenzialmente all'estensione degli obblighi di consultazione, partecipazione e informazione alla materia formativa. Parallelamente, iniziarono

⁷²¹ Accordo Interconfederale del 23 novembre 2016 sulle linee guida per la riforma degli assetti contrattuali e delle relazioni sindacali sottoscritto tra Confartigianato, Casartigiani, CNA, CLAAI, e CGIL, CISL e UIL reperibile al sito <http://www.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2015/12/accordo-linee-guida-modello-23-novembre-2016.pdf>.

⁷²² M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, cit., p. 172.

ad essere istituiti degli osservatori o delle commissioni paritetiche con l'obiettivo di monitorare le politiche aziendali e/o settoriali in materia⁷²³. Va comunque precisato che, benché tali prescrizioni siano alquanto diffuse nell'odierna prassi contrattuale, il loro rilievo pratico e applicativo risulta del tutto marginale.

La consacrazione effettiva di una compiuta disciplina della formazione continua all'interno delle dinamiche contrattuali è avvenuta in realtà al volgere degli anni 2000, quando la regolamentazione della stessa ha iniziato timidamente a comparire fra le materie oggetto della parte normativa dei contratti⁷²⁴.

Una notevole spinta in tal senso è indubbiamente arrivata dall'introduzione nell'ordinamento dei congedi formativi di cui alla l. n. 53 del 2000⁷²⁵, la cui operatività è demandata in buona parte alla contrattazione collettiva stessa.

Negli stessi anni, unitamente alle specifiche previsioni in materia di congedi, nella prospettiva di intervenire in maniera più pregnante sulla programmazione formativa aziendale, hanno iniziato a diffondersi delle previsioni contrattuali tese a coordinare lo sviluppo delle competenze delle risorse lavorative con le strategie dell'azione economica dell'impresa.

In molti casi, questo proposito trovava concreta realizzazione per il tramite della stipula dei cd. "patti formativi"⁷²⁶ che impegnavano reciprocamente le parti del rapporto di lavoro solamente laddove si fosse provveduto, su base volontaria, alla loro sottoscrizione. Con l'intento di conferire una maggior effettività all'utilizzo della leva formativa da parte delle imprese, superando le tecniche d'intervento "soft" precedentemente sperimentate, le più recenti e interessanti esperienze collettive sono arrivate a sancire l'esistenza di un vero e proprio diritto alla formazione continua esigibile nel contratto di lavoro dalla globalità dei lavoratori di un'impresa o di un comparto produttivo.

⁷²³ S. CIUCCIOVINO, *op. cit.* p. 184

⁷²⁴ M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, cit. p. 172.

⁷²⁵ Cfr. *Infra* § 1.5.

⁷²⁶ Cfr. CCNL del settore chimico del 10 maggio 2006 (parte VII art. 3): il patto formativo impegna tanto l'impresa che, alla luce delle compatibilità tecniche e organizzative, abbia scelto di vincolarsi nel rispettivo programma di attuazione, quanto il lavoratore che, successivamente alla proposta del patto, abbia volontariamente scelto di aderirvi.

Nel vigente panorama negoziale italiano l'esempio sicuramente più significativo al riguardo è costituito dal recente accordo per il rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti, stipulato il 26 novembre 2016 da Federmeccanica e Assital e dalle organizzazioni sindacali Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil⁷²⁷; l'accordo in questione, in particolare, riconosce, all'art.7 della IV sezione contenuta al titolo VI, l'esistenza di un diritto soggettivo alla formazione continua in capo a tutti i lavoratori del comparto (esclusi, tuttavia, i lavoratori in somministrazione).

Più nel dettaglio, la disciplina contrattuale va ad assegnare ad ogni lavoratore un capitale di almeno 24 ore pro-capite nell'arco di ciascun triennio, inserito nell'ambito di percorsi formativi programmati dall'azienda o comunque all'interno di piani formativi territoriali o settoriali⁷²⁸, da svolgersi in coincidenza con il normale orario di lavoro. Per le aziende che hanno già in atto una programmazione formativa pluriennale, tale disciplina va ad applicarsi unicamente ai lavoratori non rientranti nei percorsi già avviati. Nello specifico, ai lavoratori non coinvolti nei suddetti percorsi di formazione entro la fine del secondo anno saranno comunque riconosciute 24 ore di formazione (di cui 2/3 retribuite dall'impresa e un terzo a carico del lavoratore) cui si sommerà un contributo *una tantum* pari a 300 euro. Al fine di beneficiare *individualmente* di tale diritto i lavoratori dovranno tuttavia attivarsi entro il secondo anno di ogni ciclo triennale, proponendo specifica domanda al proprio datore entro 10 giorni

⁷²⁷ Per una retrospettiva critica degli innumerevoli profili d'innovazione di tale accordo cfr. V. BAVARO, *Il contratto nazionale dei metalmeccanici 2016: una prospettiva sulle relazioni industriali italiane*, in *Gior. Dir. Lav.* 156, 2017, pp. 729-740, A. MARESCA, *Il rinnov(ament)o del contratto collettivo dei meccanici: c'è ancora un futuro per il contratto collettivo nazionale di categoria*, in *Gior. Dir. Lav.*, 156, 2017, pp. 709-728.

⁷²⁸ A tal proposito, si ricorda che l'art. 118 della legge n. 388/2000, con il quale sono stati istituiti i Fondi Interprofessionali per la formazione continua, prevede esplicitamente che possano accedere al finanziamento mutualizzato solamente quei piani formativi aziendali, territoriali o settoriali concordati tra le parti sociali (nella misura del 100 per cento del progetto nelle aree depresse di cui all'obiettivo 1 del regolamento (CE) n. 1260/1999 del Consiglio, del 21 giugno 1999 e nella misura del 50 per cento nelle altre aree) "*concordati fra le parti sociali*" (per approfondire cfr. S. CIUCCIOVINO *op. cit.* pp.76 ss.; M. CORTI *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit., pp. 203 ss; L. CASANO, *Il sistema della formazione continua nel decreto legislativo n. 150/2015* in *Dir.rel. ind.*, 2 2016, pp. 455-470). Per le concrete modalità di condivisione fra le parti sociali dei piani formativi cfr. il Protocollo d'Intesa stipulato fra CGIL, CISL e UIL e Confindustria del 25 giugno 2014.

dall'inizio dell'attività formativa. Poggiando su una logica di co-investimento, le disposizioni contrattuali precisano nondimeno che l'iniziativa individuale dovrà essere circoscritta ad iniziative formative finalizzate all'acquisizione o all'aggiornamento di competenze tecniche o trasversali comunque impiegabili nel contesto lavorativo di riferimento. In altre parole, tale diritto soggettivo non è espressione di una scelta completamente libera del beneficiario, richiedendosi infatti, sempre e comunque, il previo accordo datoriale.

L'innovazione introdotta dal CCNL del settore metalmeccanico va valutata in termini senz'altro positivi, soprattutto nella prospettiva di fungere da ipotetico prototipo per l'adozione di analoghi strumenti da parte della futura contrattazione. Tale diritto soggettivo, sebbene concepito principalmente in un'ottica di promozione e di sviluppo delle competenze funzionali all'attività d'impresa⁷²⁹, non trascura, tuttavia, la parallela valorizzazione dell'interesse individuale alla formazione che, ancorché circoscritto entro i termini già esposti, può rivelarsi comunque funzionale all'accrescimento del bagaglio professionale del lavoratore in funzione di un'eventuale mobilità esterna⁷³⁰.

In ossequio alle disposizioni contrattuali che pacificamente ne riconoscono la "perfetta esigibilità", il lavoratore potrà invocare il suo diritto di formazione in qualsiasi frangente del rapporto di lavoro, non potendo infatti il datore di lavoro rifiutarne la relativa richiesta, ma, tutt'al più, differirla in ragione della momentanea incompatibilità con le esigenze tecnico-organizzative dell'impresa ovvero in caso di superamento della percentuale massima complessiva di assenza contemporanea prevista dal medesimo contratto⁷³¹. La perfetta esigibilità del diritto *de quo* è oltretutto comprovata dal fatto che, nella descritta ipotesi di

⁷²⁹ Logica sostenuta, peraltro, dalla parallela riformulazione del previgente sistema di inquadramento che senz'altro agevolerà l'attuazione di percorsi dinamici di crescita professionale e mobilità infra-aziendale anche per il tramite dello strumento formativo. Sul punto si rimanda a quanto già detto nel Cap. 1 § 1.4; B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, p. *Giorn. Dir. Lav.*, 157, 2018, p. 99

⁷³⁰ Nel caso di divergenza di interessi fra datore e lavoratore, la decisione circa la coerenza fra le azioni prescelte da quest'ultimo e la loro spendibilità in azienda viene demandata - in unico grado - alla *Commissione territoriale per la formazione professionale e l'apprendistato* costituita pariteticamente ai sensi dell'articolo 6, punto 6.2, sezione prima, del medesimo accordo.

⁷³¹ La norma contrattuale prevede il rispetto di una percentuale unica di assenza contemporanea pari, di norma, al 3% complessivo della forza occupata presso ogni unità produttiva, derogabile *in melius* in sede aziendale.

differimento, le ore cumulate e non fruite andranno a sommarsi di diritto al capitale acquisito nel successivo triennio. Al contrario, nel caso in cui il suo mancato godimento sia conseguenza della non attivazione del soggetto beneficiario, le relative ore di formazione non fruite non saranno oggetto di successivo cumulo.

Quanto ai possibili profili contenutistici dell'attività posta in essere ad iniziativa datoriale (ed esplicitata nei piani formativi aziendali o territoriali), coerentemente con le finalità promozionali di investimento strategico in formazione sostenute in tale sede, la normativa contrattuale fa espresso divieto di computare nell'ambito della formazione correlata al diritto soggettivo ivi promosso quelle attività funzionali all'assolvimento degli obblighi in materia di sicurezza di cui all'art. 37 del d. lgs n. 81 del 2008.

Sebbene nel contratto stesso manchino espliciti raccordi con la previsione dell'obbligo formativo di cui all'art. 2103 c.c, è ipotizzabile che le imprese andranno ad utilizzare la normativa contrattuale anche in funzione di attività "adattive", strumentali in altre parole ai quei mutamenti organizzativi che impattano sulle attuali capacità professionali dei dipendenti, a detrimento, in questo caso, della messa a punto di percorsi di crescita professionale che possono innalzare significativamente le competenze, migliorare l'occupabilità del lavoratore e prevenire il depauperamento professionale in una prospettiva che travalichi il rapporto di lavoro in essere⁷³². Preme osservare tuttavia che, alla luce di quanto già approfondito con rispetto al sistema francese, la mancanza di chiare indicazioni atte ad orientare, sia qualitativamente che quantitativamente, la politica formativa d'impresa è tuttavia un problema che origina, a monte, nella perdurante (e grave) mancanza di un quadro legale volto a responsabilizzare l'impresa in ordine alla gestione e allo sviluppo delle competenze della propria forza lavoro.

⁷³² Non a caso, i dati relativi agli investimenti formativi condotti dalle imprese (relativi alle annualità 2015-2016) dipingono un quadro nel quale la quota predominante (44,8%) dei progetti formativi afferenti ai piani approvati ai sensi dell'art. 118, l. n. 288/2000 non supera la durata delle 8 ore (INAPP, XVII Rapporto sulla formazione continua in Italia, cit.).

In conclusione, l'esperienza del contratto collettivo dei metalmeccanici mostra chiaramente come l'introduzione di un diritto soggettivo alla formazione possa essere efficacemente messa in opera, nonostante alcune criticità operative⁷³³, anche al di fuori del quadro legale.

Ciò che non può, a logica, essere oggetto di tutela nel solco di un accordo collettivo è la libera iniziativa alla formazione: in tale sede, l'iniziativa individuale, benché contemplata, incontra il limite dell'interesse dell'impresa. Ma, come l'analisi dell'esperienza francese suggerisce, una effettiva "individualità" di accesso alla formazione può essere assicurata solamente mediante la predisposizione di strumenti che dotino in via diretta il soggetto di opportune risorse, tanto economiche, quanto pedagogiche, funzionali ad azionare liberamente e responsabilmente il diritto di cui è titolare.

1.4 I congedi formativi di cui alla legge n. 53 del 2000.

La legge n. 53 del 2000 ha introdotto nell'ordinamento italiano due differenti tipologie di congedi finalizzati alla promozione dell'accesso a percorsi formativi da parte dei lavoratori⁷³⁴; la legge in questione ha così raccolto i moniti rivolti dalle parti sociali nell'Accordo per il lavoro del 1996, nel quale si esortava il legislatore alla rapida adozione di meccanismi che consentissero al lavoratore di sospendere l'attività lavorativa al fine di dedicarsi ad attività di formazione professionale⁷³⁵. Benché tale riforma costituisca un importante tassello nella, pur frammentata, normativa italiana di regolamentazione della formazione continua ed, in specie, nella sua dimensione promozionale, l'opaca e lacunosa

⁷³³ Fra le quali vanno senz'altro annoverate: il limitato ambito applicativo soggettivo (sono infatti esclusi i lavoratori "non standard") e l'esiguità del monte ore prestabilito, indubbiamente poco idoneo all'accesso a percorsi di formazione maggiormente qualificanti.

⁷³⁴ Sulla disciplina dei congedi formativi più diffusamente cfr. L. CALAFÀ, *Congedi e diritto del lavoro*, Padova, 2004, pp 222 ss.; C. ALESSI, *op. cit.*, pp.192 ss.

⁷³⁵ M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori* in *Riv. Giur. Lav.*, 1, 2007, p. 227.

formulazione di tali strumenti risulta complessivamente non soddisfacente soprattutto, come si vedrà a breve, nella prospettiva di implementare un quadro normativo che fondi in maniera non equivoca un reale diritto individuale di formazione agevolmente esercitabile dal soggetto beneficiario dell'azione formativa.

Il congedo di cui all'art. 5 (rubricato "*congedo per la formazione*"), la cui disciplina risulta indubbiamente tributaria, soprattutto in punto di finalità perseguite, dell'ormai abrogata esperienza francese del *Congé Individuel de Formation*⁷³⁶, consente ai lavoratori dipendenti aventi almeno 5 anni di anzianità presso il medesimo datore di lavoro di "*poter richiedere*" una sospensione dell'attività lavorativa (continuata o frazionata) per un periodo non superiore a 11 mesi durante l'intero arco della vita lavorativa. Il comma 2 della succitata norma è consacrato all'individuazione delle finalità sottostanti alla sua fruizione: oltre che per il "*conseguimento del titolo di studio di secondo grado, del diploma universitario o di laurea*", è possibile azionare tale dispositivo altresì in vista di "*attività formative diverse da quelle poste in essere o finanziate dal datore di lavoro*". A ben vedere, negli intenti legislativi, il congedo di cui all'art. 5 della l. n. 53/2000 sarebbe del tutto funzionale, in linea del resto con gli scopi perseguiti dal CIF, all'espletamento di attività formative frutto di una libera scelta e, quindi, piena espressione dell'autonomia individuale in ambito formativo. In questo senso, pertanto, il lavoratore potrà liberamente scegliere di intraprendere un percorso formativo finalizzato all'incremento del suo bagaglio professionale tanto in vista di possibili sviluppi di carriera interna, quanto nella prospettiva dell'acquisizione di nuove conoscenze o competenze non necessariamente spendibili presso il contesto lavorativo di riferimento⁷³⁷. Sebbene l'introduzione nell'ordinamento di un dispositivo orientato a promuovere una visione emancipatrice e "capacitante" della formazione debba essere valutato senz'altro positivamente, soprattutto in considerazione della assodata rilevanza che la logica dell'individualizzazione assume nell'effettiva protezione delle fasi di transizione

⁷³⁶ C. ALESSI, *op. cit.*, p. 173.

⁷³⁷ M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit., p. 228.

professionale, la sua traduzione operativa fa tuttavia fortemente dubitare circa la sua reale capacità di perseguire tali ambiziose finalità. In particolare, come si vedrà a breve, difettano in tale disciplina quelle prerogative essenziali che, come già analizzato nel corso dello studio, sorreggono l'esistenza di un effettivo diritto individuale di formazione.

Andando con ordine, il successivo comma 3 prevede esplicitamente che “*il datore di lavoro può non accogliere la richiesta di congedo ovvero può differirne l'accoglimento nel caso di comprovate esigenze organizzative.*” Lo stesso comma prosegue precisando che è compito della contrattazione collettiva predisporre le condizioni di fruizione del congedo stesso, in specie, indicando “*le percentuali massime dei lavoratori che possono avvalersene*” e le “*(...) le ipotesi di differimento o di diniego all'esercizio di tale facoltà e fissano i termini del preavviso*”. Orbene, nonostante l'opaca formulazione letterale, parte della dottrina ha cercato di argomentare in favore dell'esistenza di un “vero e proprio diritto soggettivo del lavoratore”, sostenendo a proposito, in ossequio ad un'interpretazione teleologicamente orientata della norma, che l'eventuale diniego datoriale possa avere solo carattere temporaneo⁷³⁸.

La lettura di tale disposizione alla luce dell'analoga disciplina francese del “nuovo” strumento del *compte professionnel de transition* (materializzante, come analizzato, un diritto autorizzato di sospensione dell'attività lavorativa) fa tuttavia sorgere il dubbio che la volontà del legislatore sia stata quella di porre in essere un

⁷³⁸ M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit. p. 228. Similmente ALESSI, *op. cit.* p. 195 ss. la quale, in ragione del riconoscimento nell'ordinamento di un diritto alla formazione opponibile anche nell'ambito del contratto di lavoro, rileva come tale norma costituisca “*la modalità di indicazione delle condizioni di detto diritto*”; per tale ragione la differenza fra diniego e differimento consisterebbe solamente nella prevedibilità o meno della durata dell'impedimento (p. 198). La previsione *de qua* sarebbe al contrario del tutto sprovvisa di cogenza per G. ARRIGO, *I congedi formativi nella l. 53/2000* in *Lav. Inf.*, 15, 2000, p.10.

Il diritto del lavoratore di cui all'art. 5 viene invece identificato in termini di diritto potestativo da Ciucciovino (S. CIUCCIOVINO, *op.cit.* p. 18.): secondo l'A. al diritto in questione corrisponderebbe, specularmente, un'obbligazione sociale dell'impresa da circoscriversi entro i limiti di ragionevolezza e adeguato bilanciamento con la libertà economica secondo quanto previsto all'art. 41 Cost. (resi peraltro espliciti dalle modalità di utilizzo previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva). E' tuttavia pacifico in dottrina come la mancata attivazione della normativa collettiva a supporto non costituisca una valida ragione ostativa all'esercizio di tale diritto. M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit. p. 228, C. ALESSI, *op cit* pp. 196 – 198; R. DEL PUNTA *La nuova disciplina dei congedi parentali, familiari e formativi*, in *Riv. It. Dir. Lav.* 1, 2000, p. 178.

reale ed effettivo diritto alla riqualificazione professionale. Nella disciplina francese, in effetti, la possibilità del datore di lavoro di rifiutare la domanda di congedo è accordata, in termini chiari e non equivoci, solamente nel caso di non rispetto delle formalità prescritte ai fini della validità della stessa⁷³⁹; inoltre, ove si profili l'eventualità di gravi conseguenze sull'attività produttiva, ne sarà solamente differito l'utilizzo (per un periodo non superiore ai 9 mesi)⁷⁴⁰.

Da rilevare, infine, come l'elevata anzianità di servizio richiesta (che va maturata peraltro presso il medesimo datore) vada a comprimere in modo considerevole l'efficacia concreta di tale strumento, ponendosi oltretutto in contrasto con una promozione universale ed egualitaria dell'accesso alla formazione e alla riqualificazione dei soggetti⁷⁴¹. Tale restrizione è infatti particolarmente penalizzante per quei lavoratori, oggi giorno sempre più numerosi, i cui percorsi professionali risultano frammentati e discontinui⁷⁴². Va ricordato, a proposito, come nell'ordinamento francese l'anzianità richiesta sia di due anni, di cui solo uno di anzianità aziendale.

L'elemento che tuttavia incide in maniera più incisiva sull'ineffettività concreta di tale dispositivo (e, conseguentemente, del relativo diritto che intende concretizzare) consiste nella mancata previsione di un'idonea copertura finanziaria: il comma 3 dell'art. 5 esplicita infatti che *“durante il periodo di congedo per la formazione il dipendente conserva il posto di lavoro e non ha diritto alla retribuzione”*.

L'art. 7 della medesima legge prevede invero che il lavoratore possa avanzare una richiesta di anticipazione del TFR oppure di prestazioni previdenziali dei fondi di previdenza complementare per fronteggiare gli oneri economici *“da sostenere durante i periodi di fruizione dei congedi”*. A ragione, tale supporto economico è

⁷³⁹ Art. R 6323 -10 - I cod. trav. « *L'employeur ne peut refuser d'accorder le congé demandé qu'en cas de non-respect, par le salarié, des conditions prévues au I ou au II ou des conditions d'ancienneté prévues au paragraphe* ».

⁷⁴⁰ Art. R 6323-10-I- I cod. trav.

⁷⁴¹ A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione tra realtà e retorica*, Bari, 2012, p. 197 C. ALESSI, *op. cit.* p. 199.

⁷⁴² M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, p. 228.

stato ritenuto dalla dottrina maggioritaria del tutto inadeguato⁷⁴³. Nella consapevolezza che l'effettività dei mezzi atti a sostenere economicamente la scelta individuale si riveli precondizione necessaria per la configurazione di una concreta capacità d'agire in ambito formativo⁷⁴⁴, nel solco della disciplina di tutti gli strumenti formativi individuali ad oggi implementati dall'ordinamento francese sono sempre stati previsti degli specifici e idonei canali di supporto finanziario⁷⁴⁵.

La disciplina del congedo di cui all'art. 5 della l. 53/2000 appare dunque ben lontana dal fondare un effettivo diritto individuale d'accesso alla formazione continua, rendendone, di conseguenza, poco appetibile l'utilizzo; la scarsa diffusione dell'istituto è, non a caso, confermata dalla tendenza della contrattazione collettiva a richiamare sinteticamente, senza ulteriori specificazioni, la generica normativa legale⁷⁴⁶.

L'art. 6 della medesima legge pone le condizioni per la fruizione di un ulteriore congedo, denominato, in questo caso, "*per la formazione continua*", le cui modalità operative e il cui ambito applicativo appaiono invero ancora più criptiche di quelle poc'anzi analizzate in merito al congedo di cui all'articolo precedente.

Il primo comma provvede a definire icasticamente i principi informatori del sistema e dei mezzi volti allo sviluppo della formazione continua stabilendo, al

⁷⁴³ C. ALESSI, *op. cit.* p. 199; M. CORTI *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori* cit. p. 299; F. TORELLI *I congedi formativi ed il diritto alla formazione continua e permanente*, in R. DEL PUNTA, D. GOTTARDI, *I nuovi congedi*, Milano, 2001, p. 253.

⁷⁴⁴ Come giustamente rilevato, si ravvisa una palese "*discrasia fra teorica e concreta fruibilità del congedo in esame, ad esclusivo vantaggio di quei soggetti che possano permettersi un'assenza dal lavoro, continuata o frazionata che sia, per ben 11 mesi, da dedicare ad attività formative che siano il frutto di scelte spiccatamente individuali*" R. DEL PUNTA, L. LAZZERONI, M.L. VALLAURI, *I congedi parentali, Commento alla Legge 8 marzo 2000, n. 53*, Milano, 2000, p. 95

⁷⁴⁵ I quali poggiano *in primis* sulla mutualizzazione delle risorse provenienti dalle imprese (gestite, nel caso del CPF, da un organismo statale, e, relativamente al CPF *transition*, dagli organismi paritetici *ad hoc* creati); una quota del finanziamento dei dispositivi di formazione è inoltre assicurata da risorse di natura statale e, ove vi sia convergenza di interessi fra le parti, dal diretto sovvenzionamento da parte dell'impresa, secondo la logica del *co-investissement*. E, come esaminato (Cap. 3 § 2.5), proprio nell'ottica di conferire una reale effettività al finanziamento *de quo*, la normativa relativa al nuovo CPF *transition* è intervenuta al fine di limitare la discrezionalità dell'organismo paritario incaricato della sua gestione nell'erogazione della somma necessaria per coprire i costi del percorso formativo prescelto dal lavoratore.

⁷⁴⁶ L. CALAFÀ, *I congedi formativi in Contratti e contrattazione collettiva*, 4, 2001, p. 57 ss., C. ALESSI *op. cit.*, p. 200.

riguardo, come ogni soggetto, inoccupato o occupato, abbia diritto al proseguimento di percorsi formativi per tutto l'arco della vita, supportati da un'offerta formativa articolata su tutto il territorio nazionale, la cui qualità viene assicurata da Stato e Regioni. Lo stesso comma prosegue precisando che l'accesso alla formazione possa originare tanto da una libera scelta del lavoratore, quanto dall'iniziativa datoriale formalizzata attraverso i piani formativi aziendali o territoriali concordati dalle parti sociali (art. 118, l. 388/2000).

La regolamentazione delle concrete modalità attuative di tale strumento parrebbe fare riferimento, secondo la dottrina assolutamente maggioritaria espressasi sul punto, a quelle attività formative funzionali all'attività lavorativa in essere, svolte quindi principalmente nell'interesse dell'impresa⁷⁴⁷. Depone a favore di tale interpretazione il disposto di cui al secondo comma che, nel demandare alla contrattazione collettiva (nazionale o decentrata) la definizione delle relative condizioni di operatività, menzione in termini espliciti l'individuazione delle “*modalità di orario e retribuzione connesse alla partecipazione ai percorsi di formazione*”.

Se il richiamo alla manutenzione della retribuzione è un chiaro indice dell'esistenza di un interesse datoriale all'incremento (o aggiornamento) delle competenze professionali della propria forza lavoro, decisamente meno nitida appare l'identificazione dell'iniziativa dell'accesso all'attività di apprendimento (non a caso lo stesso primo comma richiama l'eventuale iniziativa individuale). La presenza di molteplici canali di sovvenzionamento anche individuale⁷⁴⁸, fra cui spicca quello previsto dall'art. 7 della medesima legge, per il quale il lavoratore, al fine di sostenere le spese di formazione, potrà accedere ad un anticipo

⁷⁴⁷ CORTI *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori* cit., p. 229, S. CIUCCIOVINO *op. cit.*, p. 191, A. LOFFREDO *op. cit.* p. 196, C. ALESSI *op. cit.* p., 193, F. TORELLI, *I congedi formativi ed il diritto alla formazione continua e permanente*, in R. DEL PUNTA, D. GOTTARDI (a cura di) *I nuovi congedi*, pp. 231 ss., M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Gior. Dir. Lav.*, 101, 2004, p. 173 per la quale la disciplina di cui all'art. 6 sarebbe “*finalizzata esclusivamente alla crescita di conoscenze professionali corrispondente prevalentemente, se non esclusivamente, all'interesse del datore di lavoro*”.

⁷⁴⁸ Cfr. il comma 4 del medesimo articolo 6.

pensionistico oppure del TFR, fanno supporre infatti che la fruizione di tale congedo non sia esclusiva conseguenza dell'iniziativa datoriale.

In effetti, proprio per tale ragione, una parte della dottrina⁷⁴⁹ è giunta ad affermare che, anche in tale ipotesi, “*la struttura del congedo risponde ad una logica volontaristica ed è, in definitiva, rimessa alla iniziativa del lavoratore (...) il quale ultimo ne potrebbe sopportare gli oneri economici in mancanza di altri contributi di finanziamento*”. Si può ipotizzare, pertanto, che i congedi di cui all'art. 6 facciano riferimento sia ad attività formative intraprese ad iniziativa datoriale nel proprio ed esclusivo interesse (esplicitato nei piani formativi concordati con le parti sociali), sia, secondo una logica non dissimile a quella del co-investimento francese, ad attività la cui iniziativa provenga da entrambe le parti⁷⁵⁰.

Ancora una volta, la rilettura comparata della normativa in questione fa emergere con tutta evidenza le molteplici carenze del quadro normativo italiano in punto di individuazione di precisi criteri atti a vincolare l'iniziativa dell'impresa in materia di formazione continua del proprio personale.

Viene in essere, in altri termini, la perdurante assenza di un quadro legale nel quale sia chiaramente esplicitato come determinate attività di formazione⁷⁵¹ debbano essere obbligatoriamente intraprese ad iniziativa datoriale, con la conseguenza che la relativa frequenza costituirà necessariamente orario di lavoro effettivo, dando luogo oltretutto alla regolare retribuzione da parte dell'impresa in quanto normale esercizio della prestazione di lavoro⁷⁵².

⁷⁴⁹ S. CIUCCIOVINO, *op. cit.* p. 191.

⁷⁵⁰ In questi termini C. ALESSI *op. cit.* p. 195.

⁷⁵¹ Nella specie, funzionali alla manutenzione della capacità professionale della propria forza lavoro, sia in un'ottica adattiva rispetto all'evoluzione del proprio posto di lavoro, sia di prevenzione con riguardo alla capacità generica di occupare un impiego.

⁷⁵² Si ricorda, a proposito, come il *code du travail* francese, nel disciplinare i termini della formalizzazione dell'iniziativa della formazione (art. L 6321-2 cod. trav.), indichi come le formazioni considerate obbligatorie ai sensi della medesima norma (nel cui ambito rientrano, come precedentemente chiarito, le azioni espressione dei doveri legali di formazione) costituiscano orario di lavoro effettivo e diano luogo alla regolare retribuzione da parte dell'impresa stessa. Le azioni non rientranti fra quelle identificate come obbligatorie, ma comunque prese ad iniziativa dell'impresa, devono altresì essere realizzate dentro l'orario di lavoro con regolare mantenimento della retribuzione salvo quanto diversamente disposto da un accordo collettivo (di *branche* o di impresa) o individuale (art. L 6321 -1 cod. trav.) (Cap. 3 § 1.6). In quest'ultimo caso si ricorda

La regolamentazione dei criteri e delle modalità operative dell'iniziativa formativa datoriale si rivela pertanto essenziale per delineare quali attività formative debbano essere finanziate esclusivamente dalla parte datrice e quali, invece, possano eventualmente essere sostenute dal lavoratore stesso oppure da ambo le parti.

Quandanche si accogliesse l'ipotesi interpretativa per la quale, a seguito della novella del 2015, oggi giorno anche l'ordinamento italiano prevede un, seppur circoscritto, dovere legale di formazione, va rilevato tuttavia come il vago quadro regolativo di cui all'art. 6 della legge 53 non consenta di evitare il ricorso a dinamiche di co-finanziamento per attività formative considerate legalmente obbligatorie (rischio puntualmente scongiurato dalle disposizioni codicistiche francesi).

Nel caso di ipotetica iniziativa individuale del lavoratore, va infine osservato come la lacunosa formulazione dell'art. 6 (il quale, come visto, rimanda *in toto* alla contrattazione collettiva il compito di individuare le concrete modalità di fruizione del congedo) non permetta la prefigurazione in capo ai lavoratori di “*una posizione soggettiva compiuta nei confronti del datore di lavoro*”⁷⁵³; quest'ultima è infatti ricostruibile solamente qualora la cornice legale venga successivamente completata dall'intervento collettivo (e, comunque, entro i limiti da questo definiti). Ancora una volta preme sottolineare l'enorme distanza che separa il nostro quadro normativo da quanto previsto nell'ordinamento d'Oltralpe, in cui la cui costruzione legale del *Compte Personnel de Formation* rende i diritti formativi ivi iscritti *direttamente* opponibili a tutti i soggetti implicati nella sua attuazione.

altresì come il datore di lavoro non possa costringere il lavoratore alla loro frequenza e l'ipotetico rifiuto non possa in alcun modo essere considerato alla stregua di una *faute disciplinaire*.

⁷⁵³ F. TORELLI, *I congedi formativi e il diritto alla formazione continua e permanente*, cit. p. 254.

1.5 L'accesso individuale alla formazione continua nell'ambito delle politiche attive del lavoro.

Sulla scorta delle molteplici suggestioni provenienti dall'odierno dibattito scientifico e politico internazionale⁷⁵⁴ e dalle migliori esperienze comparate (*in primis* quella francese), negli ultimi anni, anche nel nostro Paese, ha iniziato ad affacciarsi timidamente l'idea della necessità di fornire concreto supporto alle transizioni professionali per il tramite di strumentazioni capaci di agevolare economicamente l'accesso individuale alla formazione continua secondo una logica di capitalizzazione periodica delle dotazioni assegnate a ciascuno⁷⁵⁵.

Nonostante, nei tempi più recenti, non siano mancate proposte al riguardo⁷⁵⁶, nell'odierno panorama italiano non è presente alcuno strumento capace di supportare un pieno e concreto diritto alla formazione continua ad azione individuale e libera.

Certamente, l'ordinamento non è rimasto indifferente alle innumerevoli indicazioni europee promosse nell'ottica di incoraggiare la mobilità al lavoro e le

⁷⁵⁴ *Supra* Cap. 1 § 2.2; Cap. 3 § 2.3.

⁷⁵⁵ Questa proposta viene in particolare avanzata da E. MARELLI, G. PORRO (*Il lavoro tra flessibilità e innovazione. Le tendenze del mercato del lavoro in Lombardia*, Milano, 2000, p. 75) i quali suggeriscono l'introduzione di *Individual learning accounts* costituiti da crediti cumulati in proporzione ai periodi di occupazione, da spendere durante nei frangenti di non occupazione per attività di formazione presso enti pubblici o privati.

⁷⁵⁶ L'idea è stata di recente ripresa nel corso della passata campagna elettorale dall'economista Tommaso Nannincini, consulente del Partito Democratico, il quale proponeva, nell'elaborazione del programma economico da attuarsi in caso di vittoria elettorale, l'introduzione di un conto personale di formazione quale completamento del disegno riformatore del *Jobs Act*. Tale ipotetico conto veniva concepito con l'obiettivo di rendere "concreto e credibile il diritto soggettivo di ogni lavoratore a una formazione permanente indipendentemente dal tipo di contratto". Quanto alla struttura, il modello proposto da Nannincini si avvicinava notevolmente al prototipo del CPF francese: esso avrebbe dovuto essere costituito da una dote iniziale da attribuire a tutti i cittadini a partire dal 18 anno di età, alimentata periodicamente da accumuli successivi. Parallelamente a questo progetto, avrebbero dovuto essere rafforzati i servizi di orientamento personalizzato e consulenza forniti dagli operatori della rete dei servizi per il lavoro. La possibile copertura economica del conto formativo avrebbe dovuto essere predisposta per il tramite di un aggravio economico posto sui contratti a termine. Relativamente a quest'ultimo aspetto, la proposta di conto formativo avanzata in questa sede si sarebbe marcatamente distanziata dal modello francese che, come visto, individua nella contribuzione obbligatoria mutualistica a carico delle imprese la principale fonte di sovvenzionamento dei CPF individuali. (cfr. "Nannincini: un "conto personale formazione" per completare il jobs act", estratto da "il Sole 24" del 18 gennaio 2018).

transizioni da un mercato all'altro tramite il rafforzamento dei servizi per l'impiego e delle politiche attive del lavoro⁷⁵⁷.

In primis, grazie al d. lgs. n. 150 del 2015⁷⁵⁸, il legislatore italiano ha provveduto a ridisegnare in termini più efficientisti il segmento pubblico dei servizi per l'impiego e la gestione dell'erogazione delle misure di politica attiva per il lavoro⁷⁵⁹. In estrema sintesi⁷⁶⁰, sul fronte della *governance*, pur non scardinando il modello sui cui poggia il nostro sistema (fondato, come noto, sul principio della "sussidiarietà verticale"⁷⁶¹), al fine garantire una maggior integrazione e uniformità alle gestione decentrata delle pratiche dei servizi per l'impiego e delle politiche attive per il lavoro⁷⁶² vengono ora rafforzate le prerogative "centrali" della programmazione e del coordinamento⁷⁶³.

⁷⁵⁷ In specie cfr. Raccomandazione del Consiglio sul programma nazionale di riforma 2014 dell'Italia per il quale si rivela urgente e improcrastinabile "progredire rapidamente con i piani di miglioramento dell'efficacia dei servizi di collocamento rafforzando i servizi pubblici per l'impiego»[COM(2014) 413]; nonché la Comunicazione della Commissione Europea "Verso una ripresa fonte di occupazione" [COM (2012) 173]. Per un approfondimento cfr. A. ALAIMO, *Politiche attive del lavoro, patto di servizio e "strategia delle obbligazioni reciproche"*, in *Gior. dir. Lav.*, 139, 2013, pp. 507-525, A. ALAIMO *Ricollocazione dei disoccupati e politiche attive del lavoro. Promesse e premesse di security nel Jobs Act del Governo Renzi* WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" . IT – 249/2015, reperibile al sito <http://csdle.lex.unict.it/docs/workingpapers/Ricollocazione-dei-disoccupati-e-politiche-attive-del-lavoro-Promesse-e-premesse-di-security-nel-Job/5383.aspx>.

⁷⁵⁸ D. lgs. n. 150 del 2015 recante "Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive per il lavoro".

⁷⁵⁹ Non mettendo comunque in discussione né il principio fondante l'attuale regolamentazione e organizzazione del mercato del lavoro, basato, come noto, su una "coesistenza pubblica e privata" dei servizi per l'impiego, né tantomeno, tranne in piccolissimi frammenti, la disciplina del segmento privato, come ridisegnato dal d. lgs n. 276 del 2003. Per approfondire S. SPATTINI, *La nuova governance del mercato del lavoro*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act. Commento sistematico dei decreti legislativi nn. 22, 23, 80, 81, 148, 149, 150 e 151 del 2015 e delle norme di rilievo lavoristico della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di stabilità per il 2016)*, Milano, 2016, pp. 391- 407.

⁷⁶⁰ Rimandando per una compiuta analisi alla copiosa letteratura sul tema: S. SPATTINI, *La nuova governance del mercato del lavoro*, cit; L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della "nuova geografia del lavoro"*, cit; A. ALAIMO, *L'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL)*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro dopo il Jobs Act 2*, Bari, 2016. Si veda anche V. FERRANTE, *Le politiche attive del lavoro fra decentramento e accentrato: un dolce girotondo?*, in *Lav. Dir.*, 2, 2016, pp. 267-280.

⁷⁶¹ Per il quale, ai sensi dell'art. 117 Cost., al livello centrale spettano le funzioni di definizione degli indirizzi strategici e la fissazione dei livelli essenziali delle prestazioni, alle Regioni e Province Autonome la declinazione delle politiche a livello territoriale.

⁷⁶² L'inefficacia dei servizi per l'impiego e della gestione delle politiche attive da parte delle regioni è opinione largamente diffusa in dottrina. *Ex multis* cfr. D. GAROFALO, *Le politiche del lavoro nel Jobs Act*, in F. CARINCI (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi. Atto II*,

L'obiettivo dell'efficientamento dei servizi per il lavoro ha imposto inoltre il rafforzamento del quadro regolativo “minimale” degli strumenti di politica attiva del lavoro e la loro maggior integrazione con le politiche di sostegno al reddito (peraltro, oggetto di un profondo riordino in chiave maggiormente protettiva ed espansiva ad opera dei d. lgs. n. 22/2015 e 148/2015) mediante l'inasprimento dei meccanismi di condizionalità⁷⁶⁴.

In virtù del nuovo quadro di riferimento, improntato globalmente al rafforzamento delle dinamiche di *workfare*⁷⁶⁵ (per le quali la fruizione di misure di sostegno al reddito, nonché la stessa conservazione dello *status* di disoccupazione⁷⁶⁶, risultano

ADAPT University Press, 2014, pp. 63 - 64 il quale afferma “*Volendo individuare le ragioni di questa torsione del sistema delle politiche del lavoro verso il livello nazionale, si può affermare che esse sono frutto dei pessimi risultati storicamente conseguiti dalle Regioni e dai centri per l'impiego, nonostante le speranze riposte nel decentramento amministrativo e legislativo, che hanno alimentato una nociva frammentazione territoriale dei servizi*”.

⁷⁶³ Sull'evoluzione storico-sistemica del quadro giuridico italiano relativo al governo del mercato lavoro con riferimento, soprattutto, agli orientamenti altalenanti circa le opzioni regolative pubblico – privato e centralizzazione – decentramento cfr. P. ICHINO, A. SARTORI, *I servizi per l'impiego* in M. BROLLO (a cura di), *Il mercato del lavoro*, Padova, 2012; altresì S. SPATTINI, *Il governo del mercato del lavoro tra controllo pubblico e neocontrattualismo. Analisi storico-comparata dei sistemi di regolazione e governo attivo del mercato*, Milano, 2008.

L'art. 1 del menzionato decreto attribuisce al Ministero del lavoro e alle Regioni e Province autonome, in base alle loro competenze, il compito di individuare strategie e priorità in materia di politiche attive del lavoro da definire compiutamente in sede di Conferenza Stato-Regioni, così da prevenire possibili contrasti istituzionali e garantire la leale collaborazione fra organi dello Stato. Inoltre, nella prima intesa generale siglata il 30 giugno 2015, si è previsto che la definizione dei livelli essenziali delle prestazioni dei servizi e delle politiche attive sia adottata tramite decreto ministeriale, previa intesa con le Regioni. Pur nel rispetto della competenza regionale in materia (cui è espressamente attribuita la gestione delle politiche attive del lavoro), l'operatività degli obiettivi e strategie fissati dal Ministero e dalle Regioni è assegnata alla Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro (costituita da una molteplicità di soggetti pubblici e privati che svolgono attività di incontro tra domanda e offerta, erogano misure di politica attiva del lavoro compresa la formazione, sono attivi nel reinserimento dei lavoratori nel mercato del lavoro e hanno competenza altresì nelle misure di sostegno al reddito). Il coordinamento di questa rete è affidato all'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del lavoro – ANPAL, vero elemento di novità relativo alla *governance* in materia di organizzazione del mercato del lavoro, introdotto con lo stesso decreto (per approfondire S. SPATTINI, *La nuova governance del mercato del lavoro*, cit. pp., 391-407. A. ALAIMO, *L'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL)*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *op. cit.*, pp. 20 e ss.). Il coordinamento centralizzato della “rete” ha l'ovvia finalità di assicurare la massima uniformità nella gestione decentrata delle politiche di attivazione dei lavoratori disoccupati, tramite le funzioni specifiche di monitoraggio, definizione di *standards* comuni di servizio, e di proposta al Ministero.

⁷⁶⁴ Peraltro pienamente confermati dal recente D.L. n. 4/2019 recante misure urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni, come convertito dalla l. n. 26/2019.

⁷⁶⁵ L. CASANO, *Riforma del mercato del lavoro e “nuova geografia del lavoro”*, cit. p. 657

⁷⁶⁶ Sulla scorta dei moltissimi moniti a questo fine mossi dalle istituzioni internazionali (a titolo esemplificativo: nell'ambito della SEO, Decisione del Consiglio del 22 luglio 2003 relativa a “*orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione*”; cfr. altresì lo studio

subordinate all'attivazione del soggetto destinatario dell'ausilio pubblico⁷⁶⁷), la valenza della formazione continua quale *medium* di tutela della dimensione della sicurezza professionale e di supporto alle transizioni occupazionali acquisisce senz'altro una dimensione prioritaria. L'avviamento “*ad attività di formazione ai fini della qualificazione e riqualificazione professionale, dell'auto - impiego e dell'immediato inserimento lavorativo*” è, a proposito, esplicitamente menzionata all'interno di quel cospicuo *corpus* di strumenti che, ai sensi dell'art. 18 dello stesso decreto, vanno a costituire i livelli essenziali delle prestazioni di politica attiva obbligatoriamente erogate sul territorio nazionale⁷⁶⁸ nell'ottica di “*costruire*

condotto per la Commissione Europea e curato da M. PETERS, R. DORENBOS, M. VAN DER ENDE, M. VERSANTVOORT, M. ARENTS, *Benefit Systems and their Interaction with Active Labour Market Policies*, Commissione Europea, Bruxelles, Febbraio 2004; OECD *Employment Outlook 2005*, in particolare cap. 4 “*Labour Market Programmes and Activation Strategies: Evaluating the Impacts*”, Paris, 2005, pp. 173 ss.) nell'ottica di rimediare all'effetto potenzialmente disincentivante che gli strumenti di sostegno al reddito possono arrecare al reinserimento nel mercato del lavoro, i Governi sono chiamati a riformare i loro sistemi di *welfare* in modo tale da rendere i relativi trattamenti previdenziali condizionati alle condotte attive dei potenziali beneficiari (fra la corposa produzione dottrinale si rimanda a S. SPATTINI, *Dal welfare al workfare: l'attivazione delle politiche passive* <[⁷⁶⁷ In estrema sintesi, rimandando per un approfondimento alla corposa letteratura \(*ex multis* V. FILÌ, *Servizi per il lavoro e misure di "workfare" nel d.lg. 150/2015*, in *Dir. Merc. Lav.*, 3, 2015, pp. 511-536; E. VILLA, *Attivazione e condizionalità al tempo della crisi: contraddizioni di un modello \(almeno formalmente\) improntato alla "flexicurity"*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2/1, 2018, pp. 477-498\), ai sensi degli artt. 21 e 22 del d. lgs 150, i beneficiari di misure di sostegno al reddito devono obbligatoriamente rendersi disponibili, tramite la sottoscrizione della cd. DID \(dichiarazione d'immediata disponibilità\) alla partecipazione alle attività di politica attiva individuate dal Centro per l'Impiego competente e formalizzate nel Patto di Servizio \(art. 20\), nonché rispondere prontamente all'offerta congrua di lavoro come individuata ai sensi del medesimo decreto \(art.25\). L'effettività della condizionalità è garantita per il tramite di un solido apparato sanzionatorio il quale è sostanzialmente modulato secondo la tipologia e la gravità dell'infrazione.](https://www.google.com/search?ei=Q0UGXfrZA4HfwQL59L7gDA&q=Dal+welfare+al+workfare%3A+1%E2%80%99attivazione+delle+politiche+passive+%&oq=Dal+welfare+al+workfare%3A+1%E2%80%99attivazione+delle+politiche+passive+%&gs_l=psyab.3...2559172.2559596..2560485...0.0..0.185.185.0j1.....0....1j2..gws-wiz.....0.etAyMI8OyiI>, <i>Ib. Politiche attive e condizionalità dei sussidi: il ruolo dei servizi per l'impiego</i>, in M. MAGNANI, M. TIRABOSCHI (a cura di), <i>La nuova riforma del lavoro</i>, 2012, Milano).</p></div><div data-bbox=)

⁷⁶⁸ Per l'art. 18 del decreto, le attività finalizzate all'inserimento o reinserimento lavorativo dei disoccupati (o lavoratori percettori di strumenti integrativi del reddito) devono consistere in: a) orientamento di base, analisi delle competenze in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale e profilazione; b) ausilio alla ricerca di una occupazione, anche mediante sessioni di gruppo, entro tre mesi dalla registrazione; c) orientamento specialistico e individualizzato, mediante bilancio delle competenze ed analisi degli eventuali fabbisogni in termini di formazione, esperienze di lavoro o altre misure di politica attiva del lavoro, con riferimento all'adeguatezza del profilo alla domanda di lavoro espressa a livello territoriale, nazionale ed europea; d) orientamento individualizzato all'auto-impiego e tutoraggio per le fasi successive all'avvio dell'impresa; e) avviamento ad attività di formazione ai fini della qualificazione e riqualificazione professionale, dell'auto-impiego e dell'immediato inserimento lavorativo; f) accompagnamento al lavoro, anche

*i percorsi più adeguati per l'inserimento e il reinserimento nel mercato del lavoro dei disoccupati e dei lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro e a rischio di disoccupazione*⁷⁶⁹.

Questa previsione, del resto, si salda con la più generica enunciazione di cui al già analizzato art. 6 della legge n. 53 del 2000 per la quale “*i lavoratori, occupati e non occupati, hanno diritto di proseguire i percorsi di formazione per tutto l'arco della vita, per accrescere conoscenze e competenze professionali*”.

La concreta valorizzazione della leva formativa all'interno della cornice regolativa oggi edificata dal d. lgs n. 150/2015 si presta tuttavia ad essere inquadrata entro una logica puramente “coattiva”, per la quale l'accesso alla formazione viene assimilato più ad un dovere che non ad un diritto individuale⁷⁷⁰, con la conseguenza che l'effettiva libertà di scelta individuale risulta fortemente compromessa.

Oltretutto, si aggiunga che l'attuale configurazione degli obblighi di condizionalità rende tale “dovere” meramente eventuale, posto che il percorso di formazione o riqualificazione viene di norma attivato solamente laddove il soggetto non sia immediatamente ricollocabile nel mercato⁷⁷¹.

In effetti, si osserva che la partecipazione ad iniziative formative viene enfatizzata quale essenziale misura di politica attiva da proporre all'interno di quegli obblighi di attivazione, individuati nel cd. patto di servizio personalizzato (art. 20 d. lgs n. 150/2015), che il soggetto disoccupato è tenuto a rispettare in vista della

attraverso l'utilizzo dell'assegno individuale di ricollocazione; g) promozione di esperienze lavorative ai fini di un incremento delle competenze, anche mediante lo strumento del tirocinio; h) gestione, anche in forma indiretta, di incentivi all'attività di lavoro autonomo; i) gestione di incentivi alla mobilità territoriale; l) gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti; m) promozione di prestazioni di lavoro socialmente utile, ai sensi dell'articolo 26 del presente decreto.

⁷⁶⁹ Attraverso tale disposizione il legislatore italiano provvede a canonizzare legislativamente la definizione di “politiche attive del lavoro”, ricalcando grossomodo quella fornita in sede OCSE secondo la quale queste ultime si sostanziano negli interventi volti all'incremento delle possibilità di trovare un lavoro retribuito e, più in generale, all'aumento delle possibilità di guadagno.

⁷⁷⁰ Di questo avviso, benché in termini più generici in riferimento all'inclusione lavorativa come obbligo cfr. V. FILÌ, *L'inclusione da diritto a obbligo*, in M.BROLLO, C. CESTER, L. MENEGHINI (a cura di) *Legalità e rapporti di lavoro. Incentivi e sanzioni*, Trieste, 2016, pp. 117-132

⁷⁷¹ L'art. 19 del decreto 150 prescrive infatti che l'acquisizione dello stato di disoccupazione, nonché la conservazione delle misure di sostegno al reddito (Artt. 21 e 22) siano subordinati alla dichiarazione di immediata disponibilità allo svolgimento di attività lavorativa e alla partecipazione alle misure di politica attiva del lavoro concordate con il centro per l'impiego.

conservazione del suo *status* di disoccupato e, qualora lo stesso sia anche percettore di strumenti di sostegno al reddito, in funzione della fruizione di questi. Oltretutto, benché lo strumento del patto di servizio, così come ridisegnato dalla nuova normativa⁷⁷², consista formalmente in un atto bilaterale⁷⁷³, va rilevato che le modalità di identificazione degli strumenti attivabili sono strutturate sulla base delle risultanze della prodromica procedura di profilazione individuale, obbligatoria ai sensi della medesima norma⁷⁷⁴. La stretta correlazione fra l'*iter* di *profiling* e la costruzione del percorso di attivazione di cui al patto di servizio⁷⁷⁵ sembra restituire un'idea di occupabilità "statica", la cui caratteristica essenziale, come visto nella prima parte dell'elaborato⁷⁷⁶, si sostanzia nell'adattamento della domanda di lavoro rispetto all'offerta di un determinato mercato. In questo senso, pertanto, l'attività di formazione, oltre a potersi declinare in termini di obbligo, risulta inserita in una dialettica di adeguamento alle contingenti necessità economiche, in cui l'iniziativa individuale, l'apporto personale e la libertà costituiscono elementi marginali nella costruzione del soggettivo percorso professionale.

Se, nel perimetro tracciato dalla norma nazionale, lo spazio per l'iniziativa individuale, come visto, è pressoché assente, lo stesso non può dirsi rispetto alle singole esperienze di politica attiva regionali. Va premesso, tuttavia, che, in un quadro contrassegnato da una forte disomogeneità, aggravato oltretutto dall'insufficienza dei sistemi di rilevazione e promozione delle misure più

⁷⁷² Per approfondire R. SALOMONE. *Le prestazioni di politica attiva del lavoro al tempo del "Jobs Act"*, in *Lav. Dir.*, 2, 2016, pp. 281-295.

⁷⁷³ In cui il percorso programmato atto ad individuare attività e obblighi del soggetto rispetto alla ricerca attiva del lavoro è stabilito di concerto fra il referente del centro per l'impiego e il soggetto chiamato alla sua stipula.

⁷⁷⁴ Art 20 co. 2. L'*iter* di attivazione del soggetto, così come disegnato dal legislatore agli artt. 20-22 d. lgs 150/2015, è scandito da passaggi molto stringenti: una volta confermata la condizione di disoccupazione, si svolge la profilazione dei soggetti immediatamente disponibili alle politiche attive e successivamente si giunge alla definizione congiunta del patto di servizio personalizzato (artt. 20-22 d.lgs. 150). R. SALOMONE. *Le prestazioni di politica attiva del lavoro al tempo del "Jobs Act"*, cit. p. 287.

⁷⁷⁵ I contenuti necessari del patto di servizio devono infatti vertere sul profilo personale di occupabilità, "*effetto della profilazione*", e sulla definizione dei conseguenti strumenti di ricerca attiva, unitamente alla definizione della tempistica degli stessi, *ib*, p. 287.

⁷⁷⁶ Cap. 1, § 2.3.

efficaci⁷⁷⁷, tanto i termini dell'implementazione, quanto l'adesione stessa agli strumenti di sostegno economico all'iniziativa individuale risultano fortemente differenziati a seconda dell'ambito territoriale preso in considerazione.

La prassi attualmente più diffusa sul territorio italiano⁷⁷⁸ al fine di supportare la formazione a domanda individuale consiste nell'erogazione di *voucher* formativi (o buoni) con cui si attribuisce all'individuo un predeterminato potere di acquisto per sostenere, per intero o in parte, i costi di partecipazione ad un'attività di formazione di norma selezionata sulla base di un catalogo dell'offerta formativa regionale contenente le attività erogate dagli enti accreditati regionalmente⁷⁷⁹.

Il beneficiario non riceve pertanto una somma di denaro, ma un titolo che potrà usare per pagare l'ente di formazione prescelto, il quale poi verrà rimborsato dall'amministrazione (ossia il Centro per l'Impiego) che ha erogato la suddetta somma.

Malgrado, a partire dagli anni '90, si sia assistito ad un crescente utilizzo di tali strumenti formativi, e la formazione erogata tramite *voucher* assorba una quota non trascurabile delle risorse regionali (seppur con un'incidenza diversificata a seconda della regione di riferimento), il loro utilizzo concreto assume comunque un peso marginale all'interno delle misure di politica attiva regionali⁷⁸⁰.

Come preannunciato, le modalità applicative possono essere estremamente diversificate: l'importo dei *voucher* è di norma ricompreso tra i 1000 e i 4000 euro; in alcuni casi il buono formativo può coprire l'intera quota di partecipazione al corso di formazione; in altri casi, invece, si sostanzia in un co-finanziamento, imponendo quindi una quota del prezzo a carico del beneficiario.

Alla luce delle descritte caratteristiche, appare evidente come i *voucher* formativi regionali, pur rappresentando una modalità operativa di sostegno finanziario all'accesso individuale alla formazione, non materializzino degli effettivi diritti

⁷⁷⁷ L. CASANO *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della "nuova geografia del lavoro"*, cit., p. 652.

⁷⁷⁸ G. CROCE, *op. cit.* p. 186.

⁷⁷⁹ Ai sensi dell'art. 15 d. lgs n. 150/2015 l'accreditamento a svolgere attività di formazione avviene sulla base delle procedure determinate dalla normativa regionale (l'accreditamento è infatti un procedimento di competenza regionale); una volta ottenuto l'accreditamento regionale, gli enti vengono inseriti in un albo nazionale gestito dall'Anpal.

⁷⁸⁰ G. CROCE, *op. cit.* p. 179.

formativi a capitalizzazione e incremento periodico. Trattasi, piuttosto, di specifiche dotazioni di capitale, riservate a talune categorie di soggetti (i cui requisiti sono individuati su base regionale) per supportare la costruzione di percorsi professionali individuali.

In linea tendenziale, i destinatari di tali misure si sostanziano, ai sensi dell'articolo 18 del d. lgs. n. 150, “*nei disoccupati e lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro e a rischio di disoccupazione*”. Non sono mancate tuttavia esperienze di co-finanziamento dirette a lavoratori, sia dipendenti (che, in tal caso, potrebbero avvalersi dei congedi di cui alla l. n. 53 del 2000) che autonomi⁷⁸¹, utilizzando, a proposito, i fondi di cui all'art. della 9 della l. n. 236/1993, nonché le risorse provenienti dal Fondo Sociale Europeo⁷⁸².

Si deve osservare tuttavia come, ad oggi, questa tipologia di finanziamento sia quasi esclusivamente impiegata in relazione all'ambito soggettivo individuato dall'art. 18 del d. lgs. n. 150/2015.

L'erogazione di incentivi economici alla formazione individuale prevista dalle diverse normative regionali non sembra tuttavia dare concretezza ad un pieno e generalizzato diritto d'accesso alla formazione: *in primis*, come anticipato, le Regioni tendono a restringerne la potenziale fruizione sulla base dell'individuazione di determinati prerequisiti soggettivi⁷⁸³; in secondo luogo, la concreta scelta dell'attività formativa è quasi sempre limitata alle liste o ai cataloghi stilati dalla Regione stessa⁷⁸⁴ e subordinata all'approvazione da parte di

⁷⁸¹ Cfr. ad esempio la normativa della regione Marche (Avviso Pubblico per l'assegnazione di Voucher formativi finalizzati alla frequenza di azioni formative presenti nel Catalogo regionale FORM.I.CA. di cui alla DGR n. 992/2017 POR Marche – FSE 2014-2020 – Asse 1-P.I. 8.1. - R.A. 8.5; P.I. 8.5 – R.A.8.6).

⁷⁸² Sulle modalità di sostegno economico operato dalle Regioni attraverso l'utilizzo dei finanziamenti nazionali ed europei cfr. Rapporto XVII rapporto INAPP sulla formazione continua pp. 120 e ss.

⁷⁸³ Cfr. la normativa della regione Toscana che accorda i buoni formativi solamente ai soggetti il cui reddito familiare ai fini ISEE non sia superiore ai 50.000 euro (Avviso pubblico per il finanziamento di voucher formativi individuali destinati a soggetti disoccupati approvato con D.D. n. 9546 del 05.06.2018).

⁷⁸⁴ Cfr. le modalità di erogazione dei buoni formativi promossa dall'Agenzia del Lavoro della provincia autonoma di Trento (<https://www.agenzialavoro.tn.it/Schede-informative/3.A.c-Corsi-a-catalogo-con-contributo-a-voucher>).

una Commissione *ad hoc* costituita presso l'ente titolato ad erogare il finanziamento.

Seppur nei limiti esposti, le iniziative regionali di supporto all'accesso individuale alla formazione rappresentano comunque delle interessanti opportunità per garantire una più effettiva libertà in ambito formativo. Si aggiunga che le (non molte) analisi valutative⁷⁸⁵ condotte sul tema hanno evidenziato come questi strumenti siano in grado di incrementare l'accesso alla formazione, in termini maggiormente equitativi, dei segmenti deboli della popolazione attiva (lavoratori con contratti non standard, donne, dipendenti di PMI).

All'interno dell'analisi sulle modalità di valorizzazione dell'iniziativa formativa individuale nell'alveo delle misure di politica attiva del lavoro merita inoltre un breve cenno lo strumento, di recentissima adozione, del *patto di formazione o riqualificazione* istituito dal D. L. n. 4 del 2019 e finalizzato alla co-costruzione di un percorso formativo individuale a beneficio del percettore del cd. "reddito di cittadinanza". In specie, ai sensi dell'art. 8 del decreto, è accordata la possibilità di stipulare, presso il Centro per l'Impiego o altro ente accreditato ad erogare servizi per l'impiego, un patto di formazione fra un ente di formazione accreditato (ai sensi dell'art. 15 del d. lgs n. 150/2015) oppure un Fondo paritetico interprofessionale (di cui all'art. 118 co. 1 l. n. 388/2000) e il beneficiario della misura assistenziale stessa. Tale patto consiste nella predisposizione di un percorso formativo personalizzato, finalizzato alla ricollocazione del soggetto momentaneamente estromesso dal mercato del lavoro. Ove tale percorso termini con un'assunzione a tempo pieno e indeterminato, ovviamente coerente con l'attività formativa svolta, è previsto un incentivo economico, sotto forma di uno sgravio contributivo pari all'importo mensile del sussidio economico spettante al beneficiario (comunque non superiore a 780 euro), concesso per metà al datore di lavoro e per metà all'ente di formazione o al Fondo Interprofessionale che ha

⁷⁸⁵ ISFOL, Provincia di Torino, *La formazione individuale dei lavoratori. Strumenti pratiche opportunità*, Torino 2005; Cesos e Provincia Autonoma di Bolzano, *L'esperienza dei buoni formativi in Provincia di Bolzano*, Gennaio 2007.

seguito l'*iter* formativo⁷⁸⁶. L'innovazione *de qua* appare di particolare interesse poiché sembra in parte superare quella logica, predominante in punto di misure di politica attiva, che concepisce la formazione continua quale supporto strumentale agli obblighi di attivazione del soggetto destinatario dell'ausilio dei servizi per l'impiego (e, all'occorrenza, di misure di sostegno al reddito); ciò è peraltro confermato dal fatto che l'accettazione all'avvio a corsi di formazione o riqualificazione, secondo le modalità definite nel *Patto di lavoro* di cui all'art. 4 del medesimo decreto, continua a permanere una condizione fondamentale ai fini della fruizione del beneficio economico in questione.

Il patto di formazione sembra sposare pertanto una visione diversa, inquadrabile entro una logica "volontarista", grazie alla quale il soggetto inoccupato potrà ricevere un ausilio economico e pedagogico personalizzato nell'accesso ad un percorso formativo, la cui qualità è presidiata da un incentivo economico accordato all'ente che si farà carico dell'intero *iter*.

Va infine osservato come, anche in ragione della mancanza di un disegno regolativo globalmente improntato alla tutela *preventiva* delle possibili transizioni professionali, le previsioni legislative attualmente destinate all'implementazione dei servizi di informazione e orientamento sull'offerta formativa risultino estremamente vaghe e poco pregnanti. Al riguardo, il d. lgs. n. 150 si limita a specificare che l'"*orientamento specialistico e individualizzato*" è effettuato "*mediante bilancio delle competenze ed analisi degli eventuali fabbisogni in termini di formazione, esperienze di lavoro o altre misure di politica attiva del lavoro*". Lo stesso è comunque ricompreso nell'alveo delle misure di politica attiva essenziali da erogare su tutto il territorio nazionale (art. 18). Rileggendo tale disposizione in chiave comparata, ciò che emerge *ictu oculi* è l'assenza di un quadro di riferimento "minimale" circa il supporto personalizzato alla concreta elaborazione di una strategia di evoluzione professionale (prerogativa essenziale

⁷⁸⁶ Coerentemente con tale innovazione, il legislatore del 2019 ha provveduto a modificare la previgente disciplina relativa ai Fondi Interprofessionali di cui all'art. 118 l. 388/2000, chiamati ora a concorrere attivamente allo sviluppo dei percorsi formativi o di riqualificazione professionale dei soggetti disoccupati (tramite il finanziamento diretto dei piani di formazione o di riqualificazione professionale previsti dal Patto di formazione di cui all'articolo 8).

del dispositivo del *conseil en évolution professionnelle* francese). Mancano altresì delle prescrizioni volte ad assicurare l'universalità dell'accesso al servizio stesso.

In relazione a tale ultimo aspetto, va evidenziato come, benché l'ambito applicativo del d. lgs. 150 del 2015 risulti circoscritto ai soli soggetti disoccupati o a rischio di disoccupazione, in virtù dell'art. 10 della recente legge n. 81 del 2017, recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato", i CPI territoriali devono necessariamente garantire l'erogazione di servizi personalizzati di orientamento, riqualificazione e ricollocazione anche ai lavoratori autonomi.

Sebbene si registrino prassi estremamente eterogenee a livello locale (circostanza aggravata dal fatto che l'orientamento è un servizio per l'impiego che può essere prestato anche dai soggetti privati accreditati), in linea generale si osserva come la fruizione dei servizi di orientamento non trovi ad oggi adeguati canali di promozione. Si ricordi, a proposito, come nell'ordinamento francese, nella dichiarata finalità di favorire la *sécurisation* dei percorsi professionali e la consapevole agibilità dei diritti formativi, l'utilizzo del dispositivo universale del *conseil en évolution professionnelle* è (obbligatoriamente) promosso altresì in seno al contesto aziendale.

Alla luce di questa breve disamina sull'impiego dello strumento formativo all'interno delle politiche attive del lavoro, emerge come nell'attuale quadro regolativo italiano si ravvisi una perdurante assenza di strumenti atti a valorizzare compiutamente la formazione continua quale volano per la sicurezza preventiva delle transizioni occupazionali. Senza dubbio, i più recenti disegni ri-regolativi della normativa sull'organizzazione dei servizi per l'impiego e delle politiche attive del lavoro hanno evidenziato una maggior considerazione della leva formativa all'interno delle dinamiche di attivazione del soggetto. Declinata in questi termini, la formazione continua, pur costituendo uno strumento essenziale per rafforzare l'occupabilità di mercato dei soggetti, non appare tuttavia idonea al fine di tutelare efficacemente la continuità dello "*status* professionale". In altre parole, gli strumenti formativi sviluppati dall'ordinamento italiano in vista della

sicurezza occupazionale rispecchiano ancora una “logica a due tempi”, secondo la quale essi vengono essenzialmente impiegati in funzione compensativa rispetto alla diminuzione delle tutele nel rapporto di lavoro e generalmente azionati in maniera consequenziale rispetto alla perdita della capacità professionale del soggetto. Non a caso, la regolamentazione della formazione professionale quale strumento di protezione della sicurezza occupazionale ha per destinatari, in maniera quasi esclusiva, i soggetti che versano in stato di disoccupazione totale. Sotto questo profilo, la differenza con l’ordinamento francese è lampante: in tale contesto, l’obiettivo prioritario del legislatore nell’ultimo decennio è stato quello di tutelare la continuità dei percorsi professionali per il tramite dell’implementazione di una molteplicità di dispositivi formativi che, operando in maniera sinergica, vanno a prevenire il depauperamento della capacità professionale dei soggetti attivi nel mercato del lavoro.

BIBLIOGRAFIA:

ACCORNERO A., *Dove cercare le origini del taylorismo e del fordismo*, Bologna, 1975

ACCORNERO A., *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2000

ALAIMO A., *Ricollocazione dei disoccupati e politiche attive del lavoro. Promesse e premesse di security nel Jobs Act del Governo Renzi*, W.P CSDLE "MASSIMO D'ANTONA" – IT, 2015, N. 249

ALAIMO A., *Servizi per l'impiego e disoccupazione nel "welfare attivo" e nei "mercati del lavoro transizionali". Note sulla riforma dei servizi all'occupazione e delle politiche attive nella legge 28 giugno 2012, n. 92 in Riv. Dir. Sic. Soc., 3, 2012, pp. 555-580.*

ALAIMO A., *Presente e futuro del modello sociale europeo. Lavoro, investimenti sociali e politiche di coesione*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2/1, 2013, pp. 253 e ss.

ALAIMO A., *Politiche attive del lavoro, patto di servizio e "strategia delle obbligazioni reciproche"*, in *Gior. dir. Lav.*, 139, 2013, pp. 507 ss.

ALAIMO A. , *L'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL)*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro dopo il Jobs Act 2*, Bari, 2016

ALESSI C., *Professionalità e diritto del lavoro*, Milano, 2004

ALESSI C., *Giustificato motivo oggettivo: per una rilettura del pensiero di Mario Napoli*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2, 2018, pp. 309 e ss.

ALESSANDRINI G., *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*, Milano, 2004

ALESSANDRINI G., *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Roma, 2007

ALESSANDRINI G., *Generare capacità: educazione e giustizia sociale*, in ALESSANDRINI G. (a cura di) *La "pedagogia di Martha Nussbaum"*, Milano, 2014

ALESSANDRINI G., *Prime riflessioni in margine al decreto legislativo sulla validazione degli apprendimenti formali e non formali nel quadro della ratio del modello delle competenze in ottica europea*, in BURATTI U., CASANO L., PETRUZZO L., *Certificazione delle competenze. Prime riflessioni sul decreto*

legislativo 16 gennaio 2013, n. 13 in, Adapt e-book series n. 6, 2013, reperibile al sito: http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/07/certificazione_competenze_ebook_6_2013.pdf

ALTOMONTE C., RIELA S., VILLAFRANCA A., “*Verso Europa 2020*”, ISPI, Università Bocconi, Regione Lombardia, 2010

ANTONMATTEI P.H., *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: un défi social, économique et juridique. Introduction*, in *Droit social*, 2007

AMBROSINI E., *La nuova direttiva sul riconoscimento delle qualifiche*, in *Dir. Un. Eur.* 1, 2014, pp. 47 ss.

ANTONMATTEI P.H., *GPEC : le renforcement de l'obligation triennale de négocier*, in *Droit Social*, 2013, pp. 791 e ss.

ASSEMBLEE NATIONALE, *Etude d'impact - projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel*, NOR : MTRX1808061L/Bleue-1 del 27 aprile 2018 (<http://www.assemblee-nationale.fr/15/projets/pl0904-ei.asp>)

ASSEMBLÉE NATIONALE, *Rapport* del deputato J.M. Germain presentato il 4 aprile 2013, pubblicato in *Journal Officiel* del 5 aprile 2013

ARRIGO G., *Politiche di formazione*, in A. BAYLUS GRAU, B. CARUSO, M. D'ANTONA, S. SCIARRA, *Dizionario del lavoro comunitario*, Bologna, 1996, pp. 428 e ss.

AUER P., *La flexicurity nel tempo della crisi*, in *Dir.Rel. Ind.*, 1, 2011, pp. 37 ss.

BALZANI B., *L'accompagnement vers l'emploi, Acteurs, pratiques, dynamiques*, Rapport final Dares, 2008

BARBERA M., *Tre narrazioni della "flexicurity"*. *Riv. Giur. Lav.*, 3, 2018, p. 557

BARNARD C., *EU Employment Law and the European Social Model: The Past, the Present*, in *Current Legal Problems*, 67, 2014, pp. 199 e ss.

BARNIER L.M., CANU J.M., VERGNE F., *De l'usage de l'employabilité dans le champ de la formation professionnelle continue : une forme paradoxal de contrôle social*, in MOATTY F., TIFFON G., DURAND J.P., *La piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, 2017

- BARTHELEMY J., *Maintien de la capacité à occuper un emploi. Obligation de formation. Non-respect. Dommages et intérêts spécifiques* in *Droit social*, 2010, pp. 714 e ss.
- BARTHELEMY J., *Le rôle de la jurisprudence dans le droit de la formation*, in *Droit social*, 2014, pp. 1007 e ss.
- BAVARO V., *Il contratto nazionale dei metalmeccanici 2016: una prospettiva sulle relazioni industriali italiane*, in *Gior. Dir. Lav.* 156, 2017, pp. 729 e ss.
- BEAUVOIS C., *La formation des demandeurs d'emploi, enjeu de la réforme de la formation professionnelle ?*, in *Droit Social*, 2014, pp. 992 e ss.
- BECKER G.S., *Human Capital*, New York 1964
- BERNIER P., *Droit de la formation. Un droit en devenir*, Paris, 2006
- BERTAGNI B., LA ROSA M., F. SALVETTI (a cura di), *Società della conoscenza e formazione*, Milano, 2006
- BIANCHI D'URSO F., *La mobilità orizzontale e l'equivalenza delle mansioni* in *Quad. Dir. Rel. Ind.*, 1, 1987, pp. 117 e ss.
- BLAUER R., *Alienazione e libertà : una ricerca sulle condizioni del lavoro operaio*, 3 ed., 1976
- BOAM R., SPARROW P., *Come disegnare e realizzare le competenze organizzative*, Milano 1996.
- BOITIANI A., *Sette luoghi comuni sull'economia*, Bari, 2016
- 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.*, 4, 2013, pp. 980 e ss.
- BOTARDEL S., *Exécution du contrat de travail et formation en situation de travail (FEST)*, in *Droit Social*, 2016, pp. 988 e ss.
- BOTARDEL S., *Le cadre juridique renouvelé de l'apprentissage*, in *Droit Social*, 12, 2018, pp. 1037 e ss.
- BOURDER A., KIRSCH J.L., *La construction de l'Europe de la compétence. Réflexions à partir de l'expérience française*, Bréf Cereq, n.244, settembre 2007
- BOYER R., FREYSSINET M., *Oltre Toyota, I nuovi modelli produttivi*, Milano, 2005

BROLLO M., *Il diritto del lavoro all'epoca delle nuove flessibilità. Il mutamento di mansioni dopo il Jobs Act*, in *Giur. It.*, 3, 2016, pp. 737 e ss

BRONZINI G., *Le misure di austerità e la giurisprudenza "multilivello". Verso lo scollamento tra protezione europea e protezione interna?*, in *Questione Giustizia*, 3/2015 reperibile al sito http://questionegiustizia.it/rivista/pdf/QG_2015-3_11.pdf

BRUCE L., ARING M.K., B., BRAND, *Informal learning: the new frontiers from employee and organizational development*, *Economic development Review*, 15, 1998, pp. 12 e ss.

BRUN S., *Capacità, valutazione e insufficienza professionale nell'ordinamento francese*, in *Gior. Dir. Lav.*, 1, 2016, pp. 51 e ss.

BRUN S., *Sviluppo delle competenze, produttività e ruolo del contratto collettivo decentrato* in NOGLER L., P. BARBIERI, R. SALOMONE, E. ZANINOTTO, (a cura di), *Mercati del lavoro e territori: i casi del Sudtirolo e del Trentino*, Milano, 2019

BRUN S., *Brevi note in tema di scarso rendimento e art. 2103 c.c.*, in *Giustizia Civile.it*, 3, 2019 pp. 1 e ss.

BRUGGERMAN F., *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : danger ou opportunité?*, in *Droit ouvrier*, 2007, pp. 153 e ss.

BULGARELLI A., *Verso una strategia di lifelong learning: stato dell'arte ed evoluzione delle politiche di formazione continua in Italia*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 1, 2004, pp. 3 e ss.

BURNEL P., *Formation professionnelle continue*, n. 1, *Acteurs, Dispositifs*, Rueil Malmaison, 2010

BURNEL P., *Formation professionnelle continue*. n. 2, *Obligations financières et juridiques de l'entreprise*, Rueil Malmaison, 2010

BUTERA F., DONATI E. *Le microstrutture*, in NACAMULLI R. COSTA A., (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, Torino, Vol .2, 1997

BUTERA F., *L'orologio e l'organismo. Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia*, Milano, 1992

CAILLAUD P., *Action de formation et validation des acquis de l'expérience : quels contenus pour quelle reconnaissance juridique*, in *Droit Social*, 2004, pp. 515 e ss.

- CAILLAUD P., ZIMMERMANN B., *Sécurisation des parcours et liberté professionnelle: de la « flexicurité» aux capacités*, in *Formation Emploi*, 113, 2011, pp. 35 e ss.
- CAILLAUD P., *La formation continue a-t-elle remise en cause le diplôme?* In *Droit Social*. 3, 2012, p. 281 e ss.
- CAILLAUD P., *Un « droit à la qualification » enfin effectif ?*, in *Droit Social*, 2014, pp. 1000 e ss.
- CAILLAUD P, QUINTERO N., SECHAUS F., *La reconnaissance des diplômes dans les classifications de branches. Des évolutions sans révolution*, *Bref Céreq*, n. 339, ottobre 2015
- CAILLAUD P., *La refonte du système des diplômes et des certifications professionnelles*, in *Droit Social*, 12, 2018, p. 1021 e ss.
- CALAFÀ L., *I congedi formativi in Contratti e contrattazione collettiva*, 4, 2001, pp. 54 ss.
- CALLINI D., MONTAGUTI L., *Cambiamento organizzativo e formazione*, Milano, 1993
- CAMBI F., *Saperi e competenze*, Roma-Bari, 2004
- CARABELLI U., *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e postaylorismo*, *Giorn. Dir. Lav.*, n. 101, 2004, pp. 1 e ss
- CARINCI F., *La rivoluzione tecnologica e il diritto del lavoro: il rapporto individuale*, Atti dell' VIII congresso nazionale di diritto del lavoro, 12-14 aprile 1985, Aidlass, Milano, 1986, pp.32 e ss
- CARUSO B., *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *Giorn. Dir. Lav.*,1, 2007, pp. 100 e ss.
- CARUSO B., *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, p. *Giorn. Dir. Lav.*, 157, 2018, pp. 81 e ss.
- CASANO L., *Il sistema della formazione continua nel decreto legislativo n. 150/2015*, in *Dir. Rel. Ind* 2, 2016, pp. 455 e ss.
- CASANO L., *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della "nuova geografia del lavoro"* in *Dir. Rel. Ind.*,3, 2017, pp. 634 e ss.

- CASANO L., *Quadro normativo incoerente*, estratto da “Il Sole24 ore” 13 giugno 2018.
- CENTAMORE G., *I licenziamenti in Francia*, in M. PEDRAZZOLI., *Le discipline dei licenziamenti in Europa*, Milano, 2014
- CEDEFOP, *Apprendre: une nécessité de notre temps*, Salonico, 2000
- CEDEFOP, *Linee guida per la convalida dell'apprendimento informale e formale*, Lussemburgo, 2016
- CEDEFOP, *Scarso livello delle competenze: l'apprendimento permanente quale strategia di prevenzione*, nota informativa – 9136 IT, marzo 2019
- CEDEFOP, *The development of VET in the context of the construction of the EC/EU and the role of Cedefop*, Salonico, 2000
- CENTAMORE G., *I licenziamenti in Francia*, in M. PEDRAZZOLI., *Le discipline dei licenziamenti in Europa*, Milano, 2014.
- CENTRE INFFO, *Les fiches pratiques de la formation continue*, Ed. 2018, Parigi
- CESTER C., *La diligenza nel rapporto di lavoro*, in CESTER C. MATTAROLO M.G. (a cura di) *Diligenza e obbedienza del prestatore di lavoro. Art. 2104* in Commentario al Codice Civile diretto P. SCHLESINGER, Milano, 2007
- CITEAU J.P., *Gestion des ressources humaines*, Parigi, 2002, 4 ed.
- CIVELLI F., MANARA D., *Lavorare con le competenze*, Milano, 1997
- CIUCCIOVINO S., *Apprendimento e tutela del lavoro*, Torino, 2012
- CNEFOP, *Rapport sur le suivi et la mise en oeuvre du CEP et du CPF*, giugno 2017
- COLASANTO M., *Lavoro, formazione, welfare*, in G. GOSETTI. (a cura di) *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Milano, 2011
- COMMISSIONE EUROPEA, *Memorandum «sur l'éducation et la formation tout au long de la vie »* del 30 ottobre 2000 SEC(2000)
- COMMISSIONE EUROPEA, *Libro Verde, Modernizzare il diritto del lavoro per rispondere alle sfide del XXI secolo*, COM 2006/708 def.

COMMISSIONE EUROPEA, Comunicazione *Vers des principes communs de flexicurité : des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité*, COM 359/2007 final

CORTESE A., *Prefazione a Formazione e instabilità del lavoro: una sfida impossibile?, I fondi bilaterali per la formazione dei lavoratori tramite agenzia in Italia e in Francia*, di CASANO L., 2013, Milano.

CORTI M., *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, in *Riv. Giur. Lav.* 1, 2007, pp. 163 e ss.

COZZI A., *Perché il Pilastro europeo dei diritti sociali indebolisce la Carta europea dei diritti fondamentali*, in *Quaderni costituzionali*, 2, 2018, pp. 516 e ss.
CROCE G., *Aspetti strutturali dei mercati del lavoro e formazione dei lavoratori*, Milano, 2006

CROCE G., TANCIONI M., *Disentangling Factors behind Training Participation in Italy*, Dipartimento di Economia, Università La Sapienza WP, 101, 2007.

CRUDELI L., GUIDETTI G., MAZZANTI M. *Dinamiche occupazionali e formazione nelle imprese: il mercato del lavoro nella provincia di Ferrara*, Milano, 2004.

DARES, *Report di analisi - CDD, CDI, Comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans?* n. 26 del giugno 2018 reperibile al sito <<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2018-026v2.pdf>>

DAYAN J.L, TALLARD M., *La formation professionnelle au défi des parcours*, in *Education Permanente*, 213, 2017, p . 34

DE FELICE A., LIMARDO E., *I Fondi strutturali nell'integrazione sociale europea*, in *Riv. Dir. Sic. Soc.*, 2007, pp. 296 ss.

DEJEAN P., *Obligation de formation et contrat de travail, quelques considérations juridiques*, in *Études et expérimentations en formation continue*, 7, novembre - dicembre. 1990, pp. 5 e ss.

DEL PUNTA R., *La nuova disciplina dei congedi parentali, familiari e formativi*, in *Riv. It. Dir. Lav.* 1, 2000, pp. 178 e ss.

DEL PUNTA R., LAZZERONI L., VALLAURI M.L., *I congedi parentali, Commento alla Legge 8 marzo 2000, n. 53*, Milano, 2000

DELAY B., DUCLOS L., *Les formations en situation de travail à l'épreuve du droit: une démarche d'expérimentation*, in *Droit Social*, 2016. pp. 981 ss.

- DELL'OLIO M., *L'oggetto e la sede della prestazioni di lavoro. Le mansioni, la qualifica, il trasferimento* in P. RESCIGNO (a cura di)*Trattato di diritto privato*, Torino, 1986, vol 15.
- DELORS J., *Genèse d'une loi et stratégie du changement*, in *Formation Emploi*, 34, 1991, pp. 31 e ss.
- DE LESCURE E., *Apprendre à travailler à tout âge, pour qui et pour quoi*, in *Sociologies pratiques*, 35, 2017, pp. 1 e ss.
- DOCKES E., AZUZERO J., BAUGARD D., *Droit du travail*, Parigi, 2017
- DOUGADOS S., *De quoi la formation est-elle le nom?* In *Droit Social*, 12, 2018, pp. 987 e ss.
- DRUCKER P., *Il grande cambiamento*, Milano, 1996
- DUBAR C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Parigi, 1991
- DUBAR C., *Formation permanente et contradictions sociales*, Parigi, 1980
- DUBAR C., *Innovations de la formation et transformation de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*, Paris, 1989
- DUBAR C., *La formation professionnelle continue*, Parigi, 2015
- DUBOIS J. M., MARION-VERNOUX I., NOACK E., *Le dispositif d'enquêtes Defis : un nouveau regard sur la formation en entreprise*, Céreq Bref, n. 344 marzo 2016
- DUMARTIN S., *Formation-emploi : quelle adéquation ?*, in *Economie et statistique*, 303, marzo 1997, pp. 59 e ss.
- DUPRAY A., GUILLEMOT D., MELNIK-OLIVE E., *Introduction : La formation continue en contexte : l'entreprise et ses salariés au cœur des enjeux*, in *Formation emploi*, 137, 2017, pp.13 e ss.
- DURAND J. P., LOJKINE J., MAHIEU C., *Former pour changer l'entreprise : le cas de l'automobile*, Parigi, 1986
- DURAND PRINBORGNE C., *Traité de droit du travail*, t. II, Parigi, 1950
- DURAND-PRINBORGNE C., *La formation tout au long de la vie entre droit de l'éducation et droit de la formation*, *Droit Social*, 4, 2004, pp. 464 e ss.

EMSELLEM J., PERRIN-PILLOT D., *Les nouvelles règles de financement de la formation continue. Un enjeu essentiel de la réforme de la formation professionnelle continua*, in *Droit Social*, 2014, pp. 1033 ss.

ESPING - ANDERSEN G., REGINI M. (a cura di), *Why Deregulate Labour Markets?*, Oxford, 2000

ETIENNOT P., *Formation professionnelle et contrat de travail*, in *Droit Social*, 1998, pp. 169 e ss.

ETIENNOT P., *La formation professionnelle pensée autrement*, in *Droit Social*, 2014, pp. 114 e ss.

EUROSTAT, *Adult Education Survey 2016* reperibile al sito http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Adult_learning_statistics

FABRE A., *L'obligation d'adaptation à la croisée des chemins: entre autonomie et diversification*, in *Revue du droit du travail*, 2008, pp. 33 e ss.

FABBRI D., GHERARDI S., *Apprendere nelle organizzazioni*, Roma, 1994

FAVANNEC-HERY F., *Travail et formation : une frontière qui s'estompe*, in *Revue internationale travail*, 1996, pp. 725 e ss.

FAVRETTO G., *Competenze agite versus competenze percepite nei modelli P/E stress derivati e sviluppo delle risorse umane*, Milano, 1996

FERRANTE V., *Le politiche attive del lavoro fra decentramento e accentramento: un dolce girotondo?*, in *Lav. Dir.*, 2016, n. 2, pp. 267 e ss.

FERRARY M., TREPO G., *La gestion par les compétences : pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines*, Paris, 1998

FIELD J., *Lifelong learning, a design for the future?* in FIELD J. (ed.), *Lifelong learning and the new education order*, Staffordshire, 2000.

FILÌ V., *Servizi per il lavoro e misure di "workfare" nel d.lg. 150/2015*, in *Dir. Merc. Lav.*, 3, 2015, pp. 511 e ss.

FOURNIER C., LAMBERT M., I. VERNOUX, *Le travail au coeur des apprentissages en entreprise*, Céreq Bref n. 353, aprile 2017

- FOURNIER M., LAMBERT M., I. VERONOUX, *Apprentissages informels et dynamique de travail*, in *Sociologiques Pratiques*, 2, 2017, pp. 73 e ss.
- FRACCAROLI F., *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni*, Bologna, 2007
- FRESSYNET J., *Négocier l'emploi. 50 ans de négociations interprofessionnelles sur l'emploi et la formation*, Paris, 2010.
- GALANTINO L., *Qualità totale e rapporto di lavoro*, Milano, 1995
- GALLINO L., *Neo industria e lavoro allo stato fluido*, in A. ACCORNERO, P. CERI. (a cura di) *Impresa e lavoro in trasformazione: Italia, Europa*, Bologna, 1988
- GARGIULO U., *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona"*. – 268/2015
- GAROFALO D., *Formazione e lavoro fra diritto e contratto. L'occupabilità*, Bari, 2004
- GAROFALO D., *Le politiche del lavoro nel Jobs Act*, in F. CARINCI (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi. Atto II*, ADAPT University Press, 2014
- D. GAROFALO, *Riforma del mercato del lavoro e apprendistato: un intervento inevitabile*, in *Lav. Giur.*, 12, 2015, pp. 1157 e ss.
- GAZIER B., *L'articulation justice locale/justice globale. Le cas des "marchés transitionnels du travail"* » in *Revue économique*, 2000, pp. 571 e ss.
- GAZIER B., SCHMID G. (a cura di), *The Dynamics of Full Employment. Social Integration Through Transitional Labour Markets*, Londra, 2002
- GAZIER B., *Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative*, in *Travail Emploi*, gennaio – aprile 2008, pp. 117 e ss.
- GAZIER B., *Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions*, in *La Revue de l'Ires*, 1, 2005, pp. 301 e ss.
- GAZIER B., TUCHSZIRER C., *Sécuriser les parcours professionnel, Initiatives et responsabilités*, Parigi, 2015
- GAZIER B., *Quelle protection pour les actifs ?* in *L'économie politique*, 71, luglio 2016, pp. 65 e ss.

GAZIER B., *Sécurisation des transitions professionnelles et compte personnel d'activité : remettre la charrue derrière le bœufs*, in *Droit Social*, 2016, p. 829 e ss.

GAZIER B., *Les dynamiques des versions opérationnelles de l'employabilité entre individuel et collectif*, in GLAYMANN D., MOATTY F., TIFFON G., DURAND J.P., (a cura di) *La piège de l'employabilité, Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, 2017

GHERA E., *Diritto del lavoro*, Bari, 2000

GHERARDI S., NICOLINI D., ODELLA F., *Apprendere nella comunità di pratica e apprendere nei contesti tradizionali*, in BUTERA F., LA ROSA M. (a cura di), *Formazione, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane*, Milano, 1998

GIORGETTI G., *Introduzione*, in M. SBRANA, T. TORRE, *Conoscenza del capitale umano: la learning organization*, Milano, 1996

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

GORARD S., REES G., *Contemporary policies for a learning society?* In GORARD, REES (a cura di), *Creating a learning society? Learning careers and policies for lifelong learning*, Bristol, 2002, pp. 1-14

GOMEZ MUSTEL M.J., *Les enjeux de l'obligation d'adaptation* in *Droit social*, 2004, pp. 499 e ss.

GOMEZ-MUSTEL M. J., SOUBIROUX F., *La formation professionnelle des agents publics tout au long de la vie : une transposition du droit privé*, *AJFP* , 2009, pp. 55 ss.

GOMEZ MUSTEL M.J., *L'adaptation et la reconversion : deux figures de l'obligation de reclassement lors du licenciement économique*, in *Revue du droit du travail*, 2009, pp. 655 e ss.

GOMEZ-MUSTEL M.J., *Formation professionnelle continue*, Repertoire Dalloz, 2015

GOSETTI G., *Organizzazione, lavoro, persone: vecchio e nuovo nella rete organizzativa*, in GOSETTI G. *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento* di. (a cura di) Milano, 2014 (2. Ed)

GRANDI M., *Persona e contratto di lavoro. Riflessioni storico-critiche sul lavoro come oggetto del contratto* in *Arg. Dir. Lav.*, 1999, pp. 309 ss.

GRANDI M., *La mobilità interna*, in AA.VV, *Strumenti e limiti della flessibilità dell'organizzazione aziendale*, Milano, 1996

GRAMANO E., *La riforma della disciplina dello jus variandi*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di) *Commentario breve alla riforma "Jobs Act"*, Padova, 2016, pp.552 e ss.

GROS-PIETRO G.M., *Nuove tecnologie, strutture di mercato e strutture di impresa*, in CERI P. (a cura di), *Impresa e lavoro in trasformazione*, Milano, 1988

GUARRIELLO F., *Trasformazione organizzative e contratto di lavoro*, Napoli, 2000.

INAPP, *Fabbisogni professionali e competenze per il lavoro che cambia*, a cura di M. FRANCESCHETTI, D. GUARISCIO, G. MEREU, *INAPP Policy Brief*, 29 marzo 2019

ISFOL, *Fondo sociale europeo e Ministero del lavoro e della previdenza sociale Formazione e lavoro : effetti del Fondo sociale europeo sull'occupabilità in Italia*, Milano, 2001.

ISFOL , *Strategia Europea per l'Occupazione. Il contributo del Fondo Sociale Europeo in Italia nel 2000-2002*, Milano, 2003.

ISFOL - Provincia di Torino, *La formazione individuale dei lavoratori. Strumenti pratiche opportunità*, Torino 2005

INAPP, *XVII Rapporto INAPP sulla formazione continua in Italia*, annualità 2015-2016 reperibile al sito <https://inapp.org/sites/default/files/Rapporto%20Formazione%20Continua.pdf>.

ISTAT, Rapporto "*La Formazione nelle imprese in Italia*", pubblicato il 27 ottobre 2017, relativo all'anno 2015 reperibile al sito <https://www.istat.it/it/archivio/205094>.

KERN H. SHUMANN M., *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*, Torino, 1991

LAVE J., WENGER E., *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, 1991

LA BOTERF G., *De la competence: essay sur un attractuer étrange*, Paris, 1994

LAFITTE H.C., LAYOLE. G, *Le plan de formation*, Paris, 2006

LAMBERT M., VERO J., *The capability to aspire for continuing training in France: the role of the environment shaped by corporate training policy*, in *International Journal of Manpower*, 34, 2013, pp. 305 e ss.

LAMBERT M., VERO J., *Aspirer à se former, la responsabilité des entreprises en question*, Bréf Cereq, n. 279, novembre 2010

LAMBERT M., VERO J., *Formation continue: quelles capacités d'action des salariés? L'approche par les capacités comme grille de lecture*, in *Formation Emploi*, 2, 2007, pp. 55 ss.

LAMBERT M., VERO J., ZIMMERMANN B., *Vocational training and professional development: a capability perspective*, in *International Journal of Training and development*, 3, 2012.

LE BOTERF G., *Competence et navigation professionnelle*, Parigi, 2000

LE DOUARON P., *La formation tout au long de la vie*, in *Revue française d'administration publique*, 4, 2002, pp .575 e ss.

LEMISTRE P., *La formation initiale: une valeur sûre pour les jeunes? Une analyse des insertions et des valeurs de la formation*, Toulouse, 2010,

LÉONARD, E. PERIN E. , *Formazione permanente e partnership sociale: un approccio comparato in dodici Paesi europei*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 3, 2009, pp. 715 e ss.

LICHTEMBERGER Y., *Entre travail et formation: la valeur de l'expérience*, in *Droit Social*, 2016, p. 975 e 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*, WP CSDLE Massimo D'Antona, IT 257/2015

LOCKIEK P., *Le licenciement pour insuffisance professionnelle*, in *Droit Social*, 2014, pp. 38 e ss.

LO FARO A., *L'Europa sociale senza la Carta. L'Europa sociale oltre la Carta?*, in *Gior. dir. lav.*, 160, 2018, pp. 761 ss.

LOFFREDO A., *Diritto alla formazione. Realtà e retorica*, Bari, 2012

LOY G., *Professionalità e rapporto di lavoro* in M. NAPOLI (a cura di) *La professionalità*, Milano, 2004

LUTTRINGER J.M, *Le droit de la formation continue*, Parigi, 1986

LUTTRINGER, J.M., « *L'entreprise formatrice* » sous le regard des juges, in *Droit Social*, 1994, pp. 283 e ss.

LUTTRINGER J.M, *Reflexion sur le rapport entre formation continue et negotiation collective* in *Droit collectif du travail: questions fondamentales-évolutions recente*, 1994, pp. 50 e ss.

LUTTRINGER J. M.,GOMEZ-MUSTEL M.J., *Temps de travail et temps de formation dans les accords de branche et d'entreprise d'aménagement et de réduction du temps de travail (année 2000)*, Circé Consultants. *Bilan de la négociation collective en 2000*, tomo III éd. Législatives, 2001

LUTTRINGER J.M., WILLEMS J.P., *La contribution de l'accord à la réforme annoncée du système de formation professionnelle*, in *Droit social*, 2008, pp. 329 e ss.

LUTTRINGER J.M., *Le compte personnel de formation: genèse, droit positif, socio-dynamique*, in *Droit Social*, 2014, pp. 972 e ss.

LUTTRINGER J.M, *Les ordonnances portant réforme du code du travail. Le primat de la négociation collective d'entreprise : quels enjeux pour la formation professionnelle*, Chronique n. 128, JML Conseil, 2017 (<http://www.jml-conseil.fr/chroniques.html>)

LUTTRINGER J.M., *Prévenir le risque d'obsolescence des connaissances. Que peut-on attendre du droit ?* in *Education Permanente*, n. 213, 2017

LUTTRINGER J.M, *Fest: quel cadre pour une innovation pedagogique?* Chronique n. 140, JML Conseil, 2018 (<http://www.jml-conseil.fr/chroniques.html>)

LUTTRINGER J.M., *La mort annoncée du CIF et sa transmutation en « droit de la transition professionnelle*, Chronique n. 134, JML Conseil, 2018 (<http://www.jml-conseil.fr/chroniques.html>)

LUTTRINGER J.M, *Quel CPF pour les travailleurs non-salariés ?*, JML Conseil, Chronique n. 137, JML Conseil, 2018 (<http://www.jml-conseil.fr/chroniques.html>)

LUTTRINGER J.M, BOTARDEL S., *Le renforcement de l'obligation de formation à la charge de l'employeur*, in *Droit Social*, 12, 2018, p .1008 e ss.

LUTTRINGER M., *Le compte personnel de formation rénové*, in *Dr. Soc.*, 12, 2018, pp. 997 e ss.

LYNCH L.M, *Training in the private sector*, Chicago - Londra, 1994

LYON CAEN A., *Le droit et la gestion des compétences*, in *Droit Social* 1992, pp. 579 e ss.

MAGGI GERMAIN N., *Inconsistance et contingence de la définition juridique de la formation professionnelle continue*, in N. MAGGI GERMAIN, A. PELAGE (a cura di), *Les évolutions de la formation professionnelle : regards croisés, Actes du séminaires de la DARES 2002 sur le droit de la formation professionnelle*, Parigi, 2003

MAGGI GERMAIN N., *La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés*, in *Droit Social*, 2004, pp. 482 e ss.

MAGGI GERMAIN N., CAILLAUD P., *Vers un droit personnel à la formation?*, in *Droit Social*, 5 2007, pp. 574 e ss.

MAGGI GERMAIN N., *La capacité du salarié a occuper un emploi*, in *Droit Social*, 2009, pp. 1234

MAGGI GERMAIN N., *Le compte personnel de formation*, in *Droit Social*, 2013, pp. 687 e ss.

MAGGI GERMAIN N., *Le plan de formation de l'entreprise*, in *Droit Social*, 2013, pp. 941 e ss.

MAGGI GERMAIN N., *L'entretien professionnel : de l'outil managérial au dispositif juridique instrument des politiques publiques de l'emploi*, in *Les Cahiers Sociaux*, 267, 2014, pp. 597 e ss.

N. MAGGI GERMAIN, *L'accompagnement des travailleurs*, in *Dr. Soc.* 12, 2018, pp. 1001 e ss.

MAGNANI M., *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Gior. Dir. Lav.*, 101, 2004, pp. 165 ss.

MAILLARD S., *La politique de certification tout au long de la vie : vers la labellisation des actifs ?* in *Sociologies pratiques*, 2, 2017, pp. 38 e ss.

MALGLAIVE G., *Einsegner à des adults*, Paris, 1990

- MANDL I., CELIKEL- ESSER F., *The second phase of flexicurity: an analysis of practices and policies in the Member States*, EUROFOUND, 2012
- MARELLI E., PORRO G., *Il lavoro tra flessibilità e innovazione. Le tendenze del mercato del lavoro in Lombardia*, Milano, 2000
- MARESCA A., *Il rinnov(ament)o del contratto collettivo dei meccanici: c'è ancora un futuro per il contratto collettivo nazionale di categoria*, in *Gior. Dir. lav.*, 156, 2017, pp. 709 e ss.
- MARTINELLI M., *Il legame incrinato, Lavoro e società in trasformazione nell'epoca della globalità*, 2003, Milano
- MARTINEZ LUCIO M., SKULE S., KRUSE W., TRAPPMANN V., *Regulating skills formation in Europe: German, Norwegian and Spanish policies on transferable skills*, in *European Journal of Industrial Relations*, 3, 2007, pp. 323 e ss.
- MAZZOTTA O., *Diritto del lavoro*, Milano, 2016
- MEHAUT P., CLEMENT R., *Formation continue et négociation collective en France*, « Rapport d'études » destinato all'OCDE, dicembre 1989
- MENGGONI L., nel *Commento alla Critique du droit du travail di Supiot* in *Gior. Dir. Lav.*, 1995, p. 475
- MESS S., commento a Cass. soc. 5 giugno 2013 n. 11-21255, in *Droit Ouvrier*, novembre 2013, n. 784, p. 715
- METAIS G., *La construction du système* in DE LESCURE E. *La construction du système français de formation professionnelle continue*, Paris, 2001
- MILLER E.J., RICE A. K., *Systems of Organization*, Londra, 1967
- MOIZARD N., *Le salarié acteur de l'évolution de sa compétence dans l'entreprise*, in *Droit Social*, 2008, pp. 693 e ss.
- MONVILLE M., LEONARD D., *La formation professionnelle continue*, in *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2, 2008, p. 14 e ss.
- MOSCA D., *Nuovo sistema di inquadramento per il comparto degli occhiali*, in *Bollettino ADAPT* 22 maggio 2017
- MOSCA D., TOMASSETTI P., *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Dir. Real. Ind.*, 3, 2016, pp. 791 e ss.

- MUFFELS R. *et al.*, *The State of Affairs of Flexicurity: a dynamic perspective*, 2010, European Commission, DG Employment and Social Affairs
- NAPOLI M., *Commento all' art. 35, comma II* in G. BRANCA (a cura di) *Commentario alla Costituzione*, Bologna - Roma, 1979
- NAPOLI M., *Contratto e rapporti di lavoro oggi*, in AA.VV *Le ragioni del diritto, studi in onore di Luigi Mengoni*, Milano, 1995.
- NAPOLI M., *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in *Riv. Giur. Lav.*, 3-4, 1997, pp. 263 ss.
- NAPOLI M., *Ritornare a Barassi?*, Introduzione a *Il contratto di lavoro del diritto positivo italiano. Ristampa anastatica dell'ed. del '90*, di L. BARASSI, a cura di M. Napoli, Milano, 2003
- NAUSBAMM M., *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del PIL*, Bologna, 2012
- NOGLER L., *Crescita economica e riforma della disciplina del rapporto di lavoro*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2012, pp. 450 e ss.
- NOTARMUZI C., *Le politiche di coesione e la gestione dei fondi strutturali europei nella programmazione, 2014-2020* in *Gior. Dir. Amm*, 6, 2014, pp. 563 e ss.
- OCCHIOCUPO. G., *Il sistema della formazione continua e la rete nazionale del lavoro: un quadro d'insieme*, in *WP Fondazione G. Bradolini*, 12, 2017 (http://www.fondazionebrodolini.it/sites/default/files/pubblicazioni/file/wp12_x_web_corretto.pdf)
- OECD, *Cofinancer la formation tout au long de la vie : vers un approche systémique*, Paris, 2004
- OECD, *The Oecd Jobs Study. Facts, Analysis, Strategies*, Paris, 1994;
- OECD, *Implementing the Oecd Jobs Strategy. Lessons from Member Countries' Experience*, Paris, 1997
- OECD, *Getting skills right: Italy*, 2017, consultabile al sito <http://dx.doi.org/10.1787/9789264278639-en>
- OECD *Economic Surveys: Italy*, 2017, consultabile al sito <https://www.oecd.org/eco/surveys/italy-2017-OECD-economic-survey-overview-italian.pdf>

OECD, Report “*Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems*”, Paris, 2019, consultabile al sito <http://www.oecd.org/publications/getting-skills-right-future-ready-adult-learning-systems-9789264311756-en.htm>

OHNO T., *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Torino, 2004

ONSTENK J., *Apprendimento sul posto di lavoro e riorganizzazione dell'industria di trasformazione*, in *Formazione Professionale* n. 5, Rivista europea CEDEFOP, pp. 33 e ss.

ORIOLO A. “*La formazione va liberata dal groviglio delle regole*”, estratto da “Il Sole 24ore” 6 novembre 2017 ed. on line (<https://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2017-11-06/la-formazione-va-liberata-groviglio-regole-074640.shtml?uuid=AEBFG21C>)

PAGNERRE.Y, *Chronique de droit de la formation* , in *Droit Social*, 2018, pp. 97 e ss.

PARADEISE C., LICHTENBERGER Y., *Compétence, compétences*, in *Sociologie du Travail*, n.1, 2001

PARMENTIER C., *Le compte personnel formation*, Paris, 2015

PENICAUD M., *La bataille des compétences ne fait que commencer*, 12, *Dr. Soc.*, dicembre 2018, pp. 960 e ss.

PEREZ C., *Regard sur quelques expériences étrangères de “comptes individuels de formation”*, in *Droit Social*, 2014. pp. 981 e ss.

PEREZ C., GAUTIE G., MAGGI GERMAIN N., *Fondaments et enjeux des « comptes de formation » : les regards croisés de l'économie et de droit*, in *Droit Social*, 2015, pp. 169 e ss

PERY N., *La formation professionnelle. Diagnostics, défis et enjeux, contribution du secrétariat d'État au droit des femmes et à la formation professionnelle*, Parigi, 1999

PETERS M., DORENBOS R., VAN DER ENDE M., VERSANTVOORT M., ARENTS M., *Benefit Systems and their Interaction with Active Labour Market Policies*, Commissione Europea, Bruxelles, Febbraio 2004

PIGNARRE G., *Incidence de la qualification professionnelle portée sur le bulletin de paie en cas de changement de fonctions du salarié*, in *Revue de droit du travail*, 2006, pp. 35 e ss.

PICHLER E., *Cost Sharing of General and Specific Training with depreciation of human capital*, in *Economics of Education Review*, 12, 1993, pp. 117 e ss.

PISANI C., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Padova, 1966

PISANI C., *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Torino, 2015

POCHET P., *La MOC et la protection sociale : des développements ambigus*, in DEHOUSSE R., (a cura di), *L'Europe sans Bruxelles. Une analyse de la méthode ouverte de coordination*, Parigi, 2004

POGLIOTTI G., “*La formazione continua sia un diritto*” estratto da “*Il Sole 24 ore*” ed. on line” dell’11 febbraio 2016 (<https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-02-11/la-formazione-continua-sia-diritto-063756.shtml?uuid=AC5Db3RC>)

POHN-WEIDINGER J., WEISSMANN M., *L'ouvrier, l'entretien et l'évolution: l'appropriation de Loi 2014 dans une usine automobile*, in *Sociologiques Pratiques*, 2017, pp. 35 e ss.

PUYDEBOIS C., *La régulation dans le système de formation professionnelle* in *Droit Social*, 12, 2018, pp. 971 e ss.

RAY E., *Devoirs d'adaptation et obligations de reclassement*, in *Droit Social*, 2008, pp. 949 e ss.

REBORA G., *Organizzazione aziendale*, Roma, 1998

REGINI M., *Produzione di qualità e ruolo delle istituzioni. Esiste un modello europeo di competitività?* In *Dir. Rel. Ind.*, 2, 1993, pp. 29 ss.

RICHER M., *Emploi et formation à l'heure de la RSE: pour une employabilité socialement responsable*, in *Education Permanente*, 213, 2017, pp. 135 e ss.

ROCCELLA M., *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, Relazione presentata al Congresso dell'Associazione italiana di diritto del lavoro e della sicurezza sociale sul tema "Formazione e mercato del lavoro in Italia ed in Europa", Cagliari, 1-3 giugno 2006, in *Gior. Dir. Lav.*, 113, 2007, pp. 187 ss.

ROLLE P., *Sociologia del lavoro*, Bologna 1973

- ROMAGNOLI U., *‘Il Diritto del secolo e poi?’*, in *Dir. Merc. Lav.*, 1999, 2, pp. 238 e ss.
- ROMEI R., *La modifica unilaterale delle mansioni*, in *Riv. Ital. Dir. Lav.*, 1, 2018, 2, pp. 233 ss.
- ROSANVALLON A., TROUSSIER J.F., *Formation continue, changements techniques et qualification ouvrières*, in *Recherches économiques et sociales*, 8, 1983
- SALOMONE R., *Le prestazioni di politica attiva del lavoro al tempo del "Jobs Act"*, in *Lav. Dir.*, 2, 2016, pp. 281 e ss.
- SANTELMANN P., *Les contextes socio – économiques du conseil en évolution professionnelle*, in *Éducation Permanente: Qu’est-ce que le conseil en évolution professionnelle?*, Hors serie, AFPA, Marzo 2018, pp. 27 e ss.
- SANTELMANN P., *La formation professionnelle, nouveau droit de l’homme?*, Paris, 2001
- SANTELMANN P., *La formation professionnelle continue*, Paris, 2006
- SANTANICCHIA M., *Il Quadro unico europeo dei titoli e delle qualifiche (EQF)*, Collana Focus ISFOL, 2, 2008 reperibile al sito http://archivio.isfol.it/DocEditor/test/File/Focus_Isfol_Conoscenza_n.2.pdf
- SARTORI A., *Mansioni e inquadramenti: il ruolo della contrattazione collettiva prima e dopo il Jobs Act*, in *Arg. Dir. Lav.* 6, 2015, pp. 1356 e ss.
- SBRANA M., TORRE T., (a cura di), *Conoscenza del capitale umano: la learning organization*, 1996, Milano
- SCARPELLI F., *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro*, in *Dir. Relaz. Ind.*, 2, 1994, pp. 43 ss.
- SCHMID G., *Le plein-emploi est-il encore possible ? Les marchés du travail “transitoire” en tant que nouvelle stratégie des politiques d’emploi*, in *Travail et Emploi*, 65, 1995, pp. 5 e ss.
- SCHMID G., *Il lavoro non standard. Riflessione nell’ottica dei mercati transizionali del lavoro*, in *Dir. Rel. Ind.*, 1, 2011, pp. 1 e ss.
- SCIARRA S., *Flessibilità e politiche attive del lavoro. Note critiche sulla riforma Monti-Fornero*, in *Gior. Dir. Lav.*, 3, 2013, p. 471 e ss.

SEILER C., *La négociation collective d'entreprise sur la formation: enjeux juridiques et stratégiques*, in *Droit Social*, 2014, pp. 102 e ss.

SEILLER B., CARLE J.C., *Rapport d'information n. 365*, a nome della missione comune d'informazione sul funzionamento dei dispositivi di formazione professionale, Senato, luglio 2007 (<https://www.senat.fr/notice-rapport/2006/r06-365-1-notice.html>)

SEN A., *L'idea di giustizia* (ed. italiana a cura di L. VANNI), Milano, 2010

SÉNAT, intervento sul *projet de loi* relativo alla *sécurisation de l'emploi* del relatore Michel Sapin del 18 febbraio 2014 (in *Journal Officiel* 19 febbraio 2014)

SENAT, Rapporto n. 359 2013- 2014, del 12 febbraio 2014, *rapporteur* M. Claude Jeannerot, sul *projet de loi* relativo alla *formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale* (<http://www.senat.fr/leg/pjl13-360.html>)

SHÖN D.A., *Formare il professionista riflessivo. Per una nuova prospettiva della formazione e dell'apprendimento nelle professioni*, Milano, 2006

SIMONCINI G.M., *La certificazione delle competenze: definizione e inquadramento giuridico Una rassegna sulla letteratura di riferimento*, Adapt WP, 4/2016, Adapt University Press
https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/27246/mod_resource/content/0/wp_4_2016_simoncini.pdf

SPATTINI S., *Il governo del mercato del lavoro tra controllo pubblico e neocontrattualismo. Analisi storico-comparata dei sistemi di regolazione e governo attivo del mercato*, Milano, 2008

SPATTINI S., *La nuova governance del mercato del lavoro*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act. Commento sistematico dei decreti legislativi nn. 22, 23, 80, 81, 148, 149, 150 e 151 del 2015 e delle norme di rilievo lavoristico della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di stabilità per il 2016)*, Milano, 2016

SPENCE M., *Job Market Signaling*, in *Quarterly Journal of Economics*, 1973

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.*, 2, 2012, pp. 544 e ss.

STREECK W., *Social Institutions and Economic Performance. Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*, Sage, 1992

- STREEK W., *L'impresa come luogo di formazione e apprendimento*, in P. CERI (a cura di), *Impresa e lavoro in trasformazione*, Milano, 1988
- SUPIOT A., *Du bon usage des lois en matière d'emploi* in *Droit social*, 1997, pp. 229 e ss.
- SUPIOT A., *Au-delà de l'emploi : Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Parigi, 1999
- SUPIOT A., *Critique du droit du travail*, Parigi, 2002
- SUPIOT A., *La gouvernance par le nombre*, Parigi, 2015
- SCARPELLI F., *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro*, *Dir. Rel. Ind.*, 2, 1994, pp. 43 e ss.
- TAYLOR F.W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, 2004 (ed. or. Ney York. 1911)
- TALLARD M., *L'élaboration de règles dans le domaine de la formation professionnelle continue: un mode de construction multi acteur*, in *Sociologiques Pratiques*, 35, 2017, pp. 19 e ss.
- TALLARD M., *Qualification, classification, compétences* in *Dictionnaire du travail* (a cura di) A. BEVORT, A. JOBERT, M. LALLEMENT, A. MIAS, Paris, 2011.
- TANI L., *L'obbligo di formazione*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO, in ZILIO GRANDI G., GRAMANO E. (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act*, Milano, 2016
- TIRABOSCHI M., *Validazione degli apprendimenti e certificazione delle competenze per il mercato del lavoro*, in BURATTI U., CASANO L., PETRUZZO L. (a cura di) *Certificazione delle competenze Prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, Adapt University press, e-book series n. 6 reperibile al sito < <http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp> - pp. 20-21
- TIRABOSCHI M., *Cosa intendiamo quando parliamo di occupabilità*, in *Bolletino Adapt*, 26 gennaio 2016
- TIRABOSCHI M., SEGHEZZI F., *Formazione il fattore chiave. Serve un investimento vero*, *Bollettino ADAPT*, 27 novembre 2017 n. 40
- TOMMASINI M., *Alla ricerca dell'organizzazione che apprende*, 1993, Roma

- TORELLI F., *I congedi formativi ed il diritto alla formazione continua e permanente*, in R. DEL PUNTA, D. GOTTARDI, *I nuovi congedi*, Milano, 2001
- TORELLI F., *Lo sviluppo della formazione continua in Italia*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2, 2002, pp. 193 ss.
- TORRE T., *Organizzazione d'impresa per l'apprendimento*, in TORRE T., SBRANA M., *Conoscenza e gestione del capitale umano: la learning organization*, Milano, 1996
- TORRE T., *Il bilancio di competenze: nuovi ambiti di applicazione nella gestione delle risorse umane*, in *Impresa e progetto, Rivista ol-line DITEA*, 3, 2005, p. 1 e ss.
- TORRES R., *L'accompagnement social de la mondialisation : atout ou aspirine ?* in AUER P., BESSE G., MEDA D. (a cura di) *Délocalisations, normes du travail et politiques d'emploi : vers une mondialisation plus juste*, Parigi, 2005
- TREU T., *Una seconda fase della flexicurity per l'occupabilità*, *Dir. Rel. Ind.*, 3, 2017, pp. 599 e ss.
- TOURAINÉ A., *L'azione sindacale: dal movimento sociale al movimento politico*, A. ACCORNERO, P. CERI, (a cura di) *Impresa e lavoro in trasformazione: Italia, Europa.*, Bologna, 1988
- TUCHSZIRER C., *Formation professionnelle et parcours d'emploi : sécuriser les territoires*, in *Education Permanente*, 213, 2017, pp. 41 ess.
- UNESCO, *Terminologie de l'enseignement technique et professionnel*, Paris 1984
- VATINET R., *Nouveaux cadres juridiques pour les parcours professionnels diversifiés*», *La Semaine Juridique édition sociale*, 9, 2007, pp. 1131 ss.
- VERO J., SIGOT J.C., *Comment les entreprises s'organisent pour mettre les salariés en capacité de se former*, in *Formation Emploi*, 137, Gennaio-Marzo 2017 pp. 73 e ss.
- VERO J., SIGOT J.C., *Comment les entreprises s'organisent pour mettre les salariés en capacité de se former*, in *Formation Emploi*, 137, Gennaio-Marzo 2017 pp.75 ss.
- VERO J., SIGOT J.C., *Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer*, in *Bref Céreq*, 318, gennaio, 2014

VILLA E., *Attivazione e condizionalità al tempo della crisi: contraddizioni di un modello (almeno formalmente) improntato alla "flexicurity"*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2, 2018, pp. 477 e ss.

VISCOMI A., *Diligenza e prestazione del lavoro*. Torino, 1997.

VISSER J. A., HEMERIJCK A., *'A Dutch Miracle'. Job Growth, Welfare Reform and Corporatism in the Netherlands*, Amsterdam, 1997

VOIROL-RUBIDO I., *Comment financer la formation continue en Suisse ?*, *Formation emploi*, 137, 2017, pp. 17 e ss.

VOZA M., *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, in WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 262/2015

WAQUET P., *Les limites de l'obligation d'adaptation*, Recueil Dalloz, 2002

WENGER E., *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Milano, 2006

WILLIEMS J. P., *De quoi la formation est-elle le nom?*, in *Droit Social*, 2016, p. 994 e ss

WILLEMS J.P., *Les OPCA : des organismes privés aux missions d'intérêt général*, *Chronique n. 86*, JLM Conseil, marzo 2014, <https://www.jml-conseil.fr/wa_files/86_20III_20Chronique_20OPCA_20conventionnel_20et_20vo lontaire.pdf

WILLEMS J.P., *Les opérateurs des compétences: que reste-t-il de l'assurance de formation ?* in *Dr. Soc.*, 12, 2018, pp. 1011-1016

WILTHAGEN T., TROS F.H., *The Concept of Flexicurity: A New Approach to Regulating Employment and Labour Markets*, in *Transfer*, 2, 2004, pp. 166 ss.

WURZUBURG G., *Propos introductif*, in LUTTRINGER J.M (a cura di), *Opportunité et faisabilité d'un compte épargne formation*, Parigi, 2008

ZILIO GRANDI G., GRAMANO E., *La disciplina delle mansioni: evoluzione del quadro normativo*, in ZILIO GRANDI G., GRAMANO E. (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act*, Milano, 2016

ZIMMERMANN B., *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, 2011, Paris

ZIZZO C., *Les déterminants de la gestion des compétences au sein des entreprises*, *Céreq Working Papers*, 7, 2019, pp. 1 e ss.

ZOPPOLI L., *Lo spirito del dono e il contratto di lavoro: qualità totale, socialità primaria e arricchimento della corresponsività negoziale*, in *Dir.Rel. Ind.* 2, 1994, pp. 15 ss;

Qu'est-ce que le conseil en évolution professionnelle?, Introduzione al numero monografico di *Éducation Permanente: Le Conseil en évolution professionnelle*, *Hors serie*, AFPA, Marzo 2018, pp. 3 e ss.

Abstract

La presente ricerca si propone di esplorare quel *corpus* di dispositivi giuridici elaborati per supportare l'accesso dei soggetti già entrati nel mercato del lavoro alle misure di formazione professionale, analizzandone, in particolare, la possibile funzione protettiva svolta tanto nel singolo contesto lavorativo, quanto, più in generale, nel mercato del lavoro.

Con riguardo al primo nucleo tematico, sarà possibile osservare come le dinamiche di flessibilità connesse agli odierni assetti produttivi richiedano un costante riallineamento del capitale competenziale della forza lavoro rispetto alle mutevoli esigenze dell'organizzazione del lavoro. Per quanto concerne la sfera dimensionale del mercato del lavoro, invece, verrà messo in luce come, secondo le più recenti prospettazioni teoriche, lo strumento formativo può giocare un ruolo essenziale nella dimensione della sicurezza professionale quando proiettato verso la tutela preventiva delle transizioni professionali. E ciò soprattutto per il tramite del riconoscimento di diritti individuali, trasferibili e universalmente garantiti a tutti i soggetti attivi nel mercato.

Pertanto, sulla scorta delle premesse concettuali e degli interrogativi delineati nella prima sezione dello studio, verranno prese in esame tanto le possibili ricette regolative atte a responsabilizzare l'impresa in merito alla manutenzione della professionalità del proprio personale, quanto le possibili misure per garantire la sicurezza occupazionale.

Con l'intento di identificare le soluzioni regolative più pertinenti, gli approcci e i singoli strumenti saranno discussi in una prospettiva comparata, raffrontando, a tal proposito, l'articolato strumentario previsto dall'ordinamento francese con le ancora scarse previsioni contenute in quello italiano.

Tale scelta è motivata dal sicuro interesse comparatistico che può derivare dal confronto fra due ordinamenti che si sono rapportati al tema della formazione continua in modo estremamente differente: contrariamente a quanto accaduto nel nostro Paese, ove, allo stato, difetta una disciplina strutturata e unitaria della materia, in Francia, da oramai parecchi decenni, lo sviluppo di un compiuto e

organico sistema di formazione professionale continua risulta essere una delle priorità assolute in materia di legislazione sociale.

Dalla disamina dei due differenti quadri regolativi emergerà, in particolare, che in Francia, tanto le esigenze di adattamento delle competenze professionali rispetto alle vicende modificative dell'organizzazione produttiva, quanto le necessità di protezione "preventiva" delle transizioni occupazionali hanno trovato idonee risposte regolative. Esse sono state date tramite la predisposizione di un complesso sistema di obblighi formativi e di gestione delle competenze a carico dell'impresa, nonché mediante l'istituzione di strumenti di accesso ad istanza individuale alla formazione che, oggi, concretano un effettivo ed universale diritto individuale alla formazione continua.

Viceversa, nel panorama italiano, non trovano ad oggi cittadinanza né chiare prescrizioni atte a vincolare l'impresa in merito all'adattamento o allo sviluppo del bagaglio professionale della propria forza lavoro, né tantomeno disposizioni in punto di gestione programmata delle competenze dei lavoratori. Si aggiunga che, allo stato, l'ordinamento non consta di diritti di accesso individuali alla formazione continua liberamente azionabili dai soggetti attivi nel mercato del lavoro in funzione di una personale e consapevole prospettiva di evoluzione professionale.