



DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA

CATTEDRA DI DIRITTO DEL LAVORO

**LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL SETTORE
COMMERCIO: PROFILI GIURIDICI E PROCESSI DI
DIGITALIZZAZIONE**

Chiar.mo Prof. Raffaele Fabozzi

RELATORE

Chiar.mo Prof. Roberto Pessi

CORRELATORE

Marianna Pepè
Matricola 163253

CANDIDATA

Anno Accademico 2024/2025

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL SETTORE COMMERCIO: PROFILI GIURIDICI E PROCESSI DI DIGITALIZZAZIONE

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
--------------------------	----------

CAPITOLO 1

IL QUADRO GIURIDICO: LA DISCIPLINA DEL RAPPORTO DI LAVORO NEL COMMERCIO

1. Evoluzione storica del settore e genesi del CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi: il CCNL del marzo 2024	5
2. Le rappresentazioni sindacali nel settore del commercio: CGIL – CISL – UIL	10
3. Gestione del lavoro nel settore terziario. Le principali tipologie contrattuali: tempo determinato, apprendistato, part-time	13
4. Inquadramento, classificazione del personale e retribuzione.....	23
5. Clausole tipiche e derogatorie nel CCNL	28
6. La contrattazione di secondo livello: vantaggi e svantaggi nel settore del commercio	34

CAPITOLO 2

LA GESTIONE GIURIDICA DELLE RISORSE UMANE NEL COMMERCIO

1. La gestione delle risorse umane: analisi e progettazione delle mansioni	37
1.1 <i>La selezione</i>	43
1.2 <i>Il reclutamento</i>	45
2. La formazione iniziale e continua: obblighi e opportunità	48
3. La valutazione delle prestazioni.....	52
4. La retribuzione	55
5. Il potere direttivo, di controllo e disciplinare del datore di lavoro	70

CAPITOLO 3

L'ADOZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLE RISORSE UMANE: INNOVAZIONE, RESPONSABILITÀ ETICA E CONFORMITÀ NORMATIVA

1. Dalla gestione tradizionale delle risorse umane alla digitalizzazione dei processi HR	74
--	----

2.	La nascita dell'IA e le sfide nella sua definizione concettuale	78
3.	Il ruolo dell'IA nelle HR: principali applicazioni nel HRM.....	81
3.1	<i>Strumenti di analisi predittiva per il supporto alle decisioni HR</i>	84
3.2	Sistemi automatizzati di valutazione: impatti organizzativi, talent acquisition e pre-screening dei candidati	87
4.	Rischi e criticità in materia di privacy e sicurezza dei dati.....	91
5.	L'intelligenza artificiale tra organizzazione del lavoro e obblighi di prevenzione	93
6.	Strumenti di compliance: trasparenza e motivazione delle decisioni automatizzate	98
CONCLUSIONI		101
BIBLIOGRAFIA		104

INTRODUZIONE

Il settore del commercio rappresenta uno degli ambiti economici più dinamici e articolati dell'economia italiana, caratterizzato da una continua evoluzione normativa, organizzativa e tecnologica. La gestione del lavoro in questo contesto richiede una conoscenza approfondita del quadro giuridico, maturato storicamente attraverso la contrattazione collettiva e l'intervento delle parti sociali. In particolare, il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL) Terziario, Distribuzione e Servizi, aggiornato al marzo 2024, costituisce il principale riferimento normativo per imprese e lavoratori del settore, disciplinando le principali forme contrattuali, l'inquadramento e la classificazione del personale, il sistema retributivo, le clausole tipiche e derogatorie, comprese quelle di flessibilità. La contrattazione di secondo livello, con i suoi vantaggi e limiti, si configura come uno strumento strategico per modulare le condizioni di lavoro in funzione delle specificità aziendali e delle esigenze produttive, garantendo al contempo tutela dei lavoratori e funzionalità dei processi aziendali.

Accanto alla dimensione normativa, la gestione delle risorse umane (HRM) riveste un ruolo centrale nella valorizzazione del capitale umano e nella competitività delle imprese del commercio. La progettazione delle mansioni, la selezione e il reclutamento, la formazione iniziale e continua, la valutazione delle prestazioni e la gestione della retribuzione, comprese le componenti premiante e incentivante, costituiscono leve fondamentali per migliorare l'efficienza organizzativa, motivare i lavoratori e assicurare il rispetto dei diritti individuali. In tale contesto, l'esercizio del potere direttivo, di controllo e disciplinare del datore di lavoro deve avvenire nel pieno rispetto della normativa vigente, integrando responsabilità giuridiche e prassi operative.

Negli ultimi anni, la crescente digitalizzazione dei processi aziendali ha introdotto nuove sfide e opportunità, con l'adozione di strumenti di Intelligenza Artificiale (IA) nella gestione delle risorse umane. L'uso dell'IA consente di automatizzare procedure di valutazione, selezione e pre-screening dei candidati, di supportare le decisioni manageriali mediante analisi predittive e di migliorare l'efficienza, l'obiettività e la qualità delle decisioni organizzative. Tuttavia, questa innovazione tecnologica solleva questioni giuridiche, etiche e organizzative, connesse alla tutela della privacy, alla sicurezza dei dati, alla trasparenza e alla motivazione delle decisioni automatizzate e alla responsabilità del datore di lavoro. L'adozione dell'IA richiede pertanto non solo

competenze tecniche, ma anche strumenti di governance e compliance in grado di garantire tracciabilità, equità e accountability dei processi decisionali.

La presente tesi si propone di analizzare in maniera integrata il rapporto tra diritto del lavoro, gestione delle risorse umane e innovazione tecnologica nel commercio, con particolare attenzione agli strumenti di compliance e alle misure di responsabilizzazione connesse all'uso dell'Intelligenza Artificiale.

Il lavoro si articola in tre capitoli principali. Il primo approfondisce il quadro giuridico, con particolare riferimento all'evoluzione del CCNL, alla disciplina delle principali tipologie contrattuali e alla contrattazione di secondo livello. Il secondo capitolo esamina la gestione tradizionale delle risorse umane, concentrandosi su selezione, reclutamento, formazione, valutazione delle prestazioni e sistemi retributivi, premiali e incentivanti, nonché sul potere direttivo, di controllo e disciplinare del datore di lavoro. Il terzo capitolo affronta l'impatto dell'Intelligenza Artificiale nelle HR, evidenziando sia le opportunità offerte dalla digitalizzazione sia i rischi giuridici, etici e organizzativi ad essa connessi, con particolare attenzione alla trasparenza, alla motivazione delle decisioni e alla conformità normativa.

L'obiettivo complessivo della tesi è fornire un'analisi critica e sistematica che consenta di comprendere come l'innovazione tecnologica possa essere integrata nei processi HR in maniera conforme alla normativa, etica e sostenibile, valorizzando al contempo le risorse umane e la competitività delle imprese del commercio. In questo modo, si intende offrire una visione completa delle sfide e delle opportunità che caratterizzano la gestione del lavoro nel contesto contemporaneo, in un equilibrio tra tutela dei diritti dei lavoratori e sviluppo organizzativo.

CAPITOLO 1

IL QUADRO GIURIDICO: LA DISCIPLINA DEL RAPPORTO DI LAVORO NEL COMMERCIO

1. Evoluzione storica del settore e genesi del CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi: il CCNL del marzo 2024

Nei paesi economicamente sviluppati, l'occupazione nel settore dei servizi rappresenta ormai oltre la metà del totale, configurandosi come una tendenza strutturale di lungo periodo. L'attenzione scientifica verso la crescita dell'occupazione terziaria si è affermata a partire dagli anni Trenta del Novecento, in concomitanza con il rinnovato interesse per i problemi dello sviluppo economico.

Il termine “*terziario*”, fu introdotto da Alan Fisher nel 1933, e si riferisce al processo di spostamento progressivo del baricentro economico dalle attività primarie a quelle secondarie e, infine, ai servizi. Tale concetto è stato successivamente approfondito e diffuso da Colin Clark, nel 1940, il quale ha formulato la cosiddetta *legge di Petty*, descrivendo la progressiva concentrazione dell'occupazione nel settore dei servizi come parte integrante dello sviluppo economico.

Tradizionalmente, la crescita dei servizi è stata interpretata in modi contrastanti: come segno del buon funzionamento dell'economia, quindi un fenomeno fisiologico legato al progresso, oppure come indicatore di stagnazione, associato a situazioni di crisi o sottosviluppo. Ciò spiega il limitato interesse che il settore ha suscitato per lungo tempo, anche nelle analisi dei principali economisti del Novecento.

Soprattutto nell'ultimo ventennio, il terziario ha assunto una centralità crescente, dovuta a due ordini di motivi principali. In primo luogo, la cessazione della crescita occupazionale industriale e, in alcuni casi, il suo declino assoluto, che caratterizzavano la fine degli anni 90, hanno accentuato il ruolo dei servizi come principale fonte di occupazione. In secondo luogo, numerosi servizi sono divenuti protagonisti dell'innovazione tecnologica, sia come ambito di applicazione di nuove tecnologie (in particolare l'informatica), sia come veicolo di diffusione dell'innovazione negli altri settori produttivi, in particolare attraverso i servizi alle imprese¹.

Con il tempo, il settore dei servizi si è progressivamente amplificato fino ad assumere le sembianze di un ampio e articolato “calderone”, al cui interno convivono

¹ ERCOLANI P., “*La terziarizzazione dell'occupazione. Analisi delle cause e dei problemi aperti*”, Quaderni di ricerca n.54, Università degli Studi di Ancona, 1994, Cap. 1 pag. 7-10.

realtà molto eterogenee. L'odierna classificazione ufficiale, adottata dall'Istat, distingue, infatti, all'interno del terziario, quasi una cinquantina di diversi comparti, a loro volta suddivisi per specifiche attività produttive.

Si pensi, a titolo esemplificativo, al commercio all'ingrosso di materie prime, al trasporto spaziale, alle telecomunicazioni satellitari, alle società di partecipazione ed holding, e così via².

Oggi, il settore del commercio conta oltre 800.000 imprese e più di 3 milioni di lavoratori e lavoratrici, e trova nel CCNL Terziario – Distribuzione – Servizi il principale riferimento contrattuale.

La nascita del primo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del Commercio non è riconducibile ad una data precisa, ma è frutto di un percorso evolutivo che ha condotto alla definizione del contratto unico per il settore terziario, della distribuzione e dei servizi.

La prima versione ufficiale, in forma moderna, risale al 1987, anno della stipula del CCNL tra la Confederazione generale Italiana del Commercio e del Turismo, e la Federazione Italiana Lavoratori. Da allora, il contratto è stato oggetto di numerosi rinnovi e aggiornamenti, volti ad adeguarne i contenuti alle trasformazioni del mercato del lavoro e alle nuove esigenze del settore.

L'ultimo rinnovo si è avuto con la firma del CCNL del commercio per imprese e lavoratori del 22 marzo 2024, in vigore fino al 31 marzo 2027.

Mediante tale rinnovo è stata ridefinita la sfera di applicazione del contratto stesso, con l'estensione delle aree di attività sia del settore commercio che dei servizi. In modo particolare, nell'ambito del commercio, è stata effettuata un'integrazione dell'ambito della distribuzione organizzata con i prodotti di parafarmacia e l'inserimento delle cd. *dark store*.

Nel mondo dei servizi, invece, sono stati introdotti servizi di noleggio e di vendita di sistemi audiovisivi e di prodotti *software* e *hardware*. Inoltre, sono stati implementati i servizi generali presso le università telematiche private, i centri di assistenza fiscale e le aziende di servizi di *marketing* operativo³.

² “Il terziario”, Rapporto Rota, pdf., Cap.1 Pag.21

³ CONFCOMMERCIO, Imprese Per L'Italia, “CCNL Commercio & Terziario 2024 - 2027: le novità del rinnovo”, 2024: <https://www.lavorosi.it/relazioni-sindacali-e-contratti-collettivi/sistema-contrattuale-e-livelli-di-contrattazione/ccnl-commercio-terziario-2024-2027-le-novita-del-rinnovo/>

Il CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi⁴ per dipendenti e dirigenti, dunque, è struttura normativa di riferimento, applicata a determinate categorie di aziende che operano nel commercio al dettaglio e all'ingrosso, nella moderna distribuzione organizzata, nel commercio per corrispondenza e nell'e-commerce.

Il contratto disciplina, con precisione, i rapporti di lavoro a tempo indeterminato e, per quanto compatibile con le disposizioni di legge, i rapporti a tempo determinato e di somministrazione a tempo determinato, tra tutte le aziende nell'ambito di distribuzione e servizi. Esso risulta vincolante per tutte le imprese e i lavoratori del settore, indipendentemente dalla loro adesione sindacale.

Gli argomenti di maggior interesse contenuti nel CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi riguardano orario, livelli di inquadramento, periodo di prova, lavoro straordinario e notturno, ferie e permessi, infortuni, congedi, retribuzione.

Partendo dall'analisi dell'orario di lavoro, all'interno del CCNL commercio, lo stesso è in genere fissato a 40 ore settimanali, ovvero 39 o 38, con assorbimento di permessi per riduzione annua dell'orario di lavoro ed ex festività. Le ore lavorative sono distribuite su cinque giorni, con possibilità di flessibilità fino a 48 ore su sei giorni, purché le ore eccedenti vengano recuperate successivamente. Inoltre, possono essere previsti regimi di orario particolar per specifici tipi di attività⁵.

Le prestazioni straordinarie sono regolate con tetti annui massimi di 250 ore, mentre la retribuzione viene aumentata del 15 % fino la 48^a ora e del 20 % oltre la 48^a; è prevista, poi, una maggiorazione del 50 % per il lavoro notturno non a turni e del 30 % per il lavoro svolto nei festivi e domenicali⁶. Chiaramente la disciplina dell'orario e dello straordinario risponde alle esigenze di picchi stagionali e aperture prolungate caratterizzanti la distribuzione moderna, senza tuttavia prescindere da garanzie per il lavoro dei dipendenti.

Il CCNL in analisi, prevede la maturazione di quattro settimane di ferie annuali (26 giorni lavorativi se si lavora su sei giorni), e ulteriori permessi retribuiti: 32 ore per festività abolite, e tra 56 e 72 ore in funzione della dimensione aziendale⁷.

⁴ Così chiamato l'ultimo CCNL del 2024

⁵ "Orario di lavoro", <https://www.confcommercio.it/-/ccnl-terziario-distribuzione-servizi-testo-unico-2019>

⁶ "Lavoro straordinario e notturno", <https://www.confcommercio.it/-/ccnl-terziario-distribuzione-servizi-testo-unico-2019>

⁷ "Ferie e Permessi", <https://www.confcommercio.it/-/ccnl-terziario-distribuzione-servizi-testo-unico-2019>.

Riguardo il periodo di comporto, la conservazione del posto di lavoro è garantita per 180 giorni l'anno (così come in caso di infortunio sul lavoro), con indennità che variano al crescere della durata della malattia, ove i primi giorni sono coperti interamente, mentre dagli eventi successivi scattano percentuali condivise tra datore di lavoro e INPS. Ai 180 suddetti, possono aggiungersi 120 giorni di aspettativa e ulteriori 12 mesi per gravi patologie^{8 9}.

Il periodo di prova varia in funzione del livello retributivo: fino a sei mesi per i quadri e il primo livello, tre mesi per i livelli intermedi (II–V), e 45 giorni per i livelli più bassi (VI–VII).

Il contratto disciplina otto livelli di inquadramento e retribuzione minima – dal VII livello fino ai quadri – attribuendo compiti specifici a ciascuno e determinando retribuzioni mensili minime lorde¹⁰. Gli importi di tali retribuzioni rappresentano il suolo contrattuale, ma le imprese possono integrare il salario con “superminimi” non assorbibili, negoziati a livello individuale per riconoscere competenze particolari o stimolare la fidelizzazione¹¹.

Inoltre, è importante analizzare la materia dei congedi, per tali intendendosi i periodi di astensione dal lavoro, retribuiti o meno, che vengono riconosciuti ai lavoratori e alle lavoratrici per specifiche esigenze personali o familiari, secondo quanto previsto dal CCNL stesso.

In particolare, in occasione del matrimonio o di unione civile, il lavoratore ha diritto ad un periodo di congedo straordinario di durata di 15 giorni consecutivi, con pieno diritto alla retribuzione, comprensiva di eventuali indennità o elementi accessori. In compatibilità con le esigenze dell'impresa, il congedo decorre dal terzo giorno della celebrazione. Al termine del periodo di assenza, il lavoratore ha l'obbligo di presentare idonea documentazione per attestare l'avvenuta celebrazione del matrimonio o dell'unione.

⁸ Riguardo il trattamento economico, è prevista l'integrazione dell'indennità Inps fino a concorrenza delle seguenti aliquote della retribuzione netta di fatto: 100%, dal 1° al 3° giorno, 75% dal 4° al 20°, 100% dal 21°. “Periodo di comporto”, <https://www.confcommercio.it/-/ccnl-terziario-distribuzione-servizi-testo-unico-2019>.

⁹ Nel caso di infortuni sul lavoro, invece, il lavoratore percepisce la retribuzione al 100 % nel primo giorno, al 60 % nei tre giorni successivi, al 90 % tra il quinto e il ventesimo giorno e nuovamente al 100 % fino al centottantesimo.

¹⁰ Randstad Italia, “CCNL commercio: livelli, mansioni e retribuzione”, claudiomarchetti.it

¹¹ “CCNL commercio: livelli, mansioni, orario, straordinario, malattia, ferie” – LeggiOggi (aggiornato), leggioggi.it

Ai sensi del d.lgs. 151/2001¹², poi, ciascun genitore ha diritto a un periodo di congedo parentale non superiore, nel complesso, a dieci mesi per ogni figlio, da utilizzare entro i dodici anni di vita del minore. Nei primi sei mesi il lavoratore-genitore ha diritto ad una indennità pari al 30% della retribuzione, mentre, i successivi quattro, risultano non indennizzati, a meno che non intervenga una normativa specifica sul punto.

Il congedo può essere fruito in modo continuativo o frazionato e la richiesta deve essere presentata al datore con almeno cinque giorni di preavviso. Tale periodo non può essere goduto cumulativamente dai due genitori.

Durante i periodi di maternità e paternità, al lavoratore o alla lavoratrice spetta un trattamento economico conforme alla retribuzione mensile netta¹³, versato dall'INPS.

In conformità al d.lgs. 80/2015¹⁴, le lavoratrici inserite nei percorsi di protezione relativi alla violenza di genere, hanno diritto ad astenersi dal lavoro per un periodo massimo di novanta giorni. Salvo i casi di oggettiva impossibilità, la lavoratrice è tenuta a preavvisare il datore entro sette giorni e a produrre prova dell'avvenuto inserimento nel percorso di protezione. Durante tale periodo, la lavoratrice ha diritto ad un'indennità pari all'ultima retribuzione, anticipata dal datore ma posta a conguaglio con i contributi dovuti all'INPS.

Infine, riguardo la fine del rapporto lavorativo, il CCNL prevede che le dimissioni dal rapporto di lavoro a tempo indeterminato debbano essere presentate in forma scritta mediante lettera raccomandata o altro mezzo idoneo a certificare con certezza la data di consegna al datore di lavoro. Il periodo di preavviso varia a seconda del livello di inquadramento del lavoratore¹⁵. Lo stesso deve dirsi nel caso di licenziamento, in cui i termini di preavviso vengono ugualmente graduati in relazione al livello professionale¹⁶. Il licenziamento seguito, entro un mese, da una nuova assunzione del lavoratore presso la

¹² DECRETO LEGISLATIVO 26 marzo 2001, n. 151, “*Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53*”.

¹³ È garantita altresì l'integrazione fino al 100% della tredicesima e quattordicesima relative al periodo di assenza obbligatoria.

¹⁴ DECRETO LEGISLATIVO 15 giugno 2015, n. 80, “*Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro, in attuazione dell'articolo 1, commi 8 e 9, della legge 10 dicembre 2014, n. 183*”.

¹⁵ In particolare, per i lavoratori appartenenti ai livelli quadri e 1° livello, il preavviso varia da quarantacinque a novanta giorni; per quelli dei livelli 2° e 3°, da venti a quarantacinque giorni; per i livelli 4° e 5°, da quindici a trenta giorni; mentre per i livelli 6° e 7°, da dieci a quindici giorni.

¹⁶ Per i quadri e 1° livello, il periodo di preavviso varia da sessanta a centoventi giorni; per i livelli 2° e 3°, da trenta a sessanta giorni; per i livelli 4° e 5°, da venti a quarantacinque giorni; e per i livelli 6° e 7°, da quindici a venti giorni.

medesima azienda si presume simulato, salvo prova contraria e, per questo motivo, privo di effetti giuridici¹⁷.

Organizzativamente, le imprese del commercio devono gestire flussi stagionali, turni prolungati, frequenti straordinari e una forza lavoro spesso composta da lavoratori part-time e stagionali¹⁸. Ciò impone l'adozione di strumenti direzionali sofisticati per l'assegnazione dei turni, il controllo degli straordinari e la gestione dei picchi di attività. Sul piano contrattuale, le modalità di lavoro part-time e a tempo determinato sono regolamentate dal CCNL, il quale fornisce limiti e modalità operative anche per la gestione dell'orario e della retribuzione. L'adozione di politiche di flessibilità organizzativa deve tuttavia mantenere un equilibrio tra le esigenze aziendali e la tutela dei lavoratori, evitando eccessi nelle prestazioni straordinarie e rispettando i limiti legali e contrattuali.

2. Le rappresentazioni sindacali nel settore del commercio: CGIL – CISL – UIL

Il comparto del commercio si distingue per l'elevata presenza sindacale, in particolare delle organizzazioni confederali FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL e UILTuCS-UIL. Tali sigle rappresentano le principali controparti sociali nella contrattazione collettiva nazionali e di secondo livello, svolgendo un ruolo particolarmente attivo nella regolazione delle relazioni industriali e nel presidio territoriale dell'applicazione delle norme contrattuali.

La FILCAMS-CGIL rappresenta la categoria di riferimento per la CGIL nel settore, esercitando un ruolo di primo piano nella negoziazione del contratto nazionale e negli accordi di secondo livello.

Tale organizzazione promuove un modello di contrattazione incentrato sulla dignità del lavoro, su un'equa redistribuzione del reddito e sul rafforzamento della bilateralità come strumento di partecipazione.

In particolare, la CGIL ha premuto fortemente sulla tutela dei redditi più bassi, con una definizione dei livelli professionali, minimi tabellari, premi e indennità; si è interessata

¹⁷ “Dimissioni/Licenziamento e preavviso”, <https://www.confcommercio.it/-/ccnl-terziario-distribuzione-servizi-testo-unico-2019>

¹⁸ Adecco Italia, “Guida rapida al CCNL commercio”, [adecco.it](https://www.adecco.it).

di temi sociali particolarmente attuali quali la parità salariale, la prevenzione delle molestie e delle discriminazioni sul luogo di lavoro. In più, ha richiesto un rafforzamento del welfare bilaterale e una formazione continua.

In sede di rinnovo, la CGIL ha sostenuto l'estensione della previdenza complementare, l'ampliamento della sanità integrativa e una maggiore regolamentazione dei tempi di lavoro, al fine di garantire un perfetto equilibrio tra la produttività aziendale e la qualità della vita dei lavoratori.

A proposito della bilateralità suddetta, essa costituisce un pilastro centrale nella contrattazione: attraverso enti quali l'Ente Bilaterale nazionale del Terziario (EBNT) e l'Ente Nazionale Formazione Addestramento Professionale (ENFAP), il sindacato persegue l'obiettivo della formazione, dell'assistenza contrattuale, del sostegno economico e sanitario, attraverso il consolidamento di un *welfare* partecipato.

In questo modo si è reso il CCNL TDS un sistema evoluto di tutela sociale, largamente orientato a una stabilità tra competitività e giustizia sociale¹⁹.

Come suddetto, anche la FISASCAT-CISL rappresenta una delle principali federazioni di categoria del settore commercio. Essa si contraddistingue per un approccio pragmatico alla contrattazione collettiva e per la forte promozione di relazioni industriali collaborative.

Con il rinnovo del CCNL TDS del 22 dicembre 2022, ha puntato all'adeguamento del contratto ai processi di trasformazione digitale e organizzativa del settore, facendo sì che si introducessero nuove figure professionali e strumenti di flessibilità concordata.

In quell'occasione, inoltre, si è discusso di inquadramento, contratti a termine, part-time, lavoro domenicale e turnazioni, promuovendo un corretto e bilanciato sistema tra diritti e doveri. Di particolare rilievo, l'orario settimanale di 40 ore, gestibile in modo plurisettimanale mediante accordo sindacale, a garanzia di un'organizzazione del lavoro più efficiente nei periodi di picco.

La CISL ha svolto un ruolo determinante nel bilanciare flessibilità operativa e tutela della conciliazione vita-lavoro, clausole migliorative per i lavoratori part-time e introducendo sistemi di rotazione equa per il lavoro festivo e domenicale. Particolare attenzione è stata dedicata alla revisione del sistema classificatorio, con il riconoscimento delle nuove

¹⁹ CGIL, “Per un nuovo piano del lavoro”, NPDL-Contributo Filcams.PDF (www.filcams.cgil.it)

professionalità emergenti nel commercio digitale: “specialista omnicanale”, “addetto alla logistica integrata”, “esperto *digital retail*”.

Sul piano economico, il rinnovo 2022 ha previsto un incremento retributivo complessivo di 240 euro lordi, distribuiti in tre tranches, a titolo di recupero del potere d’acquisto. Parallelamente, la CISL ha rafforzato la contrattazione di secondo livello, incentivando accordi su welfare aziendale, premi di risultato e partecipazione organizzativa, anche attraverso misure fiscali agevolate.

La bilateralità, attraverso enti come EBINTER²⁰ e le strutture territoriali, rimane un asse portante dell’azione CISL: strumenti fondamentali per la formazione continua, la sicurezza, il welfare integrativo e le politiche attive del lavoro. La CISL interpreta la bilateralità come “architettura sociale condivisa”, capace di rendere il lavoro più qualificato, stabile e sostenibile²¹.

Infine, la UILTuCS-UIL agisce nel CCNL TDS con un approccio orientato all’equità salariale, all’inclusione e alla qualità del lavoro. L’organizzazione si impegna a garantire la piena parità di trattamento tra le diverse forme contrattuali – tempo determinato, part-time, somministrazione – evitando fenomeni di dumping contrattuale e di precarizzazione.

La UIL ha sostenuto l’introduzione di clausole orarie condivise, che regolano reperibilità, turnazioni spezzate, straordinari e riposi compensativi, con l’obiettivo di contenere l’uso distorto della flessibilità e favorire la conciliazione vita-lavoro. L’impegno UIL si estende alla promozione della formazione continua, con particolare riguardo alle competenze digitali, alla sicurezza, alla privacy e all’uso consapevole delle tecnologie, attraverso fondi interprofessionali e percorsi certificati.

Nella prospettiva del welfare contrattuale, la UIL ha promosso l’ampliamento delle tutele sanitarie, familiari e sociali, sostenendo strumenti di assistenza integrativa, programmi di sostegno psicologico, anticipi di TFR in casi straordinari e misure di supporto ai caregiver familiari. Tale visione si fonda su un modello di benessere organizzativo che coniuga produttività e qualità della vita lavorativa.

Particolare rilievo assume la partecipazione UIL nei sistemi bilaterali e nelle commissioni paritetiche territoriali, che assicurano la corretta applicazione del contratto, la risoluzione

²⁰ Ente Bilaterale Nazionale Terziario

²¹ CISL, “*Tesi e Temi per la discussione*”, XVIII Congresso Confederale CISL, “*Per la persona, per il lavoro*”.

delle controversie e la diffusione della contrattazione di prossimità, soprattutto nelle PMI²² e nel commercio di vicinato.

Durante la pandemia, la UIL ha negoziato clausole di salvaguardia occupazionale, estendendo strumenti di cassa integrazione e sostegno al reddito, anche per lavoratori somministrati e del franchising. In ambito locale, le strutture UIL hanno attivato progetti formativi e collaborazioni con enti territoriali per favorire occupazione giovanile, competenze digitali e inclusione nel mercato del lavoro.

Attraverso tali strumenti, la UIL consolida una visione moderna delle relazioni industriali, basata su partecipazione, solidarietà e innovazione sociale, rafforzando la funzione del CCNL TDS come leva di coesione e progresso nel mondo del lavoro²³.

3. Gestione del lavoro nel settore terziario. Le principali tipologie contrattuali: tempo determinato, apprendistato, part-time

Il sistema dei rapporti di lavoro nel settore del commercio si caratterizza per una pluralità di forme contrattuali, volte a coniugare le esigenze di flessibilità organizzativa e produttiva delle imprese con la tutela giuridica e sindacale dei lavoratori. Le dinamiche del settore – fortemente condizionate da fattori stagionali, picchi di domanda, processi di digitalizzazione e innovazione logistica – hanno determinato una continua evoluzione della disciplina giuslavoristica e della contrattazione collettiva, che si orientano a garantire una gestione equilibrata dei rapporti di lavoro e la valorizzazione delle professionalità.

La gestione del personale, nel contesto attuale, si avvale di strumenti informatici avanzati per il monitoraggio delle presenze, delle turnazioni e del rispetto delle norme in materia di orario, sicurezza e tracciabilità. Tale organizzazione, fondata sulla trasparenza dei processi e sul rispetto delle norme, deve essere improntata a criteri di correttezza, partecipazione e responsabilità condivisa tra datore di lavoro, lavoratori e rappresentanze sindacali.

Di rilievo fondamentale resta la materia della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Il datore è tenuto, ai sensi del D.lgs. n. 81/2008, a garantire ambienti conformi ai requisiti

²² Piccole e Medie Imprese

²³ CIUCCIOVINO S., “La concorrenza tra CCNL nel settore terziario”, Rivista on-Line della Fondazione Prof. Massimo D'Antona, 2025.

igienico-sanitari e di sicurezza, prevenendo infortuni e malattie professionali. Il CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi rafforza tali obblighi promuovendo la formazione e la cultura della sicurezza come strumenti di tutela collettiva e di responsabilità organizzativa.

Le dinamiche organizzative e produttive, dunque, hanno reso necessario per le imprese adottare strumenti contrattuali capaci di garantire flessibilità gestionale, contenimento del costo del lavoro e risposta tempestiva ai picchi di domanda. La disciplina giuslavoristica, aggiornata da successivi e ripetuti interventi legislativi, prevede diverse tipologie contrattuali idonee a tale scopo. Tra queste, le più frequentemente impiegate sono: il contratto a tempo determinato, la somministrazione di lavoro, il contratto di apprendistato, il contratto intermittente e, in misura minore, il part-time modulato strategicamente.

Il contratto a tempo determinato, disciplinato principalmente dal D.lgs. n. 81/2015, agli articoli 19 e seguenti, come riformati dal c.d. “Decreto Dignità” (D.l. n.87/2018, convertito con L. n. 96/2018) e, più recentemente, dal D.L. n. 48/2023 (Decreto Lavoro), convertito nella L. n. 85/2023²⁴, costituisce la principale forma di flessibilità occupazionale, funzionale alla gestione dei picchi stagionali e delle variazioni di mercato.

Trattandosi di una forma d’eccezione al principio di stabilità del rapporto e, dunque, alla regola del contratto a tempo indeterminato, esso è soggetto a limiti stringenti in termini di durata, proroghe e causali. Il termine massimo senza causale è di dodici mesi; oltre tale periodo e fino a ventiquattro mesi complessivi, il contratto può proseguire solo in presenza di una causale specifica, riconducibile a esigenze di natura tecnica, organizzativa o produttiva, alla sostituzione di altri lavoratori o ad altre motivazioni previste dalla contrattazione collettiva, come previsto dall’art. 19, co. 1-bis, D.lgs. 81/2015.

Il superamento del limite massimo di ventiquattro mesi determina la conversione automatica del rapporto da contratto a tempo determinato in contratto a tempo indeterminato, salvo che il lavoratore sia impiegato per attività stagionali ex art. 21, co. 2²⁵.

²⁴ MAGNANI M., “*La disciplina del contratto di lavoro a tempo determinato: novità e implicazioni sistematiche*”, 2014.

²⁵ CIUCCIOVINO S., “*Il contratto a tempo determinato: la prima stagione applicativa del d. lgs. n. 368 del 2001*”, *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2007.

Le proroghe, ammesse fino a un massimo di quattro nell'arco dei ventiquattro mesi, devono essere formalizzate per iscritto e coerenti con la causale, ove richiesta. Il rinnovo del contratto, che dà luogo a un nuovo rapporto, richiede sempre l'indicazione della causale sin dal primo rinnovo, anche qualora il precedente contratto abbia avuto durata inferiore a dodici mesi.

Il numero massimo di lavoratori a tempo determinato in azienda non può superare, salvo diverse previsioni contrattuali, il 20% del numero dei lavoratori a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio dell'anno di riferimento (art. 23 D.lgs. 81/2015). Per le aziende con meno di 5 dipendenti, è ammesso un solo contratto a termine. Sono esclusi dai limiti i contratti per attività stagionali, sostituzioni o categorie svantaggiate.

Il CCNL Terziario – Confcommercio può derogare, anche migliorando tali limiti, prevedendo soglie diverse o modalità alternative di calcolo. Il contratto si estingue automaticamente alla scadenza del termine. La risoluzione anticipata è ammessa esclusivamente per giusta causa. L'impugnazione deve essere presentata entro sessanta giorni dalla cessazione e l'azione giudiziaria entro centottanta.²⁶ La conversione in contratto a tempo indeterminato può avvenire per: superamento del limite massimo di durata; mancata indicazione o insussistenza della causale richiesta; violazione dei limiti quantitativi; irregolarità nella successione di contratti. I contratti a tempo determinato sono soggetti a un contributo addizionale NASpI pari all'1,4% del massimale contributivo, aumentato dello 0,5% per ogni rinnovo successivo al primo, ex art. 2, co. 28, L. n. 92/2012. Il contributo ha funzione disincentivante ed è destinato al finanziamento dell'assicurazione sociale per l'impiego. Nonostante l'aggravio contributivo, tale strumento rimane ampiamente utilizzato, rappresentando la principale forma contrattuale flessibile nel comparto, soprattutto in periodi di intensificazione stagionale²⁷.

Passando all'analisi della somministrazione di lavoro, essa è disciplinata dallo stesso D.lgs. n. 81/2015, e costituisce una forma di flessibilità aggiuntiva, che consente all'impresa utilizzatrice di impiegare personale formalmente assunto da un'agenzia per il lavoro autorizzata (APL).

²⁶ P. Tosi, Il contratto a tempo determinato dopo la legge n. 92/2012, 2012

²⁷ L.Di Paola, Il contratto di lavoro a tempo determinato, 2011

La somministrazione può essere a tempo determinato o indeterminato (“*staff leasing*”), ma in ogni caso il lavoratore è assunto dall’agenzia e messo a disposizione dell’utilizzatore.

Nel commercio, la somministrazione viene impiegata per far fronte a esigenze temporanee di personale qualificato, coprire periodi di forte intensificazione dell’attività (saldi, festività, campagne promozionali) e ridurre i rischi legati alla conversione dei contratti a termine. I limiti quantitativi coincidono, salvo deroghe contrattuali, con quelli del contratto a tempo determinato (20%), ma non si computano i lavoratori assunti a tempo indeterminato dall’agenzia.

Questo strumento garantisce una flessibilità immediata nella gestione del personale, consentendo alle imprese di modulare le risorse in base ai flussi di clientela e alle esigenze operative, mantenendo nel contempo un quadro normativo di garanzia per il lavoratore somministrato, che gode di parità di trattamento economico e normativo rispetto ai dipendenti dell’utilizzatore. È possibile prevedere una indennità di disponibilità se il lavoratore è tenuto a restare reperibile.

Il contratto intermittente, o a chiamata, è uno strumento destinato a settori caratterizzati da discontinuità produttiva e organizzativa, come quello commerciale e della distribuzione. È ammesso per mansioni individuate dal CCNL o per lavoratori di età inferiore ai ventiquattro anni e superiore ai cinquantacinque, in base all’articolo 13 del D.lgs. n. 81/2015.

Consente di attivare la prestazione lavorativa solo al verificarsi di una necessità temporanea, con comunicazione preventiva obbligatoria al Ministero del Lavoro mediante procedura telematica. La mancata comunicazione comporta l’applicazione di sanzioni amministrative fino a 2.500 euro per ogni omissione²⁸.

Il lavoratore può percepire un’indennità di disponibilità qualora si obblighi contrattualmente a garantire la reperibilità alla chiamata. Nel settore del commercio, il contratto intermittente trova applicazione per addetti alle vendite nei weekend, cassieri e magazzinieri nei giorni di consegna, personale ausiliario durante eventi e campagne promozionali.

²⁸ M. Aimò, Il contratto a tempo determinato riformato: le scelte compiute e le implicazioni possibili, 2008

Questo modello contrattuale, seppur flessibile, richiede particolare attenzione nella gestione documentale e nel rispetto delle comunicazioni obbligatorie, per evitare irregolarità e contenziosi in sede ispettiva.

L'apprendistato rappresenta la principale forma di ingresso qualificato dei giovani nel mondo del lavoro, consentendo la combinazione di attività lavorativa e formazione. La disciplina generale è contenuta negli articoli 41–47 del D.lgs. n. 81/2015. Il contratto è ulteriormente regolato dai contratti collettivi nazionali di settore, come nel caso del commercio, dal CCNL Terziario Distribuzione e Servizi stipulato da Confcommercio con Filcams-CGIL, Fisascat-CISL e Uiltucs-UIL; dalla normativa regionale in materia di offerta formativa pubblica; dalle linee guida e circolari del Ministero del Lavoro, tra cui l'interpello n. 9/2016 e la circolare n. 5/2013; nonché da eventuali accordi di secondo livello, laddove applicabili ²⁹.

Si distinguono tre tipologie di apprendistato: quello per la qualifica e il diploma professionale di cui all'art. 43, quello professionalizzante di cui all'art. 44 e quello di alta formazione e ricerca disciplinato dall'art. 45. Il contratto di maggiore utilizzo nel settore del commercio è l'apprendistato professionalizzante, che costituisce l'oggetto principale dell'analisi³⁰.

L'apprendistato professionalizzante è un contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato finalizzato all'acquisizione di una qualificazione professionale mediante un percorso di formazione “*on the job*” integrato, ove previsto, con formazione pubblica esterna. Esso si articola in due fasi: una fase formativa, di durata predeterminata e soggetta a specifici obblighi e tutele, e una fase a tempo indeterminato che decorre automaticamente al termine del periodo di apprendistato in assenza di recesso. Possono essere assunti con questa tipologia contrattuale i soggetti di età compresa tra i 18 e i 29 anni, riducibile a 17 per coloro che hanno assolto l'obbligo scolastico, nonché i lavoratori beneficiari di Naspi senza limiti di età ai sensi dell'art. 44, comma 1, del decreto legislativo citato. L'apprendista non può essere già in possesso della qualificazione professionale oggetto del percorso formativo.

²⁹ CARINCI F., “*E tu lavorerai come apprendista: l'apprendistato da contratto "speciale" a contratto quasi unico*”, 2012.

³⁰ GAROFALO D., “*Gli interventi legislativi sul contratto di apprendistato successivi al TU del 2011*”, *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2014.

La durata minima dell'apprendistato è generalmente pari a sei mesi, mentre quella massima è fissata in tre anni, estendibile fino a cinque anni per determinate figure professionali dell'artigianato e dei mestieri manuali, sebbene ciò risulti raramente applicabile nel settore del commercio.

In base al CCNL Terziario, la durata varia in funzione del livello di inquadramento da conseguire. Le parti, tramite la contrattazione di secondo livello, possono concordare una riduzione della durata per lavoratori che possiedano esperienze pregresse o titoli di studio coerenti con il profilo professionale da acquisire. Il datore di lavoro è tenuto a garantire la formazione interna sul luogo di lavoro, formalizzata nel Piano Formativo Individuale (PFI), da redigere in forma scritta al momento dell'assunzione. Tale piano deve indicare gli obiettivi formativi, le modalità e i contenuti della formazione, le competenze da acquisire e il nominativo del tutor aziendale, figura obbligatoria incaricata della supervisione e dell'accompagnamento dell'apprendista. Il tutor deve essere un lavoratore esperto del settore, preferibilmente inquadrato a un livello uguale o superiore a quello che l'apprendista dovrà conseguire e con almeno tre anni di esperienza professionale.

A seconda delle normative regionali, il datore può essere obbligato a far partecipare l'apprendista a moduli formativi esterni finanziati dal Fondo Sociale Europeo; tali obblighi si applicano solo ai giovani privi di qualifica e sono regolati da intese tra Regioni e Parti sociali. Tuttavia, poiché nel commercio gli apprendisti sono spesso diplomati o già qualificati, la formazione esterna viene frequentemente sostituita da quella interna. Nel complesso, la formazione deve garantire almeno ottanta ore annue dedicate alle competenze trasversali e da centoventi a centottanta ore per le competenze tecnico-professionali, salvo diversa previsione contrattuale.

L'apprendista ha diritto a una retribuzione crescente nel tempo, secondo la progressione stabilita dal CCNL di riferimento. In genere, la retribuzione parte da una percentuale del livello finale, ad esempio l'80% nel primo anno, il 90% nel secondo e il 100% nell'ultimo, oppure è parametrata a un livello inferiore di inquadramento. Nel CCNL Terziario la progressione retributiva è obbligatoria anche in caso di mancata formazione da parte del datore di lavoro. Quest'ultimo può beneficiare di una riduzione dell'aliquota contributiva, pari al 10% della retribuzione imponibile, rispetto al 32,70% ordinario. L'agevolazione si applica per tutta la durata del periodo formativo e, se al termine l'apprendista viene

confermato a tempo indeterminato, può proseguire per ulteriori dodici mesi, fino a un massimo del 100% per le microimprese con meno di nove dipendenti.

Alla scadenza del periodo formativo, le parti possono decidere se proseguire il rapporto, che in tal caso si trasforma automaticamente in contratto a tempo indeterminato, oppure recedere con il preavviso minimo previsto dal contratto collettivo, in base all'art. 2118 del codice civile. In mancanza di recesso, la conversione avviene automaticamente e il lavoratore acquisisce il livello e la retribuzione pieni. Il recesso anticipato è ammesso soltanto per giusta causa o giustificato motivo, come previsto per ogni contratto a tempo indeterminato.

Il datore di lavoro è obbligato a redigere e conservare il contratto scritto, predisporre il piano formativo individuale, registrare la formazione interna ed esterna e comunicare l'assunzione al Centro per l'Impiego. La mancata formazione può comportare la conversione del rapporto in contratto ordinario, come stabilito dalla sentenza della Cassazione n. 12985 del 2017; l'assenza del PFI può essere sanzionata e, in caso di irregolarità gravi, può determinare la perdita dei benefici contributivi e il recupero delle somme non versate.

Dal punto di vista strategico, nel settore del commercio l'apprendistato costituisce una leva strutturale per la gestione del personale per diversi motivi. Innanzitutto, consente il ricambio generazionale, favorendo l'ingresso di giovani lavoratori in un comparto caratterizzato da elevato turnover. In secondo luogo, permette all'impresa di realizzare una formazione personalizzata, adattando il percorso alle proprie procedure, prodotti e modelli operativi, con conseguente incremento della fidelizzazione del lavoratore. Infine, comporta un significativo contenimento del costo del lavoro, grazie all'inquadramento iniziale inferiore, alla retribuzione progressiva e alla contribuzione agevolata, con un risparmio che può raggiungere il 30-40% rispetto a un'assunzione ordinaria. Al termine del periodo formativo, l'impresa può decidere di confermare soltanto i profili ritenuti più idonei, limitando il rischio di contenzioso e ottimizzando la gestione delle risorse umane.³¹

Il contratto di lavoro a tempo parziale, comunemente denominato part-time, rappresenta una forma di impiego caratterizzata da un orario ridotto rispetto al tempo

³¹ MA Carbone, L. Carollo, S. Donà, D. Fagnoli, Il contratto di apprendistato nel d. lgs. 81 del 2015, I WORKING PAPERS, 2015 - iris.uniroma1.it

pieno. È disciplinato dagli articoli 4–12 del Decreto Legislativo n. 81 del 2015 e costituisce uno strumento di flessibilità largamente diffuso nel settore del commercio, in cui le esigenze organizzative delle imprese – spesso contraddistinte da orari di apertura prolungati, picchi di attività e stagionalità – richiedono una gestione diversificata del tempo di lavoro ³².

La regolamentazione generale del rapporto a tempo parziale è contenuta nel Titolo II, Capo II, del D.lgs. n. 81/2015, mentre disposizioni integrative sono rinvenibili nei contratti collettivi nazionali di lavoro – in particolare nel CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi stipulato da Confcommercio con Filcams-CGIL, Fisascat-CISL e Uiltucs-UIL – nonché negli eventuali accordi di secondo livello e nella normativa previdenziale e fiscale correlata ³³.

Il part-time può essere applicato a tutte le tipologie di lavoro subordinato, sia a tempo determinato sia indeterminato, nonché all'apprendistato, purché sia stipulato in forma scritta. L'articolo 5 del D.lgs. n. 81/2015 impone infatti la forma scritta ad probationem: in mancanza, il rapporto si presume a tempo pieno, salvo prova contraria. Il contratto deve specificare la durata della prestazione ridotta, espressa in ore settimanali, mensili o annuali, la distribuzione dell'orario di lavoro e l'eventuale presenza di clausole elastiche o flessibili. Tali clausole devono essere concordate per iscritto e possono essere inserite anche in un momento successivo rispetto alla stipulazione iniziale.

La riduzione dell'orario può assumere forme differenti. Nel part-time orizzontale, il lavoratore presta la propria attività per un numero ridotto di ore ogni giorno (ad esempio, quattro ore al giorno per sei giorni alla settimana); si tratta della modalità più diffusa nel commercio, soprattutto nelle attività di vendita al dettaglio. Il part-time verticale prevede invece lo svolgimento dell'attività a tempo pieno ma limitatamente a determinati periodi della settimana, del mese o dell'anno, risultando particolarmente utile per le aziende con esigenze stagionali o flussi di clientela variabili, come nel caso dei periodi di saldi o festività. Il part-time misto, infine, combina le due modalità precedenti, consentendo una

³² R. SANTUCCI, *“Il contratto di lavoro part-time tra Jobs Act (decreto legislativo n. 81/2015) e diritto giurisprudenziale”*, 2017.

³³ R.VOZA, *“Forma del contratto e trasformazione del rapporto nel part-time, Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”*, 2001 - francoangeli.it

prestazione a tempo pieno in alcuni periodi e ridotta in altri; è la formula più flessibile, ma anche la più complessa da organizzare ³⁴.

La scelta tra le diverse modalità è generalmente determinata da valutazioni economiche e logistiche, come la gestione dei turni nei centri commerciali o la copertura delle fasce orarie a maggiore afflusso. All'interno del contratto possono essere inserite clausole che consentono al datore di lavoro di modificare la durata o la collocazione temporale della prestazione. Le clausole elastiche permettono l'aumento delle ore lavorative, mentre le clausole flessibili consentono la variazione della distribuzione dell'orario all'interno della settimana o del mese. Entrambe devono essere pattuite per iscritto, secondo quanto previsto dall'articolo 6 del D.lgs. n. 81/2015, e richiedono il consenso del lavoratore, salvo diverse disposizioni previste dal contratto collettivo.

Nel settore del commercio, il CCNL subordina l'applicazione delle clausole elastiche alla presenza di motivazioni oggettive, come la variazione dei flussi di clientela nei periodi festivi o durante i saldi, imponendo al datore di lavoro l'obbligo di rispettare un preavviso minimo di due giorni lavorativi e di corrispondere una maggiorazione economica pari al 15% delle ore aggiuntive ³⁵.

Il principio di non discriminazione, sancito dall'articolo 8 del D.lgs. n. 81/2015, assicura ai lavoratori a tempo parziale lo stesso trattamento economico e normativo dei lavoratori a tempo pieno comparabili, in proporzione alle ore effettivamente lavorate. La retribuzione deve essere pertanto calcolata in misura proporzionale, nel rispetto dei minimi tabellari previsti dal CCNL, comprendendo le indennità per lavoro notturno, festivo o straordinario e la retribuzione indiretta, come ferie, permessi e mensilità aggiuntive.

La normativa distingue inoltre tra lavoro supplementare e straordinario. Il lavoro supplementare consiste nelle ore prestate oltre l'orario previsto dal contratto part-time ma entro il limite del tempo pieno; è consentito solo in presenza di specifica pattuizione scritta e deve essere remunerato con la maggiorazione prevista dal contratto collettivo, pari mediamente al 15% nel CCNL Commercio. Il lavoro straordinario, invece, è quello svolto oltre l'orario massimo del full-time (in genere 40 ore settimanali) e, per i lavoratori

³⁴ M.Loizito, Tendenze della contrattazione nazionale in materia di contratto a termine, part-time e apprendistato professionalizzante, 2013.

³⁵ R.Voza, I contratti di lavoro ad orario "ridotto, modulato o flessibile" (part-time, lavoro intermittente e lavoro ripartito), 2013.

part-time, riveste carattere eccezionale, essendo consentito solo in casi di necessità straordinaria.

Il lavoratore a tempo parziale può richiedere la trasformazione del contratto in rapporto a tempo pieno, o viceversa. Il datore di lavoro non ha l'obbligo di accogliere tale richiesta, ma deve motivare per iscritto un eventuale rifiuto, come previsto dall'articolo 8, comma 2, del D.lgs. n. 81/2015, e riconoscere un diritto di precedenza ai lavoratori part-time in caso di assunzioni a tempo pieno, ai sensi del comma 3 del medesimo articolo. In particolare, i lavoratori che rientrano da periodi di maternità o che assistono familiari disabili hanno diritto a priorità o a una riduzione temporanea dell'orario.

Nel settore del commercio, il contratto part-time assume un ruolo centrale nella gestione del personale, risultando particolarmente adatto alle imprese che operano con orari di apertura estesi – spesso dalle otto alle ventidue – e che necessitano di turni flessibili per affrontare variazioni di affluenza legate ai weekend, alle festività o ai periodi promozionali. Tra le figure più comuni si annoverano gli addetti alle vendite impiegati nei fine settimana, i cassieri o gli scaffalisti con turni pomeridiani e i magazzinieri che operano nelle ore serali. Secondo i dati forniti da INPS e Unioncamere, oltre il sessanta per cento dei rapporti di lavoro nel commercio al dettaglio non alimentare è di tipo part-time, con una prevalenza significativa di lavoratrici e giovani.

Nonostante la diffusione e l'utilità dello strumento, l'Ispettorato Nazionale del Lavoro ha evidenziato una frequente discrepanza tra l'orario contrattuale e quello effettivamente svolto, specialmente nel commercio al dettaglio. In assenza di un'adeguata registrazione delle ore, il lavoratore può agire ai sensi dell'articolo 2103 del codice civile per ottenere il pagamento delle differenze retributive o il riconoscimento del lavoro a tempo pieno di fatto. La giurisprudenza è costante nell'affermare che, in caso di superamento stabile dell'orario pattuito, il rapporto si trasforma in tempo pieno, con diritto alle relative differenze economiche e contributive ³⁶.

³⁶ Cass. Civ., Sez. Lav., n. 23934/2018

4. Inquadramento, classificazione del personale e retribuzione

La classificazione del personale nel settore del commercio costituisce un elemento cardine nella gestione dei rapporti di lavoro, poiché determina in modo vincolante l'inquadramento contrattuale, l'attribuzione delle mansioni, la definizione dei livelli retributivi e la pianificazione dei percorsi di carriera. L'applicazione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il Terziario, Distribuzione e Servizi configura una struttura articolata di profili professionali, suddivisi in livelli che rispecchiano gradi crescenti di competenza tecnica, autonomia operativa e responsabilità organizzativa. L'impresa, nell'assegnazione dei profili, deve procedere a un'analisi accurata delle attività effettivamente svolte, confrontando le *job description* interne con le tabelle di classificazione allegate al CCNL, che indicano i criteri qualitativi e quantitativi per la determinazione del livello di inquadramento³⁷. Tale operazione assume rilievo strategico e giuridico: un inquadramento errato può generare contenziosi sindacali o giudiziari, con conseguenti riclassificazioni retributive e oneri economici per differenze salariali.

La continua evoluzione del settore commerciale, caratterizzato da mutamenti dei flussi di domanda e dall'introduzione di tecnologie digitali, impone un costante aggiornamento dei profili professionali. L'espansione dell'e-commerce, ad esempio, ha reso necessaria l'inclusione di nuove figure come gli operatori logistici digitali o i data analyst, richiedendo competenze non sempre previste nei modelli tradizionali. In tali casi, la contrattazione integrativa aziendale interviene per ridefinire i profili esistenti o introdurre nuovi ruoli, prevedendo riconoscimenti economici specifici, come indennità di funzione o assegni ad personam, e percorsi di riallineamento per i lavoratori in servizio.

La negoziazione aziendale consente inoltre di adottare criteri oggettivi di valutazione delle posizioni (*job evaluation*), fondati su indicatori di complessità, responsabilità e autonomia, al fine di garantire coerenza interna e competitività rispetto al mercato del lavoro. L'attribuzione dei livelli contrattuali è generalmente affidata a un processo congiunto tra le risorse umane, i responsabili di reparto e consulenti del lavoro, che operano un'analisi delle competenze richieste, dei titoli posseduti e delle esperienze pregresse. A seguito di tale valutazione, il datore di lavoro redige una scheda di

³⁷ L. Lancia, L. Di Labio, C. Petrucci, Relazioni tra gli aspetti principali che definiscono il concetto di carico di lavoro del personale infermieristico: revisione della letteratura, 2011

inquadramento contenente le mansioni principali e accessorie, il livello attribuito e le relative motivazioni.

Nel caso emergano discrepanze tra le attività effettive e quelle previste dal profilo, la prassi prevede un confronto tra azienda e rappresentanze sindacali per procedere alla riallocazione contrattuale secondo criteri condivisi. Ciò avviene con particolare frequenza nella grande distribuzione organizzata e nelle imprese a rete, dove la complessità gestionale impone una struttura gerarchica articolata in figure intermedie – come capi reparto o coordinatori logistici – collocate nei livelli superiori per il maggior grado di responsabilità e potere decisionale loro riconosciuto.

L'inquadramento ai livelli più alti comporta anche l'accesso a strumenti di welfare aziendale più complessi, comprendenti programmi di formazione personalizzata, coperture assicurative integrative e sistemi di incentivazione variabile, finalizzati a rafforzare la fidelizzazione e la motivazione del personale³⁸. Le organizzazioni sindacali rivestono un ruolo determinante nella definizione dei profili professionali e nella verifica della corretta applicazione contrattuale. Le rappresentanze aziendali (RSA o RLS) partecipano attivamente alle procedure di inquadramento, promuovendo controlli e segnalando eventuali difformità.

In caso di controversia sul livello assegnato o sulla corrispondenza tra mansioni e profilo contrattuale, le parti possono adire le sedi conciliative o il giudice del lavoro. In tali evenienze, la documentazione aziendale – in particolare le job description e gli atti di assegnazione del livello – assume valore probatorio, rendendo indispensabile una gestione archivistica rigorosa³⁹.

L'introduzione di tecnologie digitali nei processi HR ha innovato profondamente la gestione dell'inquadramento. Le piattaforme di *workflow automation* consentono di automatizzare il controllo dei requisiti contrattuali e di segnalare eventuali scostamenti rispetto alle previsioni del CCNL. I software di human capital management integrano moduli per la valutazione delle performance e la tracciabilità dei percorsi di carriera, associando indicatori di produttività e *feedback* della clientela ai profili professionali,

³⁸ Banks L., “*La motivazione sul lavoro*”, FrancoAngeli, Milano, 2000.

³⁹ MG. RUGIU, “*Metodologia e tipologia dei lavori scientifici, Metodologia clinica applicata in ORL*”, 2020.

migliorando così l'accuratezza delle analisi periodiche e la tempestività degli aggiornamenti ⁴⁰.

La trasparenza nei criteri di classificazione e la possibilità di progressione di livello rappresentano fattori fondamentali per incrementare l'*engagement* e la *retention* del personale, con riflessi positivi sulla reputazione aziendale. Politiche di inquadramento integrate con piani di sviluppo professionale favoriscono la valorizzazione delle competenze interne e contribuiscono alla riduzione dei divari generazionali e di genere⁴¹. L'adozione di modelli flessibili di classificazione, che consentano passaggi temporanei di livello in relazione a progetti specifici o nuove responsabilità, costituisce una pratica avanzata di gestione del capitale umano, capace di adattarsi alle esigenze evolutive dell'organizzazione.

L'evoluzione normativa successiva al Jobs Act e le modifiche al Testo Unico sul Lavoro hanno esteso la disciplina dell'inquadramento anche ai nuovi modelli occupazionali, come il lavoro agile e il part-time modulare, imponendo alle imprese un adeguamento dei profili professionali tradizionali. Ciò avviene garantendo sempre la proporzionalità retributiva e la coerenza tra mansioni effettive e livello assegnato ⁴².

Le aziende del commercio, in tale prospettiva, sperimentano sistemi di *job bundling*, nei quali a ciascun lavoratore è attribuito un insieme di compiti essenziali e complementari bilanciati in base a parametri di complessità e carico orario concordati in sede di contrattazione.

La determinazione della retribuzione nel settore commerciale rappresenta un ulteriore elemento di equilibrio tra sostenibilità aziendale e tutela dei lavoratori. Il CCNL del Terziario stabilisce i minimi salariali per ciascun livello, ma la politica retributiva deve essere costruita in modo dinamico, considerando esperienza, competenze e risultati conseguiti. La retribuzione base, costituita dal salario tabellare, deve integrarsi con componenti accessorie, legate alla produttività o alle condizioni di lavoro, come indennità di turno, lavoro festivo o notturno, e premi per obiettivi ⁴³. Questa tariffazione retributiva

⁴⁰ G SCHNEIDER, J PERRY, "Commercio Elettronico", 2000.

⁴¹ BORDONI F., "Il processo di selezione del personale e la sua automazione in Italia", Labour & Law Issues, 2023

⁴² BOLISANI E., GOTTARDI G., "Sviluppo del commercio elettronico e nuove figure di intermediazione", 2024.

⁴³ CONFLAVORO PMI, "CCNL - Contratto Collettivo settore Commercio Terziario", <https://www.conflavoro.it>.

richiede la predisposizione di scale salariali articolate che riflettano differenze qualitative tra i livelli professionali e che trovino un bilanciamento tra equità interna e competitività esterna ⁴⁴.

La contrattazione aziendale e la consultazione sindacale consentono di aggiornare periodicamente le tabelle retributive, adeguandole alle condizioni economiche e al fabbisogno organizzativo. La crescente attenzione verso la valorizzazione delle competenze trasversali ha favorito l'introduzione di premi di risultato e piani di partecipazione, che collegano la componente variabile della retribuzione al raggiungimento di specifici indicatori di performance.

La remunerazione complessiva, tuttavia, non si limita alla retribuzione diretta: essa comprende un insieme di benefit e misure di welfare aziendale che concorrono a formare il cosiddetto "total reward". Tra questi figurano indennità di trasferta, rimborsi chilometrici, agevolazioni per la mobilità e piani di previdenza complementare. La corretta applicazione di tali strumenti richiede un'attenta valutazione delle implicazioni fiscali e contributive, distinguendo le voci imponibili da quelle esenti, per assicurare trasparenza e conformità alle normative vigenti ⁴⁵.

Gli strumenti digitali per la gestione del *payroll* hanno progressivamente reso più efficiente il processo di calcolo della retribuzione; sono, infatti, integrati automaticamente i dati relativi alle presenze, alle assenze, alle ore straordinarie e alle performance individuali. L'introduzione di sistemi integrati di *time and attendance* e di *application software di Human Capital Management* ha semplificato l'aggiornamento delle tabelle retributive e la generazione delle buste paga. I sistemi succitati, interfacciati con il modulo contabile, facilitano inoltre la predisposizione delle note integrative di bilancio, ove la voce "costi del personale" è una delle più rilevanti e va descritta con chiarezza.

L'ottimizzazione delle procedure di payroll richiede una gestione puntuale delle scadenze contributive e fiscali, al fine di garantire la conformità agli obblighi verso l'INPS e l'Agenzia delle Entrate ed evitare l'applicazione di sanzioni. Una corretta amministrazione del ciclo retributivo rappresenta, infatti, un elemento essenziale di efficienza organizzativa e di tutela della compliance aziendale.

⁴⁴ Randstad, "CCNL terziario: livelli e retribuzione", <https://www.randstad.it>

⁴⁵ DEL FRATE M., "Retribuzioni, contrattazione collettiva e sfruttamento del lavoro nel settore cooperativo, Caporalato e sfruttamento del lavoro", 2022 - lavorodirittieuropa.it

Un ulteriore profilo di rilievo concerne la parità di trattamento economico tra uomini e donne, principio sancito dalla Costituzione e ribadito dalla normativa europea e nazionale in materia di non discriminazione. Nel settore commerciale, tale principio assume particolare importanza poiché la distribuzione dei ruoli e delle responsabilità tende spesso a riflettere schemi occupazionali tradizionalmente associati a mansioni femminili, con conseguenti differenziali retributivi non sempre giustificati da parametri oggettivi ⁴⁶.

Un ulteriore profilo di rilievo concerne la parità di trattamento economico tra uomini e donne, principio sancito dalla Costituzione e ribadito dalla normativa europea e nazionale in materia di non discriminazione. Nel settore commerciale, tale principio assume particolare importanza poiché la distribuzione dei ruoli e delle responsabilità tende spesso a riflettere schemi occupazionali tradizionalmente associati a mansioni femminili, con conseguenti differenziali retributivi non sempre giustificati da parametri oggettivi.

Per contrastare tali disparità, la contrattazione collettiva interna dovrebbe prevedere specifiche analisi retributive di genere, attraverso la misurazione del gender pay gap e l'individuazione di interventi correttivi. Tra questi possono rientrare sistemi di premialità certificati, bonus legati a criteri meritocratici e programmi di aggiornamento professionale volti a favorire la progressione di carriera. Anche le differenze salariali derivanti dall'anzianità di servizio o dal livello di istruzione devono essere gestite con criteri trasparenti, al fine di evitare fenomeni di stagnazione retributiva non proporzionati alla reale produttività del lavoratore.

L'analisi economica del costo del lavoro nel settore terziario evidenzia un progressivo aumento del peso delle componenti accessorie rispetto alla retribuzione base. Ciò è dovuto soprattutto alla diffusione di politiche di incentivazione volte a stimolare il coinvolgimento dei dipendenti e a premiare la performance individuale e collettiva. I piani di incentivazione a breve termine, come i bonus di fine anno legati all'andamento del fatturato o agli indici di soddisfazione della clientela, si affiancano a strumenti di incentivazione a lungo periodo, quali le stock option e i piani di partecipazione azionaria, destinati prevalentemente a dirigenti e figure apicali. Tali meccanismi mirano ad allineare

⁴⁶ CACIOTTI M., *“Commercio Internazionale: cambiamento tecnologico nel mondo del lavoro”*, 2023.

gli interessi del management con quelli degli azionisti e a favorire la sostenibilità economica delle politiche retributive ⁴⁷.

La progettazione di tali piani deve tener conto dei principi contabili nazionali e internazionali, nonché delle disposizioni normative in materia di remunerazioni dei dirigenti e dei quadri, garantendo un'adeguata trasparenza informativa tramite la disclosure in nota integrativa.

In questa prospettiva, alle imprese è richiesto di redigere annualmente un rapporto sulla retribuzione, nel quale siano illustrati i criteri di determinazione del trattamento economico e le politiche di incentivazione adottate. Tale obbligo grava principalmente sulle grandi aziende, ma rappresenta anche per le piccole e medie imprese un utile strumento di comunicazione con le parti sociali e di valorizzazione della propria reputazione sul mercato, in linea con i principi di responsabilità sociale d'impresa e di buona governance.

5. Clausole tipiche e derogatorie nel CCNL

La contrattazione collettiva nel settore del commercio, nella sua espressione più articolata nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) Terziario – Distribuzione – Servizi, è uno degli ambiti nei quali il sistema sindacale italiano ha esercitato con maggiore continuità ed efficacia la propria funzione regolativa. CGIL, CISL e UIL – per tramite delle rispettive federazioni di categoria Filcams, Fisascat e Uiltucs – hanno avuto e continuano ad avere innegabile rilevanza nella definizione delle clausole contrattuali, tanto nelle loro componenti tipiche quanto in quelle derogatorie. L'evoluzione normativa del CCNL Commercio è espressione di una concertazione dinamica, in cui i contrappesi tra tutela e flessibilità si convertono in una stratificazione di disposizioni fondati su presupposti giuridici, pur sviluppandosi attraverso la mediazione sindacale⁴⁸.

Le clausole tipiche rappresentano la parte centrale del CCNL: esse definiscono in modo organico e vincolante gli istituti fondamentali del rapporto di lavoro, a modo che si abbia un esempio contrattuale applicabile a tutte le imprese del settore che aderiscano

⁴⁷ STIRATI A., *“Lavoro e salari: un punto di vista alternativo sulla crisi”*, 2020.

⁴⁸ RAUSEI P., TIRABOSCHI M., *“Commentario sistematico del Ccnl per i dipendenti degli studi professionali”*, 2014.

direttamente o indirettamente al contratto. Si tratta delle clausole relative alla classificazione del personale, all'orario di lavoro, alle ferie, ai permessi, al trattamento di malattia, agli elementi retributivi minimi, alla disciplina del licenziamento, agli obblighi contrattuali delle parti, al sistema disciplinare.

Le disposizioni, generalmente considerate irrinunciabili in peius, hanno valore di parametri di legalità contrattuale e vanno costituendo una sorta di statuto pattizio della categoria. La loro validità, quantunque formalmente limitata agli iscritti delle organizzazioni firmatarie, si estende de facto a un ambito più ampio grazie alla capillarità delle adesioni e alla funzione regolativa esercitata dai sindacati nel mercato del lavoro⁴⁹.

Si prenda a esempio la classificazione del personale. Il sistema di inquadramento previsto dal CCNL Commercio è articolato in dieci livelli, ciascuno dei quali corrisponde a determinate responsabilità, autonomia, competenze e capacità richieste al lavoratore. I criteri di classificazione sono basati su un approccio parametrico, il quale tiene conto della complessità delle mansioni, del grado di autonomia decisionale e delle competenze professionali. Ogni livello corrisponde a una retribuzione minima tabellare, aggiornabile con i rinnovi contrattuali. La funzione delle organizzazioni sindacali è induplicata: CGIL, CISL e UIL tutelano i lavoratori impedendo inquadramenti al ribasso; CGIL, CISL e UIL altresì monitorano che le aziende non facciano uso distorto del sistema.

Ogni livello di inquadramento prevede un minimo salariale garantito, stabilito nel contratto nazionale. A questi si aggiungono voci retributive accessorie quali indennità di funzione, scatti di anzianità, premi collettivi, o quote di welfare aziendale. La contrattazione collettiva, anche grazie all'intervento delle sigle sindacali confederate, ha progressivamente integrato tali strumenti con misure volte a garantire una maggiore equità retributiva e una redistribuzione del valore prodotto, salvaguardando al contempo la competitività delle imprese.

Le clausole che regolano tali istituti risultano dunque fondamentali per garantire una soglia minima di dignità salariale, ai sensi dell'articolo 36 della Costituzione. Il CCNL è provvisto di clausole derogatorie, che, pur immesse contestualmente in una regolazione pattizia, introducono elementi di flessibilità in risposta a contingenze produttive, ristrutturazioni aziendali o specificità settoriali. Le deroghe, che possono essere attivate

⁴⁹ CORAZZA L., *“Il nuovo conflitto collettivo: clausole di tregua, conciliazione e arbitrato nel declino dello sciopero”*, 2012

tramite contrattazione di secondo livello – aziendale o territoriale – o attraverso accordi sindacali specifici, consentono alle imprese di gestire situazioni eccezionali evitando il ricorso a misure unilaterali o traumatiche. È in questo spazio contrattuale che il ruolo delle sigle è viepiù strategico⁵⁰.

Le deroghe possono interessare l'orario di lavoro, con la previsione di clausole elastiche e flessibili nei contratti a tempo parziale, ovvero l'articolazione multiperiodale dell'orario ordinario, acciò si abbia una media settimanale su base plurisettimanale. Tale flessibilità, sebbene contemplata dal D.lgs. 66/2003, viene nel settore del commercio regolata e affinata tramite la contrattazione collettiva, definente tempi di preavviso, limiti massimi di variazione, modalità di comunicazione e meccanismi di compensazione. CGIL, CISL e UIL hanno operato per introdurre tutele di tipo procedurale e sostanziale, onde evitare un uso distorto della flessibilità da parte datoriale. Non si escludano le clausole riguardo la sospensione temporanea di alcuni istituti contrattuali – come il pagamento di premi di risultato o l'erogazione di benefit – nei casi di crisi aziendale certificata. Le deroghe qui dette, previste ex art. 8 della L. 148/2011, possono essere attuate solo previa intesa con le organizzazioni sindacali più rappresentative e sono soggette a condizioni rigorose di motivazione, temporaneità e bilanciamento degli interessi. La funzione delle confederazioni sindacali è vigilare sull'equilibrio tra le esigenze datoriali e la salvaguardia dei diritti dei lavoratori, attraverso la definizione di patti di solidarietà e contratti di prossimità che riducano l'impatto sociale delle ristrutturazioni.

Sotto visione procedurale, le clausole derogatorie sono sovente subordinate alla stipula di contratti integrativi aziendali o territoriali. Questi ultimi, pur avendo efficacia limitata *ratione loci* e *ratione personae*, hanno fondamentale importanza nel settore commercio, soprattutto per le piccole e medie imprese. Le organizzazioni sindacali CGIL, CISL e UIL svolgono qui un'attività di assistenza, consulenza e rappresentanza, al fine di garantire che le deroghe non si traducano in un abbassamento generalizzato delle condizioni di lavoro, ma che rispondano a reali necessità organizzative e siano bilanciate da misure di compensazione o da meccanismi di controllo condivisi.

Il CCNL Commercio disciplina inoltre la contrattazione collettiva di secondo livello, che, ai sensi dell'art. 51 del D.lgs. 81/2015, ha piena efficacia normativa in materia

⁵⁰ ESPOSITO M., *“L'efficacia temporale del contratto collettivo nel sistema normativo corporativo”*, Diritto delle relazioni industriali, 1994.

di organizzazione del lavoro, orario, premi di risultato e welfare aziendale. Le tre confederazioni sindacali hanno promosso negli ultimi anni una serie di linee guida per la contrattazione decentrata, focalizzate su: trasparenza degli obiettivi, misurabilità dei risultati, coerenza con gli indicatori di performance aziendale, e inclusività dei lavoratori nelle scelte strategiche. Non sono assolutamente esigue le aziende all'interno delle quali siano stati sottoscritti accordi disciplinanti la gestione di orari discontinui, la regolazione delle festività soppresse, la fruizione dei congedi parentali, o l'adozione di strumenti di welfare contrattuale, come buoni pasto elettronici, assistenza sanitaria integrativa, e programmi di conciliazione vita-lavoro.

La disquisizione tra le organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL e le associazioni datoriali (in particolare Confcommercio e Confesercenti) si è evoluta in una contrattazione orientata alla “concertazione partecipata”, in cui l’attenzione ai bisogni dei lavoratori si coniuga con la sostenibilità economica delle imprese. L’introduzione di meccanismi premiali, sistemi di partecipazione e codici etici settoriali ha rafforzato il del contratto collettivo in quanto strumento di regolazione capace di adattarsi alle evoluzioni del mercato e al mutamento delle relazioni industriali⁵¹.

Inoltre, occorre chiarire l'efficacia delle clausole relative alle politiche attive del lavoro, alla formazione continua e alla sicurezza sul lavoro. CGIL, CISL e UIL hanno promosso, pur attraverso enti bilaterali e fondi interprofessionali, la creazione di percorsi formativi dedicati al reskilling e upskilling dei lavoratori, l'adozione di protocolli di sicurezza avanzati, e la diffusione della cultura della legalità nei luoghi di lavoro. Le iniziative sono dappoi state traslate in clausole contrattuali innovative con tanto diritti soggettivi alla formazione, piani di sviluppo professionale individualizzati, e l'introduzione di figure come il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) e il referente per il benessere organizzativo.

L'architettura del CCNL Commercio è somma di un processo di ingegneria giuridica e relazionale in cui CGIL, CISL e UIL si sono dimostrati insostituibili nella definizione, nella gestione e nella revisione delle clausole tipiche e derogatorie. L'equilibrio tra rigidità normativa e flessibilità pattizia, garantito dalla presenza sindacale, è conquista in termini di diritti. Le clausole tipiche assicurano standard comuni e uniformità, mentre le

⁵¹ CASALE D., “*La malattia tra economia e welfare*”, 2013.

derogatorie consentono la sopravvivenza e l'adattamento del contratto collettivo a contesti di crisi o a modelli organizzativi emergenti⁵².

5.1 Le clausole di flessibilità

L'art. 95 del CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi disciplina in modo puntuale l'istituto delle clausole flessibili ed elastiche nell'ambito del rapporto di lavoro a tempo parziale, delineando un sistema equilibrato di regole volto a conciliare le esigenze di adattabilità dell'impresa con la tutela della posizione contrattuale del lavoratore.

La norma attribuisce un ruolo centrale alla contrattazione collettiva di secondo livello, sia territoriale che aziendale, demandando ad essa la definizione delle modalità attuative delle clausole, nel rispetto dei principi generali fissati dal contratto nazionale e dalla normativa vigente. Tale impostazione conferma la funzione sussidiaria e integrativa del livello decentrato di contrattazione, valorizzandone la capacità di adattamento alle specificità organizzative dei singoli contesti produttivi.

In assenza di accordi di secondo livello, l'articolo prevede una disciplina transitoria di immediata applicazione, idonea a garantire l'omogeneità di trattamento dei lavoratori del settore. Il consenso del lavoratore all'apposizione delle clausole elastiche deve risultare da atto scritto e motivato, con specifica indicazione delle ragioni di carattere tecnico, organizzativo, produttivo o sostitutivo che ne giustificano l'introduzione. Si tratta, pertanto, di un consenso qualificato, che presuppone un'informazione preventiva e completa, in linea con il principio di trasparenza e buona fede contrattuale.

L'esercizio del potere datoriale di modifica della collocazione temporale della prestazione è subordinato a un preavviso minimo di due giorni, misura che consente di contemperare l'esigenza di flessibilità organizzativa con quella di prevedibilità del tempo di lavoro, elemento essenziale della vita personale e familiare del dipendente.

Le clausole flessibili riguardano la variazione della collocazione temporale dell'orario, mentre le clausole elastiche attengono alla durata della prestazione, che può essere incrementata, nei contratti di tipo verticale o misto, entro il limite massimo del 30% della prestazione annua concordata. Le ore aggiuntive così effettuate sono retribuite secondo i criteri stabiliti dagli articoli 208 e 211 del CCNL, con una maggiorazione

⁵² PASCUCCI P., *“Giusta retribuzione e contratti di lavoro: verso un salario minimo legale?”*, 2018.

complessiva non inferiore al 36,5%, volta a compensare l'ulteriore disponibilità richiesta al lavoratore.

La contrattazione collettiva prevede inoltre la possibilità, in via alternativa, di corrispondere un'indennità forfetaria annuale pari ad almeno 120 euro (elevata a 155 euro dal 1° gennaio 2025), erogata in quote mensili e non cumulabile con altre maggiorazioni. Tale previsione esprime una logica di semplificazione amministrativa e di certezza del trattamento economico.

Un principio di rilievo, coerente con la giurisprudenza consolidata in materia di lavoro subordinato, è quello della volontarietà del consenso: il rifiuto del lavoratore di sottoscrivere clausole elastiche non può essere considerato giustificato motivo di licenziamento né giustificare l'irrogazione di sanzioni disciplinari. La scelta del lavoratore di non aderire a tali clausole resta pertanto espressione di una libertà contrattuale pienamente tutelata.

È inoltre riconosciuto al lavoratore il diritto di revocare il patto di elasticità nel corso del rapporto di lavoro, decorso un periodo minimo di sei mesi dalla sua sottoscrizione, qualora ricorrano determinate situazioni soggettive — esigenze di tutela della salute, instaurazione di un nuovo rapporto di lavoro o comprovate ragioni personali — previo preavviso di almeno un mese. Specularmente, anche il datore di lavoro può recedere dal patto alle medesime condizioni temporali⁵³.

La disposizione in esame si colloca, dunque, nell'alveo delle politiche di flessibilità “governata”, ossia di quella flessibilità regolata dalla contrattazione collettiva e non imposta unilateralmente dal datore di lavoro. In tal senso, l'articolo 95 rappresenta un esempio emblematico del modello di relazioni industriali che caratterizza il settore del commercio, nel quale la contrattazione collettiva funge da strumento di equilibrio tra efficienza produttiva e garanzie individuali, in un'ottica di partecipazione responsabile e bilanciamento degli interessi in gioco.

⁵³ <https://www.contrattocommercio.it/art-95-clausole-flessibili-ed-elastiche/>

6. La contrattazione di secondo livello: vantaggi e svantaggi nel settore del commercio

La contrattazione collettiva di secondo livello si configura come l'insieme di accordi che vengono stipulati a livello aziendale o territoriale, con funzione integrativa o modificativa rispetto alla disciplina generale contenuta all'interno dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

Essa rappresenta un meccanismo tramite il quale regolare, in modo flessibile, le relazioni industriali in modo da adattare le condizioni di lavoro alle esigenze produttive, organizzative e territoriali più specifiche, garantendo allo stesso tempo una tutela adeguata ai diritti dei lavoratori.

Tra i vari aspetti, quelli sui quali incide maggiormente la contrattazione integrativa sono: i trattamenti economici di produttività, quali premi di risultato, bonus o incentivi correlati al raggiungimento di obiettivi aziendali; gli interventi di welfare aziendale, comprendenti prestazioni e servizi in favore dei lavoratori; la flessibilità dell'orario di lavoro, mediante la modulazione dei turni e degli orari per soddisfare un corretto equilibrio tra le esigenze produttive e quelle familiari; la formazione e l'aggiornamento professionale, attraverso percorsi di qualificazione finalizzati all'accrescimento delle competenze e dell'occupabilità.

Pertanto, la contrattazione di secondo livello, non sostituisce la disciplina nazionale ma la integra e la specifica, in un'ottica di sussidiarietà e prossimità contrattuale⁵⁴.

Nel settore del commercio e dei servizi, così come in tutti gli altri ambiti, la contrattazione collettiva in esame si realizza mediante due ambiti di applicazione. Da un lato, la contrattazione aziendale, svolta all'interno di ciascuna singola impresa tra la direzione aziendale e le rappresentanze dei lavoratori (tanto RSA quanto RSU)⁵⁵, che hanno potere di iniziativa e firma degli accordi a livello aziendale; dall'altro, la contrattazione territoriale o di filiera, che coinvolge più imprese appartenenti ad un

⁵⁴ CLEMENTE F., “*Contrattazione di secondo livello: cos'è e come funziona?*”, JOBIRI, Your Digital Career Advisor, Par.1, “*Contrattazione di secondo livello: definizione*”. https://www.jobiri.com/contrattazione-di-secondo-livello-cose-e-come-funziona/#toc_Contrattazione_di_secondo_livello_definizione.

⁵⁵ Oltre ad esse, i soggetti legittimati alla contrattazione di secondo livello sono: le imprese o le associazioni datoriali, titolari dell'interesse economico-produttivo e responsabili dell'organizzazione del lavoro, e le organizzazioni sindacali dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale.

medesimo comparto o distretto produttivo, e coordinata dalle principali organizzazioni sindacali e datoriali locali⁵⁶.

Elemento in comune tra le due è l'obiettivo perseguito: adeguare le condizioni normative ed economiche previste a livello nazionale, alle specifiche esigenze del contesto produttivo, pur mantenendo la coerenza con la cornice data.

Sono diversi i comparti interessati dalla contrattazione in analisi, tuttavia è possibile affermare che la stessa è maggiormente diffusa in quei settori ove la struttura organizzativa appare particolarmente complessa nonché caratterizzata da dinamiche produttive variabili. Rientrano in questi, l'industria manifatturiera (con prevalenza di accordi su premi di risultato e flessibilità oraria), la logistica e i trasporti (con forte attenzione alla gestione dei turni e della sicurezza sul lavoro), il settore tecnologico (in cui si negoziano forme di lavoro agile, benefit digitali e bonus di progetto, e chiaramente il settore del commercio e della grande distribuzione, con interventi su orari, welfare aziendale e incentivi sulle vendite.

Proprio con riguardo al welfare aziendale assicurato nel settore del terziario, si riscontra l'incremento di servizi e benefici offerto ai lavoratori dipendenti, tra cui l'assistenza sanitaria, i piani di pensione integrativa, i buoni pasto, cui si affiancano tutte quelle integrazioni rivolte alla conciliazione vita-lavoro. Proprio con la Legge di Bilancio del 2019, è stata confermata in materia la riduzione della tassazione sui premi legati alla trattazione di secondo livello e sui servizi di *welfare* aziendale, stimolando le aziende ad adottare questo tipo di accordi.

Tra i vantaggi riconosciuti alla contrattazione integrativa, in effetti, vi è proprio quello di offrire ai dipendenti delle imprese del terziario un pacchetto di welfare aziendale personalizzato, migliorando in questo modo il benessere dei lavoratori con conseguente creazione di un ambiente di lavoro positivo, stimolante e motivante. Inoltre, si riducono i turnover e si rafforza la fidelizzazione dei dipendenti⁵⁷.

⁵⁶ Il procedimento negoziale si articola in fasi progressive: Iniziativa contrattuale, mediante la presentazione delle piattaforme rivendicative o proposte aziendali; Confronto e negoziazione, con discussione dei punti programmatici e ricerca del consenso reciproco; Stipula dell'accordo collettivo, che assume efficacia obbligatoria per le parti firmatarie e, se recepito, per la generalità dei lavoratori dell'unità produttiva; Monitoraggio e verifica, al fine di garantire la corretta attuazione delle clausole pattuite e valutare l'impatto economico e sociale dell'accordo.

⁵⁷ CLEMENTE F., “*Work environment: come creare un ambiente di lavoro positivo*”, JOBIRI, Your Digital Career Advisor, Par. 1, “*I vantaggi di un work environment positivo*”: <https://www.jobiri.com/work-environment-come-creare-un-ambiente-di-lavoro-positivo/>

Oltre a quelli già descritti, gli ulteriori vantaggi della contrattazione integrativa sono stati rinvenuti nel rafforzamento del dialogo sociale, favorendo relazioni industriali cooperative; e nella Maggiore capacità di reazione ai mutamenti del mercato e alle crisi economiche.

CAPITOLO 2

LA GESTIONE GIURIDICA DELLE RISORSE UMANE NEL COMMERCIO

1. La gestione delle risorse umane: analisi e progettazione delle mansioni

Le trasformazioni che hanno interessato i sistemi organizzativi delle imprese negli ultimi decenni mostrano come, nonostante il progresso tecnologico e la crescente automazione dei processi produttivi, il fattore umano continui a rivestire un ruolo centrale e imprescindibile. L'essere umano costituisce infatti la risorsa primaria sulla quale si fonda non solo la produttività, ma il benessere complessivo dell'organizzazione. Tale centralità, largamente riconosciuta dalle teorie manageriali, trova un preciso riscontro anche nel diritto del lavoro, disciplina che tutela la persona del lavoratore quale soggetto portatore di diritti inderogabili e parte essenziale del contratto di lavoro.

La maggior parte dei dirigenti e dei responsabili d'impresa considera le caratteristiche intrinseche delle risorse umane – tra le quali l'elevato livello di qualificazione, la professionalità, la capacità di adattamento e l'attitudine alla collaborazione – come elementi determinanti per garantire l'efficacia degli investimenti aziendali, sia nei processi organizzativi sia nello sviluppo di nuovi prodotti. Nell'economia della conoscenza, la qualità del capitale umano assume un rilievo ancora maggiore, poiché la competizione tra le imprese si gioca sempre più sulla capacità delle persone di generare, assimilare e applicare informazioni e saperi complessi.

Il diritto del lavoro, soprattutto nella tradizione europea continentale, recepisce questa visione quando riconosce che il lavoratore non è una mera componente del ciclo produttivo, ma un soggetto titolare di diritti fondamentali e meritevole di tutela. La Costituzione italiana, agli articoli 1, 4, 35 e seguenti, afferma la centralità della persona nel lavoro, tutela la dignità del lavoratore e promuove la sua formazione professionale. Lo Statuto dei lavoratori del 1970 rafforza tali principi, stabilendo garanzie inderogabili in termini di libertà, sicurezza e partecipazione all'interno dell'impresa. La disciplina antidiscriminatoria, inoltre, impone al datore di lavoro di valorizzare ogni individuo in modo equo e imparziale, in coerenza con le direttive europee in materia di pari trattamento.

Quando si ragiona sulle risorse di un'azienda, troppo spesso si tende a considerare prioritari gli elementi materiali – capitale finanziario, tecnologie, infrastrutture – trascurando la dimensione umana, ossia la capacità dei lavoratori di contribuire alla

creazione di valore, di innovare e di sviluppare soluzioni originali. Anche i lavoratori stessi possono, talvolta, non rendersi pienamente conto del loro ruolo strategico, percependosi come ingranaggi sostituibili e non come soggetti attivi di un organismo complesso e dinamico. Tale percezione contrasta con l'impianto del diritto del lavoro, che colloca il lavoratore al centro del rapporto di lavoro e impone al datore l'obbligo di tutelarne la personalità morale e la dignità, oltre che la salute e la sicurezza, in virtù dell'articolo 2087 del codice civile.

L'attuale contesto economico – caratterizzato da globalizzazione, innovazione tecnologica, accelerazione dei processi produttivi e crescente specializzazione – impone alle imprese un livello elevato di competitività, che richiede un costante miglioramento organizzativo e una maggiore attenzione verso la gestione del capitale umano. La competitività non può essere raggiunta unicamente facendo ricorso a risorse materiali o strumenti tecnologici, ma richiede la partecipazione consapevole e motivata dei lavoratori. Le organizzazioni esistono, si sviluppano o declinano in funzione della qualità delle persone che vi operano e delle modalità con cui tali persone vengono incluse, formate, motivate e tutelate⁵⁸.

Il diritto del lavoro contribuisce a orientare questa gestione attraverso principi generali quali correttezza, buona fede e proporzionalità nel rapporto di lavoro, oltre che tramite istituti concreti quali la formazione obbligatoria, le politiche attive del lavoro, la contrattazione collettiva e i sistemi di welfare aziendale. La valorizzazione del capitale umano è oggi considerata parte integrante non solo della strategia d'impresa, ma anche delle responsabilità sociali del datore, secondo i principi dell'Unione Europea relativi alla corporate social responsibility e alla promozione della qualità del lavoro.

La gestione delle risorse umane, nella sua accezione più ampia, comprende l'insieme delle politiche e dei processi diretti a influenzare comportamenti, attitudini e performance dei lavoratori. Essa non coincide con una mera amministrazione dei rapporti di lavoro, ma richiede una visione integrata che tenga conto, oltre che degli obiettivi produttivi, anche dei diritti, delle esigenze e delle aspettative della persona. Laddove tali pratiche gestionali siano coerenti con i diritti fondamentali del lavoratore e con la normativa

⁵⁸ CANONICI A., *“La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale”*, FrancoAngeli, 2004.

vigente, il capitale umano diviene una leva strategica decisiva per lo sviluppo e la competitività dell'impresa.

L'evoluzione storica della funzione del personale dimostra un progressivo avvicinamento alla centralità del lavoratore anche sul piano giuridico. Dagli anni Cinquanta, in cui la gestione del personale era sostanzialmente un'attività amministrativa collocata in un settore marginale della struttura aziendale, si è passati negli anni Ottanta e Novanta alla piena istituzionalizzazione della funzione delle risorse umane, con il riconoscimento di un ruolo strategico connesso alla direzione aziendale. Parallelamente, il diritto del lavoro ha compiuto un cammino analogo, affermando progressivamente la tutela della persona come elemento strutturale del sistema delle relazioni industriali e riconoscendo maggiore centralità alla formazione, al benessere organizzativo e al coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali.

Particolarmente significativi, sotto il profilo giuridico, sono anche gli sviluppi legati allo studio del comportamento organizzativo e alla teoria delle competenze. L'Organizational Behaviour analizza come gli individui e i gruppi agiscano all'interno dell'impresa e come tali comportamenti influenzino l'efficacia dell'organizzazione. Ciò assume rilievo in ambito giuridico nei casi di valutazione della responsabilità del datore di lavoro per stress lavoro-correlato, mobbing e organizzazione nociva del lavoro, ambiti nei quali la giurisprudenza ha progressivamente riconosciuto la responsabilità dell'impresa a tutela dell'integrità psicofisica del lavoratore.

La teoria delle competenze, invece, sottolinea la necessità di riconoscere e sviluppare le caratteristiche personali e professionali che determinano prestazioni efficaci. Tale prospettiva si è progressivamente integrata nel diritto del lavoro, soprattutto nella disciplina della formazione continua, delle politiche attive e delle misure a sostegno dell'occupabilità, in coerenza con le normative europee che attribuiscono alla formazione permanente un ruolo essenziale nella tutela della dignità del lavoratore e nella competitività del sistema produttivo.

Infine, la cultura organizzativa, intesa come insieme di valori condivisi che orientano comportamenti e decisioni interne, rappresenta uno strumento essenziale per la gestione del personale. Essa contribuisce alla motivazione dei lavoratori e al loro senso di appartenenza, elementi ormai considerati parte integrante del benessere organizzativo,

tutelato sia dalle politiche pubbliche sia dalle pratiche di welfare aziendale⁵⁹. Il vantaggio competitivo dell'impresa risiede, oggi più che in passato, nella capacità delle persone di acquisire, elaborare e applicare conoscenze, competenze e valori, in un quadro giuridico che tutela la dignità, la sicurezza e la partecipazione del lavoratore^{60 61}.

Obiettivo fondamentale della gestione delle risorse umane è quello di individuare e allocare tali risorse in modo tale da assicurarsi il vantaggio competitivo tra le imprese. La loro gestione, dunque, diventa una parte integrante delle strategie d'impresa, evolvendo dal ruolo tradizionale puramente amministrativo ad uno marcatamente strategico⁶². Trattasi di un mondo caratterizzato dallo svolgimento di diverse attività che possono essere svolte da unità operanti all'interno delle organizzazioni aziendali, costituite espressamente per tale scopo, ovvero da unità aziendali che, pur non essendo costituite specificatamente per tale attività, comunque vengono utilizzate per questo⁶³, ovvero ancora oppure da enti esterni⁶⁴.

Le principali attività della gestione delle risorse umane sono le seguenti: analisi e progettazione delle mansioni, reclutamento/selezione, formazione e sviluppo, valutazione della prestazione e del potenziale, sistemi premianti e altre.

Ogni azienda, nella gestione delle risorse umane, dovrebbe perseguire un obiettivo primario: creare le condizioni affinché i propri collaboratori possano avere successo e svilupparsi professionalmente in modo coerente, efficace e soddisfacente sia per sé stessi sia per l'organizzazione. In questa prospettiva diventa centrale la definizione del profilo iniziale del lavoratore, che deve fondarsi su criteri precisi e su un'attenta valutazione delle caratteristiche del lavoro da svolgere, del livello di responsabilità richiesto, del grado di autonomia attribuito, delle condizioni e degli orari di lavoro, nonché delle qualità personali e professionali del candidato. Questo processo, oltre a costituire una buona pratica di gestione aziendale, trova riscontro anche nel diritto del lavoro, che richiede una chiara delimitazione delle mansioni e del contenuto della prestazione lavorativa ai sensi

⁵⁹ BANKS L., *“La motivazione sul lavoro”*, FrancoAngeli, Milano, 2000.

⁶⁰ AUTERI E., *“Management delle risorse umane”*, Guerini e Associati, Milano, 1998

⁶¹ RHEINBERG F., *“Psicologia della motivazione”*, Il Mulino, 2003.

⁶² CANONICI A., *“La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale”*, FrancoAngeli, 2004.

⁶³ Ad esempio la direzione amministrativa.

⁶⁴ Cioè società di servizi operanti nel campo della selezione, della formazione, della consulenza del lavoro, ecc.

dell'art. 2103 del Codice civile, affinché sia garantita la tutela della professionalità del lavoratore.

Le aziende realizzano prodotti o servizi attraverso una serie di attività organizzate in compiti e mansioni. La mansione rappresenta l'insieme dei compiti attribuiti a un determinato ruolo e costituisce l'unità minima dell'organizzazione del lavoro. L'analisi delle mansioni diventa dunque un processo fondamentale per raccogliere informazioni dettagliate non solo sui contenuti del ruolo ma anche sulle condizioni ambientali, sui requisiti professionali necessari e sulle responsabilità coinvolte. Tale analisi serve come base per la progettazione delle mansioni, attraverso la quale si stabilisce quali compiti aggregare all'interno di un ruolo, quali competenze sono indispensabili per svolgerlo correttamente e quali caratteristiche personali devono essere possedute dal lavoratore. Anche questo passaggio presenta implicazioni giuridiche rilevanti, poiché la corretta descrizione delle mansioni permette di evitare il rischio di adibizioni improprie o demansionamenti, che potrebbero ledere i diritti del lavoratore tutelati dall'art. 2103 c.c., e consente all'impresa di organizzare il lavoro nel rispetto dei principi di correttezza e buona fede previsti dagli artt. 1175 e 1375 c.c.

L'analisi e la valutazione delle mansioni rappresentano, inoltre, strumenti essenziali per costruire assetti organizzativi efficaci. È possibile ottimizzare le condizioni di lavoro soltanto attraverso una piena comprensione della natura dei compiti, della loro distribuzione tra i diversi lavoratori, delle modalità operative richieste e degli obiettivi perseguibili. Anche la valutazione delle qualità necessarie agli esecutori delle diverse mansioni richiede un'attenta considerazione, poiché il diritto del lavoro impone che le mansioni siano assegnate in modo da tutelare l'integrità psicofisica del lavoratore, come stabilito dall'art. 2087 c.c., che obbliga l'imprenditore a predisporre tutte le misure necessarie a garantire condizioni di lavoro sicure e rispettose della dignità umana⁶⁵.

Le mansioni possono quindi variare da ruoli altamente specializzati, composti da compiti semplici e ripetitivi che richiedono competenze limitate, a ruoli complessi e ricchi di attività diversificate che richiedono competenze polivalenti. La progettazione delle mansioni deve pertanto fondarsi sull'analisi della posizione e dei flussi operativi e considerare i principali approcci sviluppati da diverse discipline, come l'ingegneria, la

⁶⁵ GROSSO C. A., FERTONANI M., *“L'analisi e la valutazione delle mansioni”*, FrancoAngeli, 1988.

psicologia, il management e l'ergonomia, ciascuno dei quali offre una prospettiva complementare.

L'approccio meccanicistico, che trae origine dall'ingegneria industriale classica e in particolare dallo scientific management di Taylor, mira a semplificare i compiti e a ottenere la massima efficienza attraverso la definizione di procedure standard, l'addestramento specifico e sistemi di incentivazione economica. Dal punto di vista giuridico, tale approccio ha storicamente influenzato l'organizzazione del lavoro, ma deve oggi confrontarsi con i limiti imposti dalla normativa sulla salute e sicurezza e con i principi che tutelano la professionalità del lavoratore, i quali impediscono eccessive rigidità che possano compromettere lo sviluppo delle competenze e la dignità del lavoratore.

L'approccio motivazionale, di matrice psicologica e manageriale, pone invece al centro la qualità dell'esperienza lavorativa, valorizzando la varietà delle competenze, il senso di identità rispetto al compito, la percezione della significatività, l'autonomia e il feedback⁶⁶. Le mansioni vengono quindi progettate con l'obiettivo di aumentare la motivazione intrinseca e la soddisfazione, migliorando contemporaneamente la produttività. Anche qui il diritto del lavoro svolge un ruolo rilevante, poiché promuove condizioni lavorative che favoriscano il benessere organizzativo e impedisce, attraverso norme come quelle sul mobbing o sul benessere psicofisico, la creazione di contesti lavorativi alienanti o privi di stimoli⁶⁷.

L'approccio biologico, spesso identificato con quello ergonomico, deriva dagli studi sulla medicina del lavoro e sulla biomeccanica e mira a ridurre gli sforzi fisici, prevenire disturbi muscolo-scheletrici e migliorare la compatibilità tra la persona e l'ambiente di lavoro. Tale prospettiva si collega direttamente agli obblighi del datore di lavoro in materia di sicurezza, previsti dal Testo Unico sulla sicurezza (D.lgs. 81/2008), che impone di adattare il lavoro all'uomo e non viceversa, promuovendo il miglioramento continuo delle condizioni ergonomiche.

Infine, l'approccio moto-percettivo concentra l'attenzione sui limiti cognitivi e sensoriali della persona, progettando compiti che possano essere eseguiti in sicurezza anche nelle condizioni più sfavorevoli e intervenendo su elementi come luminosità,

⁶⁶ EUGENIA C., *“Gestire e motivare le persone”*, Gestione d'impresa, 2006.

⁶⁷ BANKS L., *“La motivazione sul lavoro”*, FrancoAngeli, Milano, 2000

monotonia o fattori di stress. Anche questo approccio trova fondamento normativo nell'art. 2087 c.c. e nelle disposizioni dedicate allo stress lavoro-correlato, che impongono al datore di lavoro misure adeguate a prevenire rischi di natura psicologica.

1.1 La selezione

Il processo di selezione ha come obiettivo fondamentale l'individuazione della persona che, in termini di capacità, attitudini e conoscenze, rispecchia in modo più completo il profilo professionale delineato sulla base delle caratteristiche della posizione da ricoprire. La selezione si sviluppa attraverso una serie di fasi che possono includere colloqui, prove pratiche, test psicologici e attitudinali, ciascuno dei quali serve a confrontare i requisiti dei candidati con quelli definiti in sede di analisi della mansione. Spesso, durante i colloqui, emergono ulteriori competenze o comportamenti significativi che consentono di distinguere con maggiore precisione i profili dei candidati e di valutare la loro coerenza con le esigenze organizzative.

Prima di procedere con la selezione vera e propria, l'azienda effettua una fase preliminare di screening dei curriculum, valutando gli aspetti demografici, le conoscenze tecniche, il percorso professionale maturato e le attitudini rilevabili attraverso le informazioni fornite. Nel caso di reclutamento interno, la valutazione si concentra maggiormente sul profilo professionale già acquisito dal lavoratore, sulle sue performance pregresse e sulla sua potenziale idoneità a ricoprire ruoli di maggiore responsabilità. Questo processo deve svolgersi nel rispetto dei principi di imparzialità e non discriminazione previsti dall'ordinamento, in particolare dal D.lgs. 198/2006⁶⁸ e dalle norme che vietano discriminazioni fondate su età, genere, orientamento sessuale, religione o stato di salute. Il datore di lavoro è inoltre tenuto, ai sensi del d.lgs. 81/2015 e dell'art. 8 dello Statuto dei lavoratori, a non effettuare indagini indebite sulle opinioni politiche, religiose o sindacali del candidato né su aspetti della sua vita privata non rilevanti ai fini professionali⁶⁹.

⁶⁸ Codice delle pari opportunità

⁶⁹ CORTESE C. G., DEL CARLO A., *“La selezione del personale. Come scegliere il candidato migliore ai tempi del web”*, Raffaello Cortina Editore, 2017.

La fase centrale del processo di selezione comprende il colloquio, che rappresenta il momento più diffuso e tradizionale di valutazione. Esso consiste in un dialogo strutturato tra selezionatore e candidato, finalizzato a raccogliere informazioni utili per apprezzare l'appropriatezza del profilo rispetto alla posizione offerta. Perché risulti efficace, l'intervista deve mantenere un focus chiaro sugli obiettivi della selezione e porre il candidato di fronte a situazioni concrete, problemi reali o esperienze pregresse che possano fornire indicazioni sul suo modo di agire e reagire in determinati contesti lavorativi. I colloqui possono svolgersi secondo diverse modalità: l'intervista individuale, in cui il candidato dialoga con un unico selezionatore; l'intervista panel, caratterizzata dalla presenza simultanea di più valutatori; l'intervista in serie, che prevede incontri successivi con valutatori diversi; e l'intervista di gruppo, utile a osservare le dinamiche interpersonali e la capacità di lavorare in team. Anche in questa fase l'azienda deve rispettare la normativa in materia di protezione dei dati personali, garantendo che le informazioni raccolte siano pertinenti, non eccedenti e trattate in conformità al GDPR e al d.lgs. 196/2003⁷⁰.

Accanto ai colloqui trovano impiego i test psicologici, cognitivi e attitudinali. I test di abilità fisica vengono utilizzati soprattutto quando la mansione richiede sforzi fisici significativi e sono finalizzati a prevenire potenziali rischi per il lavoratore e l'organizzazione, in coerenza con gli obblighi di tutela della salute e sicurezza sanciti dall'art. 2087 c.c. e dal D.lgs. 81/2008. I test di abilità cognitiva valutano invece capacità di comprensione verbale, ragionamento logico, abilità numeriche e altre competenze trasversali che supportano una previsione più accurata della performance futura. L'uso di test psicologici richiede particolare attenzione al rispetto dei principi etici e normativi, in quanto deve limitarsi alla rilevazione di caratteristiche effettivamente rilevanti per la posizione, evitando qualsiasi valutazione discriminatoria o invasiva⁷¹.

Tra le metodologie più articolate e complete si colloca l'*assessment center*, che rappresenta uno strumento di valutazione integrata⁷². Esso combina simulazioni, esercitazioni, prove di gruppo, test di personalità e momenti di osservazione sistematica, coinvolgendo più valutatori al fine di aumentare l'oggettività e l'affidabilità delle

⁷⁰ PANZARANI R., *"Gestione e sviluppo del capitale umano"*, FrancoAngeli, 2004.

⁷¹ CORTESE C. G., DEL CARLO A., *"La selezione del personale. Come scegliere il candidato migliore ai tempi del web"*, Raffaello Cortina Editore, 2017.

⁷² <https://www.psicologiadellavoro.org/assessment-center/>

decisioni. L'*assessment center* è particolarmente utilizzato per selezioni complesse o ruoli che richiedono competenze manageriali, capacità decisionali o comportamenti osservabili solo attraverso situazioni pratiche. L'adozione di questa metodologia consente di ridurre il rischio di valutazioni soggettive e, al tempo stesso, contribuisce a rispettare i principi di correttezza e trasparenza richiesti dal diritto del lavoro, soprattutto quando il processo di selezione riguarda dipendenti già inseriti nell'organizzazione⁷³.

Un'altra tecnica sempre più diffusa è la *Behavioral Event Interview* (BEI), elaborata da Boyatzis, che si basa sul principio secondo cui il comportamento passato rappresenta un valido predittore del comportamento futuro. L'intervistatore analizza episodi concreti raccontati dal candidato, relativi a situazioni in cui ha dovuto affrontare problemi, prendere decisioni o raggiungere obiettivi significativi. Gli episodi vengono successivamente decodificati sulla base di criteri prestabiliti, consentendo di individuare con maggiore precisione le competenze reali del candidato. Questa metodologia risulta particolarmente coerente con i principi di professionalità e merito che informano le moderne pratiche di gestione del personale e consente all'azienda di effettuare scelte fondate su elementi osservabili e documentabili⁷⁴.

Nel complesso, l'intero processo di selezione si configura come un'attività che deve bilanciare le esigenze organizzative dell'impresa con il rispetto dei diritti fondamentali del lavoratore. Trasparenza, correttezza, non discriminazione e tutela della dignità sono principi cardine del diritto del lavoro che guidano ogni fase, dall'analisi preliminare del curriculum fino alla scelta finale del candidato da assumere. Una selezione ben progettata e conforme alle norme giuridiche non solo garantisce una migliore qualità delle risorse umane, ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro equo, inclusivo e rispettoso della persona⁷⁵.

1.2 Il reclutamento

Dopo aver definito in modo accurato il profilo professionale, sia in termini di mansioni sia rispetto al contributo che la posizione deve apportare all'organizzazione, l'azienda

⁷³ <https://www.psicologiadellavoro.org/assessment-center/>

⁷⁴ <https://blog.reverse.hr/interviste-comportamentali>

⁷⁵ BOLDIZZONI D., PAOLETTI F., "Gestione delle risorse umane", Apogeo, 2006.

avvia la fase di reclutamento, ossia la ricerca della persona più idonea a ricoprire il ruolo individuato. Questa ricerca può essere condotta all'interno dell'organizzazione oppure sul mercato esterno, e la scelta dell'una o dell'altra direzione dipende sia dalla natura della risorsa ricercata sia dalle strategie di gestione del personale adottate. L'obiettivo principale del reclutamento è quello di entrare in contatto con un numero adeguato di potenziali candidati, sufficiente a soddisfare le esigenze organizzative in tempi brevi e con costi contenuti, come osservato da Costa (1992). Un indicatore utile per valutare l'efficacia del processo è il rapporto tra il numero dei candidati esaminati e il numero delle posizioni disponibili: un rapporto inferiore all'unità può essere indice della scarsità di professionalità adeguate sul mercato o di un'inadeguata attivazione dei canali di ricerca; un rapporto pari a uno indica una corrispondenza rigida e poco selettiva tra candidati e posti vacanti; un rapporto superiore a uno segnala maggiori possibilità di scelta, ma anche un aumento dei costi di selezione⁷⁶.

Benché il reclutamento possa avvenire attraverso molteplici canali, è possibile ricondurre le possibili fonti a due grandi categorie: il mercato interno e il mercato esterno del lavoro. Il mercato interno comprende l'insieme delle procedure attraverso cui un'organizzazione favorisce la mobilità del personale già in forza, consentendo passaggi di ruolo, avanzamenti di carriera o cambiamenti di funzione. Il mercato esterno, invece, è composto dai soggetti che si propongono sul mercato del lavoro, siano essi disoccupati, neolaureati, lavoratori alla ricerca di un miglioramento professionale o persone che intendono reinserirsi nel ciclo produttivo⁷⁷.

Il reclutamento interno rappresenta una pratica largamente utilizzata dalle imprese, poiché consente di valorizzare risorse già conosciute e consolidate all'interno dell'organizzazione. I dipendenti interni conoscono già la cultura, i processi e le dinamiche aziendali e sono spesso in grado di ricoprire la posizione vacante con un periodo limitato di adattamento. In questo modo l'azienda ottimizza gli investimenti formativi già sostenuti, rafforza il senso di appartenenza e incentiva la motivazione dei lavoratori, i quali percepiscono la possibilità concreta di una crescita professionale. Anche

⁷⁶ NOE R., HOLLENBECK J., GERHART B., WRIGHT P., *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, 2006.

⁷⁷ ALMA LABORIS BUSINESS SCHOOL, *“Il reclutamento delle risorse umane: cos'è, quali sono le sue fasi e come si distinguono”*, *Reclutamento interno ed esterno: le differenze*, febbraio 2022.

il diritto del lavoro riconosce l'importanza della valorizzazione delle competenze interne e, pur non imponendo un obbligo di priorità nella selezione interna, promuove pratiche non discriminatorie e trasparenti che favoriscano la meritocrazia e la coerenza tra professionalità e mansioni. Tuttavia, il reclutamento interno presenta anche dei limiti, come il rischio di obsolescenza delle competenze, poiché le risorse ruotano ma non introducono nuove competenze nel sistema, e l'aumento dei costi amministrativi legati alla gestione della mobilità interna⁷⁸.

Gli strumenti più diffusi per il reclutamento interno sono il passaparola e il *job posting*. Il passaparola si basa su relazioni informali tra colleghi o superiori e rappresenta un mezzo molto frequente soprattutto nelle imprese di piccole dimensioni o a gestione familiare. Pur essendo uno strumento rapido e poco oneroso, può generare rischi di discriminazione indiretta, escludendo segmenti della popolazione aziendale che non rientrano nelle reti informali di relazione. Il *job posting*, invece, prevede la pubblicizzazione delle posizioni vacanti all'interno dell'azienda mediante bacheche fisiche o digitali, garantendo una maggiore trasparenza e pari opportunità di partecipazione. Questa pratica risponde a principi di correttezza e buona fede, rilevanti anche ai sensi dell'art. 1175⁷⁹ e 1375⁸⁰ del Codice civile.

Quando il mercato interno non offre candidati idonei, l'organizzazione ricorre al mercato esterno. Tale scelta può essere motivata da esigenze di rinnovamento culturale, dalla necessità di competenze non presenti all'interno dell'azienda o dalla volontà di introdurre competenze innovative che possano stimolare un confronto costruttivo con il personale già in forza. Il reclutamento esterno, tuttavia, comporta costi relativi alla raccolta e diffusione delle informazioni, alle attività di selezione e al successivo inserimento dei nuovi assunti, che richiedono percorsi formativi e di socializzazione più articolati.

Le modalità di ricerca esterna possono essere molteplici. Le autocandidature provengono da persone che spontaneamente decidono di proporsi all'azienda; le segnalazioni sono basate su suggerimenti provenienti da dipendenti, conoscenti o persone

⁷⁸ ALMA LABORIS BUSINESS SCHOOL, *“Il reclutamento delle risorse umane: cos'è, quali sono le sue fasi e come si distinguono”*, *Reclutamento interno ed esterno: le differenze*, febbraio 2022.

⁷⁹ Art. 1175 c.c., *“Comportamento secondo correttezza”*.

⁸⁰ Art. 1375 c.c., *“Esecuzione di buona fede”*.

esterne che ritengono adeguato il potenziale candidato. L'uso di annunci su quotidiani, riviste specializzate o portali di settore rappresenta uno strumento tradizionale ma ancora efficace, mentre Internet ha assunto un ruolo centrale grazie alla diffusione di siti dedicati, banche dati e piattaforme di recruiting digitale.

Anche scuole e università, specie quelle con reputazione consolidata, offrono un canale prezioso grazie ai career service e alle fiere del lavoro, che facilitano l'incontro tra domanda e offerta. L'uso di questi canali deve sempre avvenire nel rispetto dei principi di trasparenza e non discriminazione previsti dal legislatore, evitando pratiche escludenti o discriminatorie, come stabilito dal Codice delle pari opportunità e dalle norme contro le discriminazioni indirette.

Un ruolo specifico nel reclutamento esterno è ricoperto dai centri per l'impiego, eredi dei tradizionali uffici di collocamento, ai quali la legge attribuisce la funzione di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. L'iscrizione presso tali strutture garantisce l'accesso a servizi di orientamento, mediazione e supporto al reinserimento professionale, e svolge una funzione essenziale nel garantire un mercato del lavoro più equo e trasparente⁸¹.

In definitiva, il processo di reclutamento, sia interno che esterno, si configura come una fase delicata dell'amministrazione delle risorse umane e deve essere gestito nel rispetto dei principi giuridici fondamentali quali correttezza, parità di trattamento, trasparenza e tutela della dignità dei lavoratori. L'efficacia del reclutamento non dipende soltanto dalla quantità dei candidati raccolti, ma soprattutto dalla qualità del processo e dalla sua coerenza con i valori e le norme che regolano il mercato del lavoro e le relazioni industriali.

2. La formazione iniziale e continua: obblighi e opportunità

L'addestramento e la formazione rappresentano strumenti fondamentali attraverso i quali l'organizzazione fornisce, mantiene e sviluppa la professionalità dei lavoratori. Una volta individuato il candidato che, per competenze, conoscenze e capacità, risulta idoneo a ricoprire la posizione vacante, egli entra a far parte dell'azienda, ma difficilmente può

⁸¹ RANDSTAND, *“Recruiting, significato e strategie per il perfetto processo di selezione”*, giugno 2025.

essere da subito pienamente produttivo o possedere l'intero set di abilità necessarie per operare con successo nel nuovo contesto organizzativo. È in questa fase che l'attività formativa acquista un ruolo essenziale, poiché consente ai lavoratori di interiorizzare comportamenti, conoscenze e prassi operative che si riconducono direttamente alla mansione e al funzionamento dell'impresa. La formazione non si limita ad aggiornare le competenze tecniche, ma contribuisce anche a sviluppare la capacità di lavorare in gruppo, di utilizzare nuove tecnologie, di comprendere l'ambiente competitivo e di assimilare cultura, valori e modalità relazionali proprie dell'azienda. In questo senso, il diritto del lavoro riconosce esplicitamente l'importanza della formazione: il d.lgs. 81/2008 prevede un obbligo datoriale di formare i lavoratori in materia di salute e sicurezza, mentre la contrattazione collettiva disciplina sempre più diffusamente diritti soggettivi alla formazione continua, favorendo percorsi di aggiornamento professionale coerenti con l'evoluzione tecnologica e organizzativa.

In una prospettiva strategica, la formazione deve essere considerata uno strumento di creazione del capitale intellettuale, poiché consente di sviluppare competenze di base utili allo svolgimento della mansione, capacità avanzate per l'utilizzo della tecnologia e competenze trasversali quali la conoscenza del cliente, la comprensione dei processi produttivi o la capacità di innovazione autonoma. La formazione, infatti, incide sul capitale umano attraverso processi di trasformazione che possono essere deboli o forti. Le trasformazioni deboli riguardano competenze molto specifiche e strettamente connesse al contesto organizzativo, come nel caso dell'addestramento pratico, e tendono a perdere valore laddove il lavoratore cambi impresa. Le trasformazioni forti, invece, conferiscono competenze più generali e trasferibili, che mantengono il proprio valore indipendentemente dal contesto in cui sono state acquisite. È proprio questa distinzione a evidenziare come la formazione costituisca un investimento condiviso tra lavoratore e impresa: da un lato può diventare obsoleta prima del recupero dei costi sostenuti; dall'altro, genera vantaggi sia per l'azienda, che beneficia di prestazioni più efficaci, sia per il lavoratore, che vede ampliato il proprio patrimonio professionale e la propria spendibilità sul mercato del lavoro. Si tratta di un "sapere" che non può essere pienamente appropriato dall'impresa e che dipende anche dal comportamento attivo del lavoratore, chiamato a partecipare in modo consapevole e responsabile ai percorsi formativi.

Il processo di formazione si articola in diverse fasi⁸².

La prima consiste nell'analisi dei fabbisogni formativi, che permette di verificare se realmente vi sia necessità di attivare un intervento formativo e quali siano le sue determinanti. Le criticità che possono generare tali esigenze sono molteplici: carenze prestazionali, introduzione di nuove tecnologie, riprogettazione delle mansioni, cambiamenti normativi, mutamenti nelle preferenze dei clienti o mancanza, da parte dei dipendenti, di competenze di base rilevanti per sostenere la strategia aziendale. L'analisi dei fabbisogni include tre momenti distinti: l'analisi organizzativa, che considera il contesto strategico, le risorse disponibili e il supporto manageriale; l'analisi della persona, volta a comprendere se le carenze dipendano da mancanza di competenze o da fattori motivazionali e progettuali; e l'analisi dei compiti, finalizzata a identificare le attività, le conoscenze e i comportamenti necessari per svolgere efficacemente le mansioni⁸³.

La seconda fase riguarda l'individuazione degli obiettivi formativi e la pianificazione del percorso, che presuppone anche la verifica della preparazione di base dei destinatari e della loro predisposizione all'apprendimento. Un elemento decisivo è la motivazione, intesa come desiderio di apprendere e di far propri i contenuti del programma formativo. Numerosi studi hanno evidenziato come essa incida sull'effettiva acquisizione delle competenze e sulla capacità dei partecipanti di trasferire quanto appreso nel contesto lavorativo. Per questo motivo i manager devono creare condizioni che favoriscano l'apprendimento, rafforzando l'autoefficacia dei lavoratori, chiarendo i benefici personali e professionali della formazione, conoscendo le aspettative di carriera e definendo un ambiente di lavoro coerente con il percorso formativo. Il diritto del lavoro, anche attraverso la normativa europea, insiste sul ruolo della formazione come strumento di occupabilità e di adattamento ai cambiamenti tecnologici, evidenziando come essa rappresenti un elemento di tutela e di crescita del lavoratore nell'arco dell'intera vita professionale⁸⁴.

La terza fase consiste nella progettazione e somministrazione del percorso formativo, che richiede di definire i destinatari, i soggetti erogatori, i metodi didattici, gli aspetti

⁸² RISORSEUMANE-HR.IT, "L'importanza della formazione del personale", 2017, <https://www.risorseumane-hr.it/importanza-della-formazione-del-personale/>

⁸³ MAKEITSO FORMAZIONE E CONSULENZA, "*Le fasi di cui si compone un processo di formazione*", "1. L'analisi del fabbisogno", marzo 2022.

⁸⁴ MAKEITSO FORMAZIONE E CONSULENZA, "*Le fasi di cui si compone un processo di formazione*", "2. Progettazione", marzo 2022

operativi ed economici. La somministrazione rappresenta un momento particolarmente critico, poiché è necessario monitorare costantemente l'andamento delle attività didattiche, correggere in itinere eventuali problemi e valutare preliminarmente l'efficacia del programma. Le metodologie di apprendimento possono essere molteplici e comprendono momenti di acquisizione teorica, attività pratiche autonome e forme di apprendimento collaborativo. Le lezioni frontali, pur rimanendo uno dei metodi più diffusi, presentano limiti legati alla memorizzazione e alla rapidità con cui il livello di attenzione può diminuire.

Le esercitazioni e le simulazioni rappresentano strumenti essenziali per sviluppare capacità di analisi, *problem solving* e *decision making* in contesti protetti ma realistici. I metodi relazionali e quelli esperienziali, dai T-Group ai percorsi outdoor fino all'action learning, insistono invece sulle dinamiche interpersonali e sull'apprendimento attraverso l'esperienza diretta. Queste tecniche, molto utilizzate nella formazione manageriale, permettono ai partecipanti di sperimentare comportamenti, emozioni e atteggiamenti che difficilmente emergerebbero in un ambiente puramente teorico. Altri strumenti come il *brainstorming*⁸⁵, il *mentoring*⁸⁶ e il *coaching*⁸⁷ ampliano ulteriormente le possibilità formative integrando momenti di riflessione collettiva, affiancamento individuale e attività orientate alla consapevolezza professionale⁸⁸.

L'ultima fase del processo riguarda la valutazione del gradimento e dell'efficacia della formazione. Il gradimento rappresenta un indicatore importante, poiché l'emozione positiva favorisce l'apprendimento, ma non può essere considerato l'unico parametro di valutazione. Il rischio, infatti, è che un docente molto abile sul piano relazionale ottenga valutazioni elevate nonostante l'effettiva utilità del percorso sia limitata. Per questo motivo è necessario distinguere tra la valutazione soggettiva dei partecipanti e la

⁸⁵ Il *brainstorming* consiste, dato un problema, nell'organizzare una riunione in cui ogni partecipante propone liberamente soluzioni di ogni tipo (anche strampalate, paradossali o con poco senso apparente) al problema, senza che nessuna di esse venga minimamente censurata.

⁸⁶ Con il termine anglosassone "*mentoring*" si indica un processo metodologico formativo nel quale una persona, il Mentore segue e promuove la carriera e lo sviluppo professionale di un'altra persona, il Mentee, instaurando un rapporto che non è di subordinazione bensì caratterizzato da una relazione amichevole e cordiale, di complicità, reciproca fiducia e sostegno. In pratica, il Mentore è generalmente un esperto in un determinato settore, mentre il Mentee è un neofita in un determinato ruolo o settore.

⁸⁷ Il *coaching* (o affiancamento e guida) è una metodologia di sviluppo personale nella quale un professionista o maestro (detto *coach*) supporta un cliente o allievo (detto *coachee*) nel raggiungimento di uno specifico obiettivo personale, professionale o sportivo. Un coach fornisce il suo supporto verso l'acquisizione di un più alto grado di consapevolezza, responsabilità, scelta, fiducia e autonomia.

⁸⁸ MAKEITSO FORMAZIONE E CONSULENZA, "*Le fasi di cui si compone un processo di formazione*", "3. Erogozione", marzo 2022

valutazione professionale svolta da figure interne competenti, come i responsabili della formazione. La valutazione dell'efficacia, invece, deve essere condotta a distanza di tempo, normalmente due o tre mesi dopo la conclusione del corso, quando i lavoratori hanno l'opportunità di applicare concretamente quanto appreso. Pur essendo una fase complessa e suscettibile di errori, essa rappresenta l'unico strumento realmente utile per determinare il ritorno sull'investimento formativo, elemento cruciale per la gestione strategica delle risorse umane e richiamato dalla stessa normativa che, in diversi settori, prevede obblighi di aggiornamento e la verifica dell'effettiva applicazione delle competenze acquisite⁸⁹.

In conclusione, la formazione non è soltanto un insieme di attività organizzate, ma un processo continuo che coinvolge dimensioni tecniche, relazionali, motivazionali e giuridiche. Essa rappresenta un investimento essenziale per l'impresa e un diritto-dovere per il lavoratore, e costituisce uno strumento imprescindibile per affrontare le trasformazioni del lavoro, sostenere l'innovazione e garantire la competitività nel lungo periodo.

3. La valutazione delle prestazioni

Analogamente al processo di selezione, di cui la valutazione delle prestazioni rappresenta la logica e cronologica prosecuzione, anche in questo caso ci troviamo di fronte a un percorso articolato e continuativo. Non ci si riferisce infatti al solo momento della comunicazione formale del giudizio, ma a tutto ciò che accade dall'ingresso della persona in azienda fino alla conclusione del periodo di riferimento. È per tale ragione che, adottando la terminologia anglosassone, si è ormai affermato il concetto di performance management, espressione che identifica non un'azione episodica ma un processo costante di osservazione, guida e interpretazione delle performance organizzative e individuali. La valutazione delle prestazioni può essere definita come quel processo attraverso il quale l'azienda monitora in modo continuativo le attività e i risultati dei propri collaboratori, formulando su di essi, mediante strumenti adeguati e idonee modalità comunicative, un quadro di giudizio orientato a specifiche finalità, come sottolineato da Quarantino (2003).

⁸⁹ MAKEITSO FORMAZIONE E CONSULENZA, *“Le fasi di cui si compone un processo di formazione”*, “4. Valutazione”, marzo 2022

Si tratta di un processo complesso e potenzialmente interminabile, poiché intreccia elementi oggettivi e dimensioni psicologiche, conscie o inconscie, che generano conseguenze profonde sia sull'organizzazione sia sui comportamenti dei lavoratori⁹⁰.

Questo processo inizia formalmente con la selezione del collaboratore, prende consistenza durante il periodo di prova, si sviluppa attraverso le attività di coaching e di supporto manageriale e trova momenti ricorrenti di pianificazione, condivisione, discussione e valutazione. La valutazione delle prestazioni è inoltre un processo intrinsecamente relativo: non ha infatti senso affermare in termini assoluti che un collaboratore sia “bravo” o “scarso”, così come non avrebbe senso qualificare una persona come alta o bassa senza un parametro di riferimento. Ogni giudizio deve pertanto essere commisurato a standard prefissati, agli obiettivi assegnati, alle competenze richieste dal ruolo o, in taluni casi, al confronto con la performance di altri soggetti che ricoprono posizioni omogenee. In questa prospettiva la valutazione permette di costruire una cultura organizzativa condivisa, di verificare il corretto funzionamento della struttura, di validare la qualità del processo di selezione, di individuare aree di formazione e sviluppo, di sostenere un sistema manageriale orientato ai risultati, di fornire elementi per il sistema premiante e di soddisfare il naturale bisogno dei collaboratori di conoscere la propria situazione professionale e di misurarsi con le aspettative dell'organizzazione⁹¹.

Per rendere evidenti le fasi che compongono il ciclo della prestazione è utile richiamare il modello riportato da Sansavini e Forni (2003). Tale modello evidenzia che la seconda fase, quella del monitoraggio continuo, occupa la parte più consistente del processo. Il responsabile ha infatti il compito di pianificare sin dall'inizio del periodo cosa si aspetta dal collaboratore in termini di obiettivi e criteri di valutazione, poiché in assenza di obiettivi condivisi il giudizio finale rischia di essere percepito come soggettivo, con la conseguente comparsa di resistenze e sentimenti di ingiustizia organizzativa. La fase iniziale della pianificazione include un momento cruciale di condivisione, nel quale valutatore e valutato definiscono congiuntamente mete e priorità. Quanto più questo processo è trasparente e partecipato, tanto più aumenta la probabilità che il collaboratore si impegni nel raggiungimento degli obiettivi.

⁹⁰ TAGLIABUE S., “*La valutazione della prestazione*”, 2008, www.ecofo.unibo.it

⁹¹ SCOTTI, F., “*Valutazione formativa libera e Computer Based Education*”, Osservatorio Isfol, 1990

Durante l'intero periodo il responsabile deve procedere a revisioni periodiche, formalizzate o meno, ogniqualevolta si verifichino eventi che possano influire sulla valutazione, sia positivamente sia negativamente. Al termine del ciclo, una volta formulato il quadro complessivo della prestazione, si svolge la fase di comunicazione e discussione della valutazione, momento delicato nel quale si definiscono aspettative, prospettive di sviluppo e possibili interventi correttivi. L'efficacia della valutazione dipende non solo dalla qualità degli strumenti utilizzati ma anche dalla capacità comunicativa del valutatore e dal clima di fiducia instaurato tra le parti⁹².

Il metodo di valutazione ha subito nel tempo significative trasformazioni. Negli anni Cinquanta e Sessanta prevalevano strumenti sintetici che esprimevano giudizi globali attraverso aggettivi quali insufficiente, soddisfacente o ottimo, in modo analogo a quanto avveniva in ambito scolastico. Con il progressivo sviluppo delle analisi delle posizioni e delle competenze, si è passati a metodi più analitici, capaci di articolare il giudizio in relazione ai compiti, alle responsabilità e ai risultati conseguiti. Si sono così affermati modelli che confrontano gli obiettivi assegnati con i risultati raggiunti, le competenze richieste con quelle espresse e, più in generale, i diversi elementi che definiscono la performance complessiva. Questi strumenti hanno consentito di oggettivare maggiormente il giudizio, ridurre il peso dei fattori soggettivi e supportare sistemi premianti sempre più orientati al merito e ai risultati.

Accanto alla valutazione delle prestazioni si sono sviluppate due ulteriori forme di valutazione che, complessivamente, danno origine alle cosiddette “tre P”: la valutazione delle posizioni, la valutazione delle prestazioni e la valutazione del potenziale. La valutazione del potenziale assume particolare rilevanza nelle organizzazioni contemporanee poiché mira a individuare le possibili traiettorie di crescita professionale dei collaboratori, definire percorsi di carriera coerenti e garantire che ciascun individuo possa esprimere al meglio il proprio contributo. Essa guarda dunque al futuro e richiede l'impiego di metodi specifici, che possono basarsi su giudizi dei supervisor oppure su sessioni di *assessment*. Quest'ultimo strumento consiste nella raccolta di osservazioni sul comportamento dei partecipanti in situazioni generalmente simulate, progettate per far emergere le competenze da valutare. L'*assessment center* è la metodologia più diffusa: prevede la partecipazione contemporanea di più candidati e

⁹² UNIONCAMERE, “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, 2010, www.civit.it

l'osservazione da parte di valutatori esperti, spesso consulenti esterni, attraverso prove quali discussioni di gruppo, *role playing*, esercizi di *problem solving* e *in-basket*.

La valutazione delle posizioni, infine, riguarda l'analisi delle responsabilità, delle relazioni, del ruolo e delle competenze richieste da ciascuna posizione organizzativa. Il suo scopo è chiarire la struttura, definire i contributi attesi e supportare sia processi retributivi sia processi di sviluppo organizzativo. Questa forma di valutazione, già richiamata nell'ambito della selezione, ha un forte impatto sul disegno organizzativo e sulla definizione delle politiche retributive.

Sotto il profilo del diritto del lavoro, l'intero processo di valutazione delle prestazioni si colloca nel più ampio alveo del potere organizzativo e direttivo del datore di lavoro, riconosciuto dall'articolo 2103 c.c.⁹³, ma deve essere esercitato nel rispetto dei principi di correttezza, buona fede e non discriminazione. La valutazione incide infatti su aspetti rilevanti del rapporto di lavoro, come l'assegnazione degli obiettivi, l'accesso alla formazione, i percorsi di carriera e, talvolta, la componente variabile della retribuzione. Proprio per questo, la giurisprudenza ha più volte sottolineato la necessità che i sistemi di valutazione siano trasparenti, coerenti con criteri predeterminati e fondati su parametri rilevabili, così da evitare arbitri e garantire la tutela della dignità professionale del lavoratore.

La contrattazione collettiva, dal canto suo, disciplina sempre più frequentemente strumenti di valutazione e di incentivazione, integrando procedure di confronto e sistemi partecipativi che riducono il rischio di conflitti e aumentano la qualità del processo valutativo.

4. La retribuzione

La retribuzione rappresenta uno degli elementi centrali della gestione delle risorse umane ed è oggi oggetto di particolare attenzione da parte della dottrina giuslavoristica, poiché non si limita a configurarsi come il mero compenso economicamente riconosciuto al lavoratore, ma assume la funzione di strumento strategico attraverso cui l'impresa orienta comportamenti, sostiene la motivazione, consolida la competitività e favorisce la

⁹³ Art. 2103 c.c., "*Prestazione del lavoro*".

fidelizzazione dei propri collaboratori⁹⁴. Nel diritto del lavoro italiano, la retribuzione costituisce il corrispettivo necessario della prestazione lavorativa e la sua corresponsione rappresenta un obbligo essenziale e inderogabile del datore di lavoro, disciplinato dall'art. 2099 c.c., che ne ammette la determinazione tramite legge, contrattazione collettiva, usi o accordo individuale. La centralità di tale istituto trova ulteriore fondamento nell'art. 36 della Costituzione, il quale stabilisce che la retribuzione debba essere proporzionata alla quantità e qualità del lavoro e sufficiente ad assicurare al lavoratore e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa. Questo principio, di portata generale, ha orientato sia il legislatore sia la giurisprudenza verso il riconoscimento della contrattazione collettiva come riferimento primario per la valutazione della congruità del trattamento economico.

La retribuzione, tuttavia, non si esaurisce nella sua dimensione giuridica ed economica. Come osserva Marsden (1999), essa non può essere intesa semplicemente come un prezzo del lavoro, ma come una regola complessa all'interno di un rapporto di scambio che coinvolge obbligazioni reciproche, aspettative di comportamento e forme di impegno che travalicano la misurabilità immediata della prestazione. Ciò evidenzia la natura multidimensionale della retribuzione, che assume anche una valenza sociale, simbolica e organizzativa.

Dal punto di vista dell'impresa, la retribuzione costituisce uno dei principali meccanismi attraverso cui perseguire obiettivi strategici e organizzativi. Essa permette di indirizzare la condotta dei lavoratori, favorire l'allineamento tra obiettivi individuali e collettivi, attrarre e trattenere personale qualificato e sostenere sistemi meritocratici fondati sulla valorizzazione della performance. Considerato che in numerosi settori costituisce la voce di costo più rilevante, la retribuzione richiede inoltre una gestione accurata e sostenibile, capace di bilanciare l'esigenza di competitività economica con il rispetto delle tutele garantite dall'ordinamento.

Dal lato dei lavoratori, la retribuzione rappresenta la principale fonte di sostentamento e condiziona in modo decisivo la qualità della vita, ma al tempo stesso influenza la percezione di equità, il riconoscimento professionale e il rapporto psicologico con l'organizzazione. Il suo valore simbolico, infatti, contribuisce a determinare l'identità lavorativa e il senso di appartenenza all'impresa, incidendo sul clima organizzativo, sulla

⁹⁴ QUAD FORMAZIONE, *“L'importanza delle risorse umane nella gestione del personale”*, <https://quadsrl.it/risorse-umane-nella-gestione-del-personale>

motivazione e sulla fiducia nel datore di lavoro. In questo equilibrio complesso, la trasparenza e la chiarezza delle politiche retributive assumono un ruolo determinante: una comunicazione coerente e comprensibile delle logiche retributive riduce il rischio di percezioni di ingiustizia distributiva, migliora la qualità delle relazioni industriali e sostiene la funzionalità complessiva del sistema organizzativo.

Nel complesso, la retribuzione emerge come un istituto cardine in cui convergono esigenze economiche, organizzative e giuridiche. Essa delinea il punto di incontro tra l'interesse dell'impresa a mantenere un elevato livello di efficienza e competitività e il diritto del lavoratore a ricevere un compenso equo, proporzionato e rispettoso della dignità personale. Per tali ragioni, le politiche retributive devono collocarsi entro un quadro normativo e organizzativo che garantisca equilibrio, trasparenza e coerenza, evitando discriminazioni e valorizzando il contributo del lavoratore all'interno della complessa relazione di scambio che caratterizza il rapporto di lavoro subordinato. La politica retributiva di impresa si articola tradizionalmente lungo tre direttrici fondamentali⁹⁵.

La prima riguarda il posizionamento retributivo, ossia il livello medio di retribuzione corrisposto dall'azienda, che deve garantire competitività esterna e contemporaneamente rispettare la sostenibilità economica, la cosiddetta *ability to pay*, derivante dal conto economico, dal mercato di riferimento e dalle prospettive di sviluppo dell'impresa. Questo posizionamento si confronta con tre livelli: il trattamento economico stabilito dai contratti collettivi, che determina la soglia minima inderogabile; il livello retributivo prevalente nel mercato del lavoro, spesso riferito non solo alla dimensione settoriale ma all'intero sistema competitivo; e infine la capacità retributiva dell'impresa, che ne definisce i margini di manovra rispetto alla concorrenza. La scelta del livello retributivo assume un valore strategico, poiché orienta tutte le ulteriori decisioni di gestione del personale e influisce sulla capacità di attrarre e trattenere talenti. Non a caso, le imprese leader di settore tendono a posizionarsi su livelli retributivi elevati, non soltanto per ragioni di immagine o disponibilità finanziaria, ma perché la possibilità di selezionare lavoratori con elevate competenze rappresenta un presupposto essenziale del loro successo e della qualità delle relazioni interne⁹⁶.

⁹⁵ CARUSO B., RICCI G., (1994), "Sistemi e tecniche retributive", in CARUSO B., ZOPPOLI L. (a cura di), "La retribuzione. Struttura e regime giuridico", Jovene.

⁹⁶ SMEUP S.p.A., "Posizione, Prestazione, Potenziale: la teoria delle 3P", luglio 2018.

La seconda direttrice riguarda la struttura della retribuzione, ossia l'insieme dei sistemi di classificazione e delle fasce retributive che articolano i differenziali economici tra posizioni e ruoli all'interno dell'organizzazione. La costruzione della struttura retributiva richiede l'analisi delle posizioni, il loro ordinamento in base alle responsabilità e alle competenze richieste e il confronto con le fasce retributive prevalenti sul mercato esterno. Questo processo mira a garantire equità interna e coerenza rispetto ai fabbisogni organizzativi. È fondamentale che i differenziali retributivi risultino percepiti come giusti: se troppo contenuti, essi riducono gli stimoli allo sviluppo professionale; se eccessivi, generano tensioni organizzative e percezioni di ingiustizia distributiva. Ogni classe retributiva è delimitata da un minimo e da un massimo, e la collocazione del lavoratore all'interno della fascia dipende da criteri di politica retributiva, dai risultati conseguiti e dalle decisioni manageriali in merito ai percorsi di sviluppo⁹⁷.

La terza direttrice riguarda la dinamica retributiva, cioè l'evoluzione nel tempo della remunerazione individuale. Tale dinamica è condizionata da vincoli legislativi e contrattuali, ma anche da scelte discrezionali dell'impresa. La contrattazione collettiva incide attraverso i rinnovi contrattuali, che determinano aumenti generalizzati e spesso differenziati a seconda dei livelli professionali. Le scelte aziendali, invece, possono orientarsi verso sistemi che valorizzano il contributo individuale, introducendo meccanismi premianti, bonus, progressioni economiche, o, ancora, forme di variabilità retributiva legate a risultati di produttività collettiva o individuale. In questo contesto, la distinzione tra retribuzione fissa e variabile assume particolare rilievo: la prima garantisce stabilità e continuità, la seconda introduce una componente incentivante che può essere legata sia a prestazioni passate sia a comportamenti e risultati futuri, come avviene nei piani di *retention* o nei sistemi di incentivazione manageriale⁹⁸.

La retribuzione del lavoratore si compone di una pluralità di elementi definiti dalla legge, dai contratti collettivi e dagli accordi individuali, oltre che da eventuali erogazioni unilaterali del datore di lavoro. Essa comprende una parte diretta, legata alla prestazione lavorativa, una parte indiretta, derivante da istituti contrattuali quali ferie, permessi o mensilità aggiuntive, e una parte differita, rappresentata dal trattamento di fine rapporto, che costituisce una forma di risparmio forzoso destinato a maturare al termine del

⁹⁷ SMEUP S.p.A., “Posizione, Prestazione, Potenziale: la teoria delle 3P”, luglio 2018

⁹⁸ SMEUP S.p.A., “Posizione, Prestazione, Potenziale: la teoria delle 3P”, luglio 2018

rapporto di lavoro. A ciò si aggiungono le trattenute fiscali e previdenziali, la cui gestione è regolata da un complesso sistema normativo che attribuisce al datore di lavoro il ruolo di sostituto d'imposta e di soggetto incaricato della contribuzione previdenziale⁹⁹.

La retribuzione può essere distinta in relazione alla posizione e alla prestazione. Quando è collegata al ruolo organizzativo, alle responsabilità affidate e alle competenze richieste, si parla di retribuzione fissa o di base; essa riflette il valore della posizione e viene definita prevalentemente dalla contrattazione collettiva nazionale di categoria (CCNL), alla quale la giurisprudenza attribuisce un valore parametrico fondamentale per valutare il rispetto del principio costituzionale di sufficienza. La componente variabile, invece, è collegata ai risultati ottenuti e alla qualità della prestazione, individuale o di gruppo; essa rappresenta il riconoscimento di performance specifiche o di condizioni di lavoro particolari, come nel caso del lavoro straordinario, notturno o festivo. Tale articolazione è coerente con il sistema retributivo previsto dai contratti collettivi e con il principio di meritocrazia che caratterizza sempre più i moderni sistemi di incentivazione.

Il sistema retributivo italiano è composto da una pluralità di voci, che riflettono origini e finalità diverse. La paga base contrattuale è il nucleo essenziale e inderogabile del trattamento economico e deriva direttamente dal CCNL. A essa possono aggiungersi elementi come scatti di anzianità, superminimi individuali, indennità legate alle condizioni di lavoro o all'organizzazione dei turni, mensilità aggiuntive e vari altri compensi previsti da norme, contratti o accordi aziendali. L'articolazione delle voci retributive, tuttavia, non risponde solo a logiche tecnico-organizzative, ma rispecchia anche precisi vincoli giuridici: molte componenti della retribuzione, infatti, concorrono alla determinazione della base imponibile fiscale e previdenziale, secondo quanto disciplinato dal TUIR e dalle norme che regolano i contributi INPS e INAIL.

Quando si considera il complesso di erogazioni retributive, occorre distinguere tra la componente diretta, che remunera la prestazione resa nel periodo di paga, e quella indiretta, che include trattamenti erogati da soggetti terzi ma riconducibili al rapporto di lavoro, come le indennità di malattia, maternità o infortunio. A queste si aggiunge la retribuzione differita, costituita da istituti che maturano nel corso del rapporto ma

⁹⁹ CARUSO B., RICCI G., (1994), “Sistemi e tecniche retributive”, in CARUSO B., ZOPPOLI L. (a cura di), “La retribuzione. Struttura e regime giuridico”, Jovene.

vengono corrisposti successivamente, come le mensilità aggiuntive o il trattamento di fine rapporto (TFR), regolato dall'art. 2120 c.c.

La corresponsione della retribuzione deve avvenire secondo il principio della post numerazione, con pagamento alla fine di ogni periodo di paga e con contestuale consegna della busta paga, che costituisce documento obbligatorio e rappresenta una garanzia di trasparenza a tutela del lavoratore. La forma di pagamento deve rispettare le prescrizioni di legge, come la tracciabilità introdotta dalla L. 205/2017, che ha vietato il pagamento in contanti per ridurre il rischio di “paghe in nero”.

Accanto alle componenti monetarie, la moderna gestione delle risorse umane ricorre sempre più frequentemente ai cosiddetti *benefit*, ovvero compensi in natura o servizi messi a disposizione del dipendente. Sebbene non sempre emergano dalla busta paga, essi rientrano nella nozione di retribuzione ai fini fiscali e contributivi, salvo specifiche esenzioni previste dalla normativa. Tra questi rientrano la mensa aziendale, l'auto in uso promiscuo, il telefono cellulare, l'alloggio, la palestra aziendale, l'asilo nido interno e varie forme di welfare aziendale, spesso disciplinate da accordi collettivi di secondo livello e favorite da normative fiscali che incentivano lo scambio tra premi di risultato e beni o servizi di welfare.

I *benefit*, oltre a costituire strumenti di miglioramento del benessere lavorativo, svolgono una funzione strategica nella fidelizzazione del personale, differenziando l'offerta complessiva dell'impresa e contribuendo all'attrattività nei confronti dei talenti. In un mercato del lavoro caratterizzato da alta mobilità, essi rappresentano un elemento competitivo e possono influenzare in modo significativo le decisioni di carriera dei lavoratori¹⁰⁰.

4.1 Il sistema premiante

Nel contesto della gestione delle risorse umane, il sistema premiante costituisce un insieme articolato di strumenti retributivi e para-retributivi finalizzati, da un lato, a valorizzare il contributo del lavoratore in coerenza con la missione e i valori dell'impresa e, dall'altro, ad orientare progressivamente i comportamenti organizzativi verso modelli

¹⁰⁰ ADECCO, “Cosa sono i benefit aziendali e quali sono i più apprezzati”, 2024, <https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/benefit-aziendali>

conformi agli obiettivi aziendali. Tale sistema assolve altresì alle funzioni di rafforzare l'autostima del prestatore, stimolarne il miglioramento professionale, promuovere l'assunzione di responsabilità e, più in generale, contribuire ai processi di attrazione, selezione, fidelizzazione e retention dei talenti, in un'ottica coerente con i principi di buona fede e correttezza di cui agli articoli 1175 e 1375 c.c.

Il sistema premiante può comprendere strumenti sia di natura monetaria sia di natura non monetaria, ciascuno dei quali è suscettibile di incidere in modo differenziato sulla posizione giuridica ed economica del lavoratore. Gli strumenti monetari, che incidono direttamente o indirettamente sul trattamento economico complessivo, possono consistere in aumenti della retribuzione fissa — spesso configurabili come superminimi individuali, premi ad personam o aumenti di merito disciplinati dalla contrattazione collettiva — nonché in forme di incentivazione variabile, benefici accessori, fringe benefits e piani di assegnazione gratuita o agevolata di strumenti finanziari, quali le *stock option* o le *stock grant*, previsti in conformità all'art. 51 del TUIR e alle disposizioni in materia di welfare aziendale. L'attribuzione di incrementi permanenti della retribuzione presuppone, di regola, la ragionevole previsione che la prestazione qualitativa che ne costituisce il fondamento sia stabile e continuativa e che l'onere economico derivante per il datore di lavoro sia compatibile con le risorse finanziarie disponibili, in conformità ai principi di sostenibilità gestionale e di equilibrio economico.

Gli incentivi variabili, viceversa, presentano natura tipicamente premiale e sono finalizzati alla remunerazione del raggiungimento di risultati connessi a obiettivi specifici, misurabili e sfidanti, purché realistici, quali l'ideazione di progetti innovativi, la conclusione tempestiva di attività complesse, la realizzazione di campagne di lancio o l'ottenimento di risultati commerciali predeterminati, con modalità coerenti con i sistemi di performance management adottati dall'impresa. I benefici accessori, quali l'assegnazione di alloggio, autovettura, strumenti di comunicazione, piani previdenziali integrativi o servizi di mobilità e viaggio, integrano la più ampia categoria dei compensi in natura, rilevanti sia ai fini civilistici sia ai fini fiscali e contributivi.

Accanto agli strumenti monetari, assumono rilevanza gli strumenti non monetari del sistema premiante, i quali incidono sulla qualità del rapporto di lavoro e sull'esperienza professionale del prestatore e possono articolarsi in percorsi di formazione e sviluppo, *job rotation*, ampliamento delle responsabilità, riconoscimenti pubblici dei risultati ottenuti

e, più in generale, nella costruzione di un ambiente di lavoro favorevole, caratterizzato da opportunità di crescita, politiche di mobilità interna, flessibilità organizzativa, coerenza valoriale, reputazione aziendale e iniziative volte al miglioramento del benessere organizzativo.

In particolare, la *job rotation*, intesa come rotazione programmata e attuata del personale, costituisce uno strumento di gestione delle risorse umane finalizzato a favorire una più ampia condivisione delle competenze, delle conoscenze e delle esperienze aziendali tra i diversi settori dell'organizzazione. Tale istituto presuppone che i lavoratori siano disponibili ad accettare variazioni temporanee delle mansioni, trasferimenti di sede o di posizione, nel rispetto dei limiti previsti dal contratto individuale e dalla normativa collettiva applicabile, nonché dei principi di tutela della professionalità e delle condizioni di lavoro sanciti dagli articoli 2103 e 2104 c.c. Attraverso la *job rotation*, i collaboratori acquisiscono rapidamente esperienza in funzioni differenti e in ambiti aziendali diversificati, consentendo lo sviluppo integrato delle competenze tecniche, operative e comportamentali – il cosiddetto “*sapere, saper fare, saper essere*”¹⁰¹. Il ricorso sistematico a questo strumento, oltre a favorire la flessibilità organizzativa, accresce le opportunità di carriera dei lavoratori e contribuisce alla costruzione di percorsi professionali coerenti con le politiche di sviluppo del personale, in linea con i principi di valorizzazione e promozione del merito previsti dalla contrattazione collettiva e dal diritto del lavoro.¹⁰²

Il riconoscimento pubblico del merito costituisce una pratica diretta a dare evidenza esterna ai risultati eccellenti e ai comportamenti virtuosi, con effetti positivi sulla motivazione individuale e sulla creazione di modelli di emulazione all'interno della comunità lavorativa. L'inclusione delle diverse forme di premi monetari e non monetari nel concetto giuridico di retribuzione dipende, da un lato, dalla struttura dell'indagine retributiva che l'impresa adotta come parametro di riferimento e, dall'altro, dalle scelte di politica retributiva definite nel rispetto dei contratti collettivi e dell'art. 36 Cost., che

¹⁰¹ Il sapere rappresenta le conoscenze teoriche acquisite attraverso lo studio e la formazione, che forniscono una base solida per comprendere il contesto e prendere decisioni. Il saper fare riguarda l'applicazione pratica di tali conoscenze, includendo capacità operative e abilità sviluppate tramite esperienza e adattamento al contesto reale. Il saper essere concerne comportamenti, atteggiamenti e stile personale, riflettendo la capacità di gestire se stessi, relazionarsi efficacemente con gli altri e affrontare le sfide con consapevolezza e flessibilità.

¹⁰² EBC-Consulting, Human Resources and Software, “*La Rotazione del Personale - Job Rotation Human Resources*”, 2023.

impone la proporzionalità e sufficienza della retribuzione. In tale prospettiva, rileva la distinzione tra la percezione soggettiva del lavoratore, il quale rapporta la retribuzione netta ai propri bisogni e al sacrificio necessario per ottenerla, e la valutazione del datore di lavoro, che considera invece il costo complessivo del lavoro e lo correla esclusivamente alla prestazione resa, e non allo sforzo profuso.

La logica complessiva del sistema retributivo può essere interpretata alla luce del modello teorico delineato da Porter e Lawler¹⁰³, secondo cui la relazione tra sforzo, prestazione e soddisfazione dipende dal valore atteso della ricompensa, dalla motivazione individuale e dalla percezione di equità nell'attribuzione del premio. Lo sforzo del lavoratore è proporzionato alla convinzione che la prestazione sarà riconosciuta e adeguatamente remunerata; la prestazione costituisce l'oggetto primario dell'interesse datoriale; la soddisfazione del lavoratore deriva, infine, dalla percezione che la ricompensa ottenuta sia equa e congrua, nel rispetto dei principi di giustizia retributiva e di parità di trattamento ex art. 2103 e 2120 c.c. e delle normative antidiscriminatorie.

4.2 Il sistema incentivante

Nel contesto del rapporto di lavoro subordinato disciplinato dagli artt. 2094 e ss. cod. civ. e dalla normativa collettiva e individuale applicabile, la retribuzione non esaurisce la propria funzione nella mera corresponsione della controprestazione corrispettiva della messa a disposizione delle energie lavorative (art. 2099 cod. civ.), ma si inserisce in un più ampio sistema di governo delle prestazioni e dei comportamenti che la dottrina e la giurisprudenza più avvertite qualificano come sistema premiante o incentivante. Tale sistema, pur non trovando una specifica e organica disciplina nel codice civile o nello Statuto dei Lavoratori, è ormai pacificamente riconosciuto quale strumento lecito di direzione e organizzazione dell'impresa (artt. 2086 e 2104 cod. civ.) diretto ad allineare gli interessi individuali dei prestatori di lavoro agli obiettivi organizzativi del datore, premiando i comportamenti funzionali al perseguimento degli obiettivi aziendali e scoraggiando quelli contrari, nel rispetto dei principi di buona fede e correttezza

¹⁰³ PORTER, L.W., LAWLER, E.E., “*Managerial attitudes and performance, Irwin-Dorsey series in behavioral science in business*”, 1968.

nell'esecuzione del contratto (artt. 1175 e 1375 cod. civ.) e del divieto di discriminazione (art. 3 L. 300/1970 e normativa antidiscriminatoria europea e nazionale).

Per incentivo, in senso giuridico-funzionale, deve intendersi ogni vantaggio patrimoniale o non patrimoniale, di natura contrattuale o di fatto, erogato dal datore di lavoro o comunque proveniente dall'ambiente organizzativo, idoneo a soddisfare un bisogno del lavoratore (economico, di appartenenza, di stima, di autorealizzazione) e quindi capace di orientare positivamente il suo processo motivazionale verso comportamenti organizzativi desiderati. Viceversa, il disincentivo o sanzione negativa consiste in ogni misura, formale o informale, idonea a frustrare il soddisfacimento di un bisogno del lavoratore e a indurlo pertanto ad astenersi da condotte non conformi agli obiettivi aziendali. Tra le sanzioni negative formali rientrano evidentemente le sanzioni disciplinari tipizzate dall'art. 7 L. 300/1970 e dai contratti collettivi, mentre tra quelle informali possono annoverarsi la perdita di stima del superiore gerarchico o del gruppo di lavoro, la marginalizzazione nelle scelte organizzative o la mancata attribuzione di incarichi di prestigio.

L'efficacia giuridica e pratica del sistema incentivante presuppone che l'attribuzione di incentivi e disincentivi avvenga secondo criteri oggettivi e predeterminati, in diretta correlazione con i comportamenti tenuti o con i risultati concretamente conseguiti dal lavoratore, così da rispettare il principio di proporzionalità e di non arbitrarietà (ex multis Cass. lav. n. 12957/2018; Cass. lav. n. 20666/2020). Ne deriva la necessità di una stretta integrazione tra il sistema premiante, il sistema di valutazione delle prestazioni (spesso disciplinato dai contratti collettivi di categoria) e il sistema di pianificazione e controllo di gestione aziendale. Solo in presenza di tale integrazione il sistema incentivante può considerarsi legittimo e non lesivo del principio di parità di trattamento (art. 2103 cod. civ. e art. 13 D.Lgs. 81/2015).

Gli incentivi possono essere di natura monetaria o non monetaria, formali o informali. Tra gli incentivi monetari, che costituiscono la parte variabile della retribuzione (art. 2099, c.2, c.c.), la giurisprudenza e la contrattazione collettiva distinguono tradizionalmente diverse fattispecie, tutte accomunate dal carattere accessorio e condizionato della corresponsione.

Viene innanzitutto previsto un *premio di produttività*, ovvero un bonus collegato alla performance individuale o collettiva, che costituisce un'erogazione una tantum, non

suscettibile di integrazione stabile nella retribuzione ordinaria.¹⁰⁴ In linea generale, la giurisprudenza e la dottrina riconoscono natura retributiva ai compensi premiali allorché essi rappresentino il corrispettivo di obbligazioni lavorative tipiche e la loro corresponsione presenti caratteri di stabilità, regolarità o comunque una frequenza apprezzabile in un determinato arco temporale. Al contrario, tale qualificazione viene meno quando l'erogazione assume carattere meramente eventuale, risultando subordinata a specifiche modalità esecutive della prestazione o all'incremento produttivo rispetto alla normale attività giornaliera. In altri termini, affinché il premio possa essere qualificato come voce retributiva, è necessario che esso presenti requisiti di obbligatorietà, continuità, costanza, nonché di determinazione o determinabilità dell'importo. La reiterazione nel tempo delle erogazioni, la loro attribuzione a un numero significativo di lavoratori e la possibilità di definirne l'ammontare conducono, infatti, alla loro stabilizzazione nell'organizzazione aziendale, con la conseguente acquisizione della natura di componente integrante della retribuzione. Tale qualificazione riveste notevole rilevanza sotto diversi profili. Anzitutto, il riconoscimento della natura retributiva rende applicabili i principi di proporzionalità e adeguatezza sanciti dall'art. 36 Cost., nonché il principio di intangibilità della retribuzione, che impedisce al datore di lavoro di ridurre unilateralmente il trattamento economico complessivo annualmente spettante al lavoratore. Il premio, una volta consolidatosi per effetto di accordi collettivi, pattuizioni individuali o prassi aziendali costanti, diviene pertanto una voce obbligatoria della retribuzione, della quale il datore non può disporre liberamente in senso peggiorativo. Inoltre, la qualificazione in termini retributivi comporta l'inclusione del premio nel calcolo degli istituti retributivi indiretti e differiti, con effetti, ad esempio, sulla determinazione della tredicesima mensilità o del trattamento di fine rapporto¹⁰⁵.

Si rinviene, poi, il cd. cottimo, individuale o collettivo¹⁰⁶, che lega la retribuzione variabile a una misura quantitativa del risultato produttivo, purché la tariffa sia

¹⁰⁴ La relativa disciplina trova oggi il suo principale riferimento negli artt. 2 e 3 del D.L. 12 settembre 2014, n. 133, come successivamente prorogato, nonché nella contrattazione collettiva aziendale o territoriale che consente l'accesso al regime fiscale e contributivo agevolato.

¹⁰⁵ WIKILABOUR, "Premio di produzione – Premio di produttività", <https://www.wikilabour.it/dizionario/retribuzione/premio-di-produzione-premio-di-produttivita/>

¹⁰⁶ Art. 2100 c.c., "Obbligatorietà del cottimo"

determinata in modo da consentire al lavoratore di media capacità di conseguire un guadagno superiore alla retribuzione base¹⁰⁷.

Inoltre, la retribuzione variabile a breve termine trova una delle sue espressioni più diffuse nel modello del *Management by Objectives* (MBO), sistema mediante il quale si realizza un collegamento diretto tra la performance individuale del lavoratore e i risultati complessivamente conseguiti dall'organizzazione. Tale meccanismo incentiva il raggiungimento di obiettivi specifici e predeterminati, la cui definizione costituisce il presupposto per l'erogazione di una quota di compenso variabile. L'MBO prevede che al dipendente sia riconosciuta una componente retributiva accessoria, commisurata in misura totale o parziale al grado di conseguimento degli obiettivi fissati per il periodo di riferimento. L'operatività del sistema presenta una struttura bifasica: in primo luogo, la formulazione e comunicazione preventiva degli obiettivi, che orienta l'agire professionale del lavoratore; in secondo luogo, la valutazione dei risultati conseguiti e la correlata attribuzione dell'incentivo spettante. In tal modo, l'istituto svolge contestualmente una funzione direttiva e una funzione di controllo, consentendo un assetto trasparente ed equilibrato del rapporto di lavoro.

Sotto il profilo giuridico, la legittimità della componente variabile collegata al MBO è subordinata al rispetto di requisiti puntuali, elaborati con costanza dalla giurisprudenza: chiarezza dei criteri di misurazione, oggettività e verificabilità degli indicatori adottati, raggiungibilità e rilevanza degli obiettivi, determinazione temporale del periodo di valutazione e accordo o comunque conoscenza preventiva da parte del lavoratore¹⁰⁸. L'osservanza di tali condizioni è finalizzata a evitare che l'incentivo divenga strumento di arbitraria modifica unilaterale del trattamento economico, garantendo così un corretto equilibrio tra potere organizzativo datoriale e tutela del prestatore di lavoro¹⁰⁹.

Tra le altre fattispecie, il *profit sharing*, o partecipazione agli utili, che costituisce una prassi gestionale attraverso la quale i lavoratori sono ammessi a percepire una quota degli utili realizzati dall'impresa in un determinato periodo. Tale istituto, frequentemente attuato mediante piani aziendali strutturati come forme di welfare o come strumenti

¹⁰⁷ DEANGELI G., "Lavoro e retribuzione la politica del cottimo", Boringhieri, 1961.

¹⁰⁸ FILIPPINI C., RIZZO N., "Essere capi con il «nuovo» management by objectives (MBO). Come non usare un cacciavite per piantare un chiodo" – Franco Angeli, 2020

¹⁰⁹ Cass. lav. n. 18666/2015; Cass. lav. n. 28384/2019

finalizzati al risparmio previdenziale, mira a rafforzare il coinvolgimento del personale negli obiettivi economici dell'organizzazione, incentivandone l'impegno nell'incremento della redditività aziendale. L'idea sottesa è che il lavoratore, partecipando direttamente ai risultati economici dell'impresa, maturi una maggiore dedizione e contribuisca attivamente al miglioramento delle performance complessive.

Questi piani risultano particolarmente utili per le imprese che intendono attrarre o trattenere personale qualificato senza tuttavia sostenere costi fissi elevati, poiché l'erogazione della quota di utile è subordinata al raggiungimento di un determinato livello di performance economica: in assenza di utili sufficienti, infatti, l'azienda non è tenuta ad alcuna corresponsione. La partecipazione agli utili può assumere diverse configurazioni. In alcuni casi l'impresa opta per l'erogazione immediata degli utili ai lavoratori sotto forma di denaro o di azioni, con modalità di pagamento simili a quelle della retribuzione ordinaria; tale forma, tipicamente qualificata come *Cash Profit Sharing*, comporta l'assoggettamento degli importi alle ordinarie regole fiscali sui redditi da lavoro. In altri casi, l'azienda adotta un modello di partecipazione differita (cd. *Deferred Profit Sharing*), destinando le somme maturate dai dipendenti a strumenti di investimento, principalmente piani pensionistici integrativi, che consentono agli importi accantonati di rivalutarsi nel tempo; l'accesso a tali fondi è generalmente consentito solo in corrispondenza del pensionamento, salvo l'applicazione di penalità in caso di anticipato prelievo. Esistono, infine, soluzioni miste (*Combination Plans*) nelle quali una parte degli utili è attribuita immediatamente al lavoratore, mentre la restante viene destinata a un piano di investimento differito, con la conseguenza che il dipendente beneficia contestualmente di un vantaggio economico diretto e dell'accrescimento prospettico della propria posizione previdenziale complementare¹¹⁰.

In tutte le sue varianti, il *profit sharing* rappresenta uno strumento di equilibrio tra gli interessi imprenditoriali e quelli del lavoratore, capace di coniugare la flessibilità gestionale con forme di partecipazione economica potenzialmente in grado di rafforzare la cooperazione e l'allineamento tra obiettivi individuali e obiettivi aziendali.

Dall'altro lato, il *gain sharing* costituisce un sistema di incentivazione basato sulle performance, fondato sull'idea che i lavoratori debbano partecipare ai benefici economici

¹¹⁰MOHN E., “*Profit Sharing*”, 2022, <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/profit-sharing>

derivanti dai miglioramenti misurabili conseguiti dall'organizzazione. Tale meccanismo prevede la redistribuzione ai dipendenti di una quota dei risultati economici ottenuti attraverso incrementi di efficienza, riduzioni dei costi o aumenti della produttività. Diversamente dal *profit sharing*, che si basa sulla partecipazione agli utili complessivi dell'impresa, il *gain sharing* collega la componente variabile della retribuzione a indicatori specifici di efficienza o produttività riferiti a un reparto, a un team o a una particolare unità produttiva. L'obiettivo principale non è tanto la premiazione della prestazione individuale, quanto la promozione della collaborazione, della responsabilizzazione collettiva e del miglioramento continuo dei processi produttivi. L'allineamento degli interessi tra lavoratori e impresa è perseguito attraverso il coinvolgimento diretto nelle dinamiche organizzative, incoraggiando comportamenti cooperativi e innovativi finalizzati al conseguimento di obiettivi condivisi. Inoltre, la struttura del *gain sharing* implica un'erogazione più frequente rispetto ai piani di *profit sharing*, poiché il monitoraggio degli indicatori di performance di reparto o di unità produttiva consente la periodica rilevazione dei risultati e una più immediata redistribuzione dei benefici economici¹¹¹. In tale prospettiva, il *gain sharing* si configura non solo come un sistema di premialità, ma come un vero e proprio strumento di governance organizzativa, volto a orientare i comportamenti del personale verso il miglioramento continuo e la crescita complessiva dell'efficienza aziendale.

Particolarmente diffuse sono, infine, le *stock option* – o, in termini giuridici, diritti di opzione –, le quali costituiscono uno strumento di incentivazione ampiamente utilizzato dalle imprese per remunerare e fidelizzare determinate categorie di dipendenti, in particolare dirigenti e figure apicali. Si tratta di piani di azionariato che attribuiscono al lavoratore la facoltà di acquistare, entro un periodo predeterminato, azioni della società a un prezzo prefissato, generalmente inferiore al valore di mercato al momento dell'esercizio dell'opzione. Tale meccanismo conferisce al beneficiario un vantaggio economico potenziale, collegato alla differenza tra il prezzo di esercizio e il valore corrente del titolo, e si configura pertanto come una forma di retribuzione indiretta rientrando nell'ampio ambito dei *fringe benefits*.

Il piano di *stock option* si fonda su un contratto tra datore di lavoro e dipendente che disciplina le condizioni, i tempi e i requisiti necessari affinché le opzioni possano essere

¹¹¹ E-CAPITAL, Financial Terms Dictionary, “Gain Sharing”

convertite in azioni effettive. È importante sottolineare che, fino al momento dell'esercizio, il lavoratore non detiene alcuna partecipazione al capitale sociale, bensì un semplice diritto di natura potestativa che gli consente, ma non lo obbliga, ad acquistare i titoli alle condizioni previamente stabilite. La dottrina e la giurisprudenza riconoscono ai piani di stock option un significativo valore strategico, in quanto essi consentono di allineare gli interessi del management a quelli degli azionisti, favorendo una gestione orientata alla creazione di valore nel medio-lungo periodo e promuovendo la fidelizzazione del personale chiave. Perché tali strumenti possano considerarsi legittimi ed efficaci, è tuttavia necessario che il piano sia approvato dall'assemblea dei soci e che rispetti i principi di trasparenza, proporzionalità e corretta informazione, garantendo così una coerente integrazione tra la disciplina societaria e quella lavoristica¹¹².

Differiscono sensibilmente dagli incentivi variabili gli aumenti individuali di merito, i quali producono un incremento stabile della componente fissa della retribuzione e danno luogo alla cosiddetta progressione economica orizzontale all'interno della medesima categoria o livello di inquadramento. Tale istituto, frequentemente disciplinato dalla contrattazione collettiva nazionale con diverse denominazioni – quali “aumenti di merito”, “superminimo individuale ad personam” o “elementi distintivi della retribuzione” – è destinato a valorizzare la maggiore professionalità, esperienza e competenza maturate dal lavoratore nell'ambito del medesimo ruolo, senza che ciò comporti un mutamento delle mansioni contrattualmente assegnate.

La progressione economica orizzontale si distingue, pertanto, dalla progressione verticale, che si configura invece come passaggio di qualifica, livello o inquadramento e presuppone una variazione delle mansioni, delle responsabilità o dell'autonomia professionale attribuite al dipendente.

Gli aumenti di merito, al contrario, riconoscono e remunerano l'evoluzione qualitativa della prestazione all'interno dello stesso profilo professionale, consolidandosi nella retribuzione ordinaria e assumendo carattere strutturale¹¹³.

¹¹² FIORELLI BERTOLI A., “*Le stock option. Definizione e funzionamento delle stock option*”, 2025, <https://www.notaiofiorellibertoli.com/le-stock-option/>

¹¹³ ALBI P., “*Salario minimo e salario giusto*”, Giappichelli Editore, 2023

5. Il potere direttivo, di controllo e disciplinare del datore di lavoro

Nel rapporto di lavoro subordinato la posizione del datore di lavoro si articola tradizionalmente nei poteri direttivo, di controllo e disciplinare, che costituiscono la manifestazione dell'organizzazione imprenditoriale e, al contempo, i principali elementi qualificanti della subordinazione delineata dall'art. 2094 c.c. L'esercizio di tali poteri, pur rappresentando un presupposto essenziale per il corretto svolgimento dell'attività produttiva, richiede un costante bilanciamento con i diritti fondamentali del lavoratore, quali la dignità, la libertà personale, la riservatezza e l'autodeterminazione informativa, principi tutelati sia dalla Costituzione sia dal diritto sovranazionale ed europeo. L'evoluzione tecnologica e la crescente digitalizzazione dei processi produttivi hanno accentuato l'esigenza di una regolazione puntuale dei limiti di tali poteri, affinché l'organizzazione dell'impresa non degeneri in forme di sorveglianza smisurata o in un esercizio arbitrario e sproporzionato dell'autorità datoriale.

Il potere direttivo costituisce il nucleo essenziale delle prerogative datoriali e si sostanzia nella facoltà di impartire ordini, istruzioni e direttive relative allo svolgimento della prestazione lavorativa. Esso consente al datore di determinare unilateralmente le modalità esecutive del lavoro, purché tali direttive siano conformi ai principi di correttezza e buona fede e non si traducano in richieste contrarie a norme imperative o lesive della dignità del lavoratore. L'obbligo del lavoratore di attenersi alle istruzioni ricevute non attribuisce al datore un potere illimitato: qualora la direttiva sia illegittima, irragionevole o in contrasto con diritti fondamentali, il dipendente non è tenuto a eseguirla. In condizioni ordinarie, tuttavia, la violazione delle direttive datoriali integra insubordinazione, con possibili conseguenze disciplinari. La tensione tra esigenza organizzativa e tutela della persona impone, pertanto, una lettura del potere direttivo quale potere funzionalizzato, limitato e circondato da garanzie, la cui legittimità dipende dalla conformità ai parametri legali e contrattuali¹¹⁴.

Il potere di controllo, strettamente connesso al potere direttivo, riguarda la verifica delle modalità con cui il lavoratore adempie ai propri obblighi e trova la sua disciplina cardine nello Statuto dei lavoratori. L'art. 3 stabilisce che il personale addetto alla vigilanza debba essere reso conoscibile ai lavoratori, a tutela della trasparenza e per evitare forme occulte di sorveglianza. L'art. 4, nel testo originario, vietava l'installazione

¹¹⁴ E. BALLETTI, *"I poteri del datore di lavoro tra legge e contratto"*, in *Dir. merc. lav.*, 1, 2018

di impianti audiovisivi o strumenti dai quali potesse derivare un controllo a distanza, consentendone l'uso solo per esigenze organizzative, produttive, di sicurezza o di tutela del patrimonio, e soltanto previo accordo sindacale. Tale disposizione, elaborata in un periodo caratterizzato da tecnologie analogiche e poco invasive, rappresentava una barriera normativa a difesa della dignità del lavoratore e ha costituito per decenni la principale fonte di limitazione del potere datoriale di sorveglianza.

Con il progressivo sviluppo delle tecnologie informatiche, la disciplina originaria si è rivelata inadeguata. L'utilizzo diffuso di computer, smartphone e software di monitoraggio ha introdotto forme di controllo potenzialmente pervasive, sollevando rilevanti questioni in tema di privacy. La giurisprudenza, con un percorso inaugurato dalla sentenza n. 4746/2002 e proseguito con pronunce quali la n. 15892/2007¹¹⁵ e la n. 10955/2015¹¹⁶, ha introdotto la categoria dei "controlli difensivi", ammettendone la legittimità quando finalizzati alla tutela del patrimonio aziendale o alla prevenzione di comportamenti illeciti, purché essi non si traducano in controlli generalizzati sull'adempimento della prestazione. Tale elaborazione giurisprudenziale ha contribuito a precisare i confini del potere di vigilanza, ma non è bastata a colmare completamente il divario tra normativa formale e realtà tecnologica.

La riforma introdotta dal Jobs Act, con il D.lgs. n. 151/2015, ha aggiornato l'art. 4 dello Statuto riconoscendo una maggiore flessibilità nell'utilizzo degli strumenti dai quali possa derivare un controllo indiretto del lavoratore. La nuova disciplina consente l'installazione di tali strumenti per esigenze organizzative, produttive, di sicurezza o di tutela del patrimonio aziendale, subordinandola a un accordo sindacale o, in mancanza, a un'autorizzazione amministrativa. Il legislatore ha inoltre distinto gli strumenti di lavoro — come computer e smartphone aziendali — dagli strumenti di controllo, prevedendo che le informazioni raccolte tramite gli strumenti di lavoro possano essere utilizzate dal

¹¹⁵ Corte suprema di Cassazione, sezione lavoro, sentenza 17 luglio 2007, n. 15892: la Corte ritenne opportuno ridimensionare l'area dei controlli difensivi, attribuendo maggior peso alla tutela della dignità e della riservatezza dei lavoratori, poiché l'esigenza di evitare condotte illecite da parte dei dipendenti non *"può assumere portata tale da giustificare un sostanziale annullamento di ogni forma di garanzia della dignità e riservatezza del lavoratore"*.

¹¹⁶ Corte suprema di Cassazione, sentenza del 27 maggio 2015 n. 10955 del 2015, punto 1.7: *"ove il controllo sia diretto non già a verificare l'esatto adempimento delle obbligazioni direttamente scaturenti dal rapporto di lavoro, ma a tutelare beni del patrimonio aziendale ovvero ad impedire la perpetrazione di comportamenti illeciti, si è fuori dallo schema normativo della L. n. 300 del 1970, art. 4"*

datore solo previa adeguata informativa e nel rispetto dei principi di trasparenza, proporzionalità e finalità previsti dal GDPR, dalla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea e dalla CEDU¹¹⁷. La riforma ha dunque delineato un sistema volto a conciliare le esigenze organizzative dell'impresa con la tutela della dignità e della sfera privata del lavoratore, valorizzando il ruolo della contrattazione collettiva nella definizione delle modalità applicative dei controlli¹¹⁸.

Il potere disciplinare completa la triade delle prerogative datoriali e trova il suo fondamento nell'art. 2106 c.c., che consente l'applicazione di sanzioni proporzionate alla gravità degli inadempimenti relativi agli obblighi di diligenza e fedeltà, nonché alla violazione delle direttive impartite dal datore. L'art. 7 dello Statuto dei lavoratori integra tale disciplina, imponendo la previa affissione del codice disciplinare, la contestazione scritta degli addebiti, la concessione al lavoratore di un termine minimo per esercitare il proprio diritto di difesa e la valutazione delle giustificazioni prima dell'eventuale irrogazione della sanzione. La procedimentalizzazione del potere disciplinare garantisce trasparenza, tutela del contraddittorio e rispetto dei principi di tipicità e determinatezza delle violazioni e delle sanzioni. Il licenziamento disciplinare, pur rientrando tra le sanzioni astrattamente applicabili, rappresenta un'*extrema ratio* e deve essere adottato solo qualora la condotta del lavoratore comprometta irrimediabilmente il rapporto fiduciario¹¹⁹.

L'attuale conformazione dei poteri datoriali, alla luce della normativa vigente e degli apporti giurisprudenziali, evidenzia un sistema giuridico improntato al necessario equilibrio tra le prerogative imprenditoriali e la tutela della persona del lavoratore. La crescente digitalizzazione del lavoro — incluse le forme di lavoro agile e da remoto — impone un costante aggiornamento dei limiti e delle garanzie, affinché l'esercizio dei poteri direttivo, di controllo e disciplinare rimanga coerente con i principi costituzionali e sovranazionali che sorreggono la protezione della dignità umana e della sfera privata. La centralità della contrattazione collettiva, unita al ruolo delle autorità garanti e della

¹¹⁷ Anche le mail aziendali, al pari delle telefonate e dell'utilizzo di internet sul luogo di lavoro, rientrano nel campo di applicazione dell'art. 8 CEDU che risulta peraltro violato solo in assenza di un'espressa comunicazione al lavoratore circa il controllo su tali strumenti.

¹¹⁸ ALVINO I., *"I nuovi limiti al controllo a distanza dell'attività dei lavoratori nell'intersezione fra le regole dello Statuto dei lavoratori e quelle del Codice della privacy"*, in *Labour&Law Issues*, vol. 2, n. 1/2016

¹¹⁹ DE FILIPPI D. M., *"Il potere disciplinare del datore di lavoro: i controlli sul lavoratore"*, ProntoProfessionista.it, Giugno 2020.

giurisprudenza, conferma come la disciplina dei poteri datoriali non possa essere cristallizzata ma debba evolvere in parallelo con le trasformazioni tecnologiche e organizzative del lavoro.

CAPITOLO 3

L'ADOZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLE RISORSE UMANE: INNOVAZIONE, RESPONSABILITÀ ETICA E CONFORMITÀ NORMATIVA

1. Dalla gestione tradizionale delle risorse umane alla digitalizzazione dei processi HR

Negli ultimi decenni, il settore delle risorse umane ha subito una trasformazione profonda, evolvendosi da una funzione prevalentemente amministrativa a un ruolo strategico, fortemente orientato all'innovazione e alla creazione di valore organizzativo. Tale evoluzione riflette una serie di cambiamenti di natura socio-economica, tecnologica e culturale che hanno ridefinito non solo le modalità di gestione del capitale umano, ma anche la missione stessa della funzione di Human Resources all'interno delle imprese.

In un contesto contemporaneo caratterizzato da globalizzazione, instabilità dei mercati e trasformazioni digitali, il settore delle risorse umane è chiamato a svolgere un ruolo guida nei processi di adattamento organizzativo.

Storicamente, come spiegato nei capitoli precedenti, la gestione delle risorse umane si limitava a compiti di natura essenzialmente operativa, amministrativa e burocratica, con attività principali concentrate sulla gestione delle buste paga, sulla tenuta dei registri contrattuali, sull'applicazione delle normative sul lavoro, sul monitoraggio delle presenze e sulla supervisione dei rapporti sindacali.

Questo modello, convenzionalmente definito “*gestione tradizionale delle risorse umane*”, si configurava come un insieme di pratiche standardizzate e reattive, in cui il dipartimento del personale assumeva una funzione di supporto tecnico al core business dell'impresa, piuttosto che un ruolo strategico¹²⁰. In tale prospettiva, il personale veniva considerato prevalentemente un fattore produttivo da amministrare e controllare, più che una risorsa da valorizzare, con un focus predominante sul rispetto delle regole, sulla riduzione del rischio legale e sulla minimizzazione dei conflitti interni.

Una parte degli studiosi¹²¹ evidenziano come il modello tradizionale fosse limitato da una visione operativa e di breve periodo, che trascurava il potenziale strategico della funzione HR. Infatti, tale approccio tendeva a sottovalutare, se non a ignorare del tutto, l'impatto delle politiche del personale sui risultati a lungo termine dell'organizzazione,

¹²⁰ STOREY J., “*Developments in the Management of Human Resources*”, Blackwell, 1992.

¹²¹ BEER M., SPECTOR B., LAWRENCE P. R., MILLS D. Q., WALTON R. E., “*Managing Human Assets*”. Free Press, 1984.

quali il benessere dei dipendenti, l'efficacia complessiva e il contributo sociale dell'impresa.

In contrapposizione, il modello di Harvard proposto dagli stessi autori promuove una visione olistica e sistemica della gestione delle risorse umane, sottolineando come le scelte in questo ambito debbano essere considerate parte integrante della strategia aziendale e valutate in relazione ai loro effetti nel lungo periodo.

Le politiche del personale non devono limitarsi a rispondere a esigenze contingenti di efficienza e produttività, ma devono mirare a costruire un'organizzazione sostenibile, capace di generare valore nel tempo per tutti gli stakeholder coinvolti, dai dipendenti al management, fino alla comunità e alla società nel suo complesso.

In questo modello, particolare rilievo viene attribuito all'integrazione di interessi multipli e allo sviluppo di politiche di *Human Resources* in grado di bilanciare esigenze economiche, relazionali e sociali. Superando la logica riduzionista del modello tradizionale, la gestione delle persone viene concepita come leva fondamentale per promuovere innovazione, apprendimento organizzativo e sviluppo umano sostenibile.

In contrapposizione all'approccio inclusivo e sistemico del modello di Harvard, il modello di Michigan, sviluppato nello stesso periodo da Fombrun e Devanna (1984)¹²², propone una prospettiva più lineare e orientata ai risultati nella gestione delle risorse umane. L'attenzione è rivolta a strumenti e processi che favoriscono l'apprendimento organizzativo e l'innovazione, integrando le diverse funzioni HR secondo il cosiddetto "ciclo delle risorse umane". Questo approccio è spesso denominato "modello di matching".

Il principio cardine del Michigan model si riassume nell'idea che la struttura segua la strategia (*structure follows strategy*), secondo cui il sistema di gestione del personale deve essere progettato per sostenere prioritariamente l'efficienza complessiva dell'impresa. Le risorse umane, in questa prospettiva, rappresentano un fattore cruciale per ottenere un vantaggio competitivo; l'azienda deve quindi puntare a garantire che le pratiche di HR siano pienamente allineate agli obiettivi strategici dell'organizzazione.

In questo modello, la funzione HR assume una valenza prevalentemente strumentale, con l'obiettivo di massimizzare il rendimento delle persone come risorsa aziendale,

¹²² FOMBRUN C. J., TICHY N. M., DEVANNA M. A., "*Strategic human resource management*", New York, NY: Wiley, 1984.

analogamente ad altre componenti produttive. Nonostante la sua impostazione più rigida e orientata alla performance, il modello di Michigan ha avuto un impatto rilevante nello sviluppo della gestione strategica delle risorse umane, risultando ancora oggi un punto di riferimento per l'analisi delle relazioni tra strategie aziendali e gestione del personale.

Il confronto tra i modelli di Harvard e di Michigan mette in luce una differenza sostanziale. Il modello di Harvard interpreta la gestione delle risorse umane come una funzione strategica e sociale, strettamente integrata nei processi organizzativi di lungo periodo, ponendo l'accento sulla valorizzazione delle persone e sulla sostenibilità complessiva dell'organizzazione. Al contrario, il modello di Michigan adotta una prospettiva più funzionale ed economica, gerarchicamente orientata, nella quale il personale è considerato principalmente in relazione alla sua capacità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Nonostante tali differenze, entrambi i modelli costituiscono punti di riferimento imprescindibili nella letteratura sulle risorse umane: il modello di Harvard enfatizza l'integrazione della sostenibilità e delle dinamiche relazionali, mentre il modello di Michigan si concentra sull'allineamento tra gestione del personale e performance organizzativa.

Negli anni '90, la gestione delle risorse umane ha iniziato a consolidare un percorso evolutivo verso una funzione strategica, abbandonando progressivamente la logica tradizionale del *"personnel management"*. Come osservato da un'influente studiosa nel campo della gestione delle HR nel 1995¹²³, il modello tradizionale era caratterizzato da un approccio meccanicistico: i dipendenti venivano trattati come elementi intercambiabili, gestiti secondo regole uniformi e contratti collettivi, senza particolare attenzione allo sviluppo delle competenze, alla formazione o alla motivazione individuale. L'innovazione nei processi HR era minima e le pratiche operative erano prevalentemente reattive, rispondendo a esigenze contingenti più che a strategie di lungo termine.

Legge proponeva quattro possibili approcci alla gestione del personale: il modello normativo, incentrato su selezione, sviluppo e ricompense per conseguire soddisfazione e obiettivi organizzativi; il modello funzionale, focalizzato sulle funzioni effettivamente svolte dalle HR; il modello critico, finalizzato a ottenere adeguati livelli di impegno dai

¹²³ LEGGE K., *"Human Resource Management: Rhetorics and Realities"*, Macmillan, 1995.

lavoratori; e il modello comportamentale, concentrato sui comportamenti dei membri dell'organizzazione. In questo contesto, le funzioni HR erano spesso affidate a figure non specializzate, inserite in ambiti finanziari o legali, a conferma della loro marginalità rispetto alle decisioni strategiche.

Con l'avvento delle prime teorie di HRM strategico¹²⁴, a partire dagli anni '90, la funzione HR ha iniziato un graduale processo di trasformazione: da un modello esecutivo e burocratico si è passati a un approccio orientato al valore e al coinvolgimento delle persone. La Direzione gestione del personale (DGP) ha introdotto politiche proattive, promuovendo il ruolo dei manager di linea nello sviluppo delle risorse umane, l'utilizzo di processi comunicativi efficaci e leadership finalizzata alla diffusione della cultura organizzativa, nonché la gestione dei sistemi di relazioni industriali.

Un contributo fondamentale in questa fase è stato fornito da Dave Ulrich (1997)¹²⁵, il cosiddetto “padre dell'HR moderno”, il quale ha delineato quattro ruoli chiave per la funzione HR: partner strategico, esperto amministrativo, agente del cambiamento e sostenitore dei dipendenti. In particolare, il ruolo di partner strategico implica che le HR partecipino attivamente alla definizione e implementazione della strategia aziendale, attraverso la gestione delle competenze, la pianificazione della forza lavoro e la promozione di una cultura orientata ai risultati. Tale approccio richiede che i professionisti HR sviluppino competenze analitiche, conoscenza del business e capacità di gestire i dati in modo efficace.

Parallelamente, lo sviluppo delle tecnologie digitali ha accelerato la trasformazione della funzione HR. A partire dagli anni '90, l'adozione di strumenti informatici e piattaforme software ha automatizzato attività ripetitive, quali gestione presenze, archiviazione dei dati, elaborazione di contratti e piani formativi. L'introduzione degli Human Resource Information System (HRIS) ha consentito una gestione integrata e in tempo reale delle informazioni sul personale, liberando risorse per attività a maggior valore aggiunto come la pianificazione strategica e l'analisi delle performance¹²⁶.

¹²⁴ Human Resource Management

¹²⁵ ULRICH D., “*Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*”, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

¹²⁶ LENGNICK-HALL C. A., MORITZ S., “*The impact of e-HR on the human resource management function*”, Journal of Labor Research, 2003.

Con l'avvento della quarta rivoluzione industriale e delle tecnologie digitali avanzate, i processi HR si sono evoluti ulteriormente: le piattaforme cloud, l'incremento della capacità di elaborazione dei dati e l'interattività dei portali self-service hanno reso i dipendenti protagonisti attivi nella gestione di ferie, formazione, valutazione delle competenze e benefit¹²⁷.

L'Intelligenza Artificiale e i Big Data hanno introdotto una dimensione predittiva e personalizzata: strumenti automatizzati supportano la selezione dei candidati, l'analisi semantica dei CV, la previsione del turnover, l'analisi del sentiment aziendale e l'ottimizzazione dei processi di *onboarding*¹²⁸ e formazione.

Questa trasformazione ha progressivamente spostato la funzione HR da un ruolo di mero adempimento e controllo a un attore strategico, in grado di generare valore competitivo attraverso la gestione integrata delle persone, dei processi e delle strategie aziendali¹²⁹.

2. La nascita dell'IA e le sfide nella sua definizione concettuale

Sebbene l'immaginario collettivo tenda a rappresentare l'Intelligenza Artificiale come un fenomeno estremamente innovativo e, pertanto, di recente formazione, l'interesse dell'essere umano verso la creazione di entità capaci di imitare sembianze e comportamenti umani affonda le proprie radici in epoche ben più remote.

L'uomo ha sempre manifestato una naturale propensione verso la costruzione di una realtà idealizzata, popolata da artefatti in grado di replicare – almeno parzialmente – le funzioni cognitive e fisiche dell'essere umano. Se, fino a poco più di un secolo fa, tali aspirazioni appartenevano prevalentemente alla sfera della fantasia e della narrazione

¹²⁷ SEIPALLA F., LIEM N., SIREGAR D. R. G., MARTDANA A., PARAMARTA V., “*The Impact of Digitalization on Human Resource Management Practices*”, Master of Hospital Management, Universitas Sangga Buana, Bandung, West Java, Indonesia, 2024.

¹²⁸ L'ottimizzazione dei processi di onboarding mira a rendere l'inserimento dei nuovi assunti più efficiente, coinvolgente e produttivo, riducendo il turnover e aumentando la soddisfazione, attraverso l'automazione (checklist, firma digitale), la personalizzazione (benvenuto, formazione su misura), la chiarezza (piani strutturati, obiettivi), la connessione umana (team building, incontri regolari) e un approccio digitale che centralizza documenti e attività, creando un percorso fluido e supportivo dal primo giorno

¹²⁹ BONDAROUK T., BREWSTER, C., “*Conceptualising the future of HRM and technology research*”, The International Journal of Human Resource Management, 2016.

mitologica o letteraria, l'attuale sviluppo tecnologico ha reso possibile la realizzazione di sistemi e meccanismi dall'apparenza o dal funzionamento umanoide, la cui esistenza non è più confinata alla speculazione teorica, ma costituisce una realtà concreta e in continua evoluzione.

L'Intelligenza Artificiale costituisce oggi uno dei settori più dinamici e innovativi della ricerca scientifica e ingegneristica, divenendo ambito privilegiato di studio per la comunità accademica e professionale¹³⁰. Si tratta di una disciplina estremamente ampia, come dimostrano i molteplici contesti applicativi che comprendono, tra gli altri, la cybersecurity, i servizi pubblici (trasporti, sanità, turismo), l'industria, la finanza e la gestione dei dati.

Proprio la diffusione capillare di tali tecnologie e la loro eterogeneità funzionale rendono complesso il raggiungimento di un consenso univoco circa una definizione condivisa del termine "Intelligenza Artificiale".

A tale difficoltà contribuisce anche la forte influenza esercitata dall'immaginario collettivo, alimentato da opere letterarie e cinematografiche che, nel corso del tempo, hanno contribuito a plasmare una rappresentazione spesso antropomorfizzata dell'IA. L'attenzione costante proveniente da numerosi settori della società ha contribuito a consolidare l'idea, ormai radicata nel senso comune, di una possibile coesistenza con macchine capaci di pensare e agire in modo assimilabile all'essere umano.

Tale percezione si inserisce nel contesto della cosiddetta quarta rivoluzione industriale (o Industria 4.0), nella quale l'interazione tra sistemi intelligenti e attività umane rappresenta un elemento strutturale del processo produttivo e organizzativo.

L'integrazione delle tecnologie di IA nella vita sociale ed economica solleva, tuttavia, questioni centrali e tuttora oggetto di intenso dibattito.

L'esigenza principale consiste nell'elaborazione di adeguati strumenti interpretativi e regolatori in grado di disciplinare l'ingresso e l'utilizzo delle macchine intelligenti nella società, definendo la necessaria cornice etica, tecnica e giuridica che ne assicuri l'impiego responsabile e conforme ai principi fondamentali dell'ordinamento¹³¹.

¹³⁰ RUSSELL S. J., NORVIG P., & DAVIS E. *"Artificial intelligence: a modern approach"*, 2010, Terza ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

¹³¹ CARROZZA, M. C., et al., *"AI: profili tecnologici - Automazione e Autonomia: dalla definizione alle possibili applicazioni dell'Intelligenza Artificiale"*, in *BioLaw Journal – Rivista di BioDiritto*, n. 3/2019.

Alla domanda “*che cos’è l’intelligenza artificiale?*” possono essere fornite risposte molteplici, poiché la nozione di IA tende a variare in relazione ai differenti ambiti applicativi cui essa è riferita. La pluralità delle definizioni non rappresenta soltanto una difficoltà teorica, ma anche uno degli elementi che hanno favorito lo sviluppo della disciplina: l’assenza di un concetto univoco e rigidamente delimitato ha infatti consentito al settore di evolversi senza vincoli classificatori, lasciando ricercatori e sviluppatori liberi di perseguire costanti progressi tecnologici¹³².

In una prospettiva descrittiva, l’Intelligenza Artificiale può essere considerata come l’insieme di tecniche e strumenti capaci di integrare dati, algoritmi e potenza computazionale al fine di generare processi decisionali automatizzati. Una delle definizioni più note a livello internazionale è quella formulata da Nils J. Nilsson (2010), secondo cui “l’Intelligenza Artificiale è l’attività dedicata a rendere le macchine intelligenti, e l’intelligenza è la qualità che consente a un’entità di operare in modo appropriato e con lungimiranza nel proprio ambiente”¹³³.

Rilevante è anche la definizione proposta dall’Associazione per l’avanzamento dell’Intelligenza Artificiale (*Association for the Advancement of Artificial Intelligence*, AAAI), che individua nell’IA “*la comprensione scientifica dei meccanismi alla base del pensiero e del comportamento intelligente e la loro incarnazione nelle macchine*”.

Sono presenti ulteriori formulazioni in normative e policy istituzionali, le quali evidenziano l’importanza strategica e l’applicazione concreta dell’IA nei contesti governativi e di sicurezza nazionale¹³⁴.

¹³² AA.VV., “*Artificial intelligence and life in 2030, Centenary study on artificial intelligence*”, Stanford University Press, 2016. https://ai100.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj9861/f/ai_100_report_0831fnl.pdf.

¹³³ NILSSON N. J. “*The Quest for Artificial Intelligence: A History of Ideas and Achievements*” 2010, Cambridge - UK: Cambridge University Press. <https://ai.stanford.edu/~nilsson/QAI/qai.pdf>.

¹³⁴ JOHN S., “*National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2019*”, p. 1965, Sez. 238(d)(3)(g): «Ai fini della presente sezione, il termine “intelligenza artificiale” comprende: 1) qualsiasi sistema artificiale che svolga compiti in circostanze variabili e imprevedibili senza una supervisione umana significativa, oppure che sia in grado di apprendere dall’esperienza e migliorare le proprie prestazioni attraverso l’esposizione a insiemi di dati; 2) un sistema artificiale sviluppato mediante software, hardware fisico o in altri contesti, che sia in grado di risolvere compiti che richiedono percezione, cognizione, pianificazione, apprendimento, comunicazione o azione fisica assimilabili a quelle umane; 3) un sistema artificiale progettato per pensare o agire come un essere umano, incluse le architetture cognitive e le reti neurali; 4) un insieme di tecniche, incluse quelle di machine learning, concepite per approssimare un compito cognitivo; 5) un sistema artificiale progettato per agire razionalmente, incluso un agente software intelligente o un robot dotato di corpo fisico, che consegua obiettivi attraverso percezione, pianificazione, ragionamento, apprendimento, comunicazione, decisione e azione.»

Pur nella varietà degli approcci definitivi, è possibile individuare alcuni elementi minimi comuni. L'Intelligenza Artificiale, infatti, si caratterizza essenzialmente per due profili: da un lato, l'idoneità delle macchine a selezionare, elaborare e correlare grandi quantità di dati; dall'altro, la capacità di eseguire compiti, anche ripetitivi o complessi, in modo autonomo o semi-autonomo, senza la necessità di una guida umana costante. Tali aspetti, unitamente alla continua evoluzione tecnologica, rendono l'IA un fenomeno in progressiva trasformazione, la cui comprensione richiede un approccio dinamico e interdisciplinare.

Ciò che distingue un computer nella sua accezione tradizionale da un sistema di Intelligenza Artificiale è l'incapacità del primo di eseguire compiti complessi se non specificamente programmato per svolgerli. Il computer "classico" risulta infatti idoneo alla gestione di attività ripetitive o ad elevata intensità di dati, ma non è in grado di adattarsi a situazioni nuove, evolvere sulla base dell'esperienza, estrarre autonomamente informazioni o assumere decisioni in contesti non previsti dal suo programma originario. L'Intelligenza Artificiale, al contrario, mira a replicare – almeno in parte – i processi cognitivi caratteristici della mente umana. Tali processi consentono, ad esempio, di riconoscere il volto di un individuo noto in qualunque prospettiva, condizione di luce o variazione cromatica, persino in presenza di elementi mancanti. Questa capacità, definita "concettualizzazione", consiste nell'apprendere un concetto astratto – nel caso di specie, il concetto di "volto" – e nel saperlo applicare a situazioni reali e differenti tra loro.

In tale prospettiva appare condivisibile l'impostazione secondo cui i sistemi di IA sono progettati per acquisire la capacità di elaborare dati non strutturati, estrapolare schemi ricorrenti e adattare il proprio funzionamento in modo evolutivo, secondo modalità che risultano, almeno in parte, assimilabili ai processi cognitivi umani¹³⁵.

3. Il ruolo dell'IA nelle HR: principali applicazioni nel HRM

Con l'introduzione e il progressivo sviluppo delle tecnologie di Intelligenza Artificiale, i dipartimenti dedicati alla gestione delle risorse umane hanno avviato una trasformazione profonda dei tradizionali modelli operativi. Attività storicamente affidate all'intervento

¹³⁵ BUYERS J. "Artificial Intelligence – The Practical Legal Issues", Law Brief Publishing, 2018

umano vengono oggi progressivamente sostituite o affiancate da soluzioni automatizzate, capaci di garantire maggiore efficienza, accuratezza e qualità dei servizi erogati.

L'Intelligenza Artificiale costituisce un fattore abilitante per l'evoluzione dei processi HR, permettendo di sostituire o supportare le attività manuali e ripetitive mediante strumenti intelligenti, in grado di analizzare dati, supportare il processo decisionale e favorire interazioni più rapide, precise e personalizzate. Tale transizione non riguarda esclusivamente la sostituzione degli strumenti, ma implica una ridefinizione strutturale della funzione HR, orientata all'integrazione tra automazione, analisi predittiva e capacità decisionali avanzate.

In particolare, l'adozione di sistemi basati su Intelligenza Artificiale consente una gestione più dinamica dei processi HR, migliorando i tempi di risposta ai candidati e l'efficacia dello screening dei profili in modo personalizzato.

Gli algoritmi di apprendimento automatico (*Machine Learning*¹³⁶) e le tecniche di elaborazione del linguaggio naturale (*Natural Language Processing – NLP*¹³⁷) consentono di analizzare rapidamente grandi volumi di CV, lettere motivazionali e interazioni digitali, riducendo significativamente i tempi rispetto ai processi tradizionali.

L'impiego di tali strumenti, come nel caso dei *CV Assistant* basati su algoritmi di Machine Learning, permette di individuare candidati con requisiti specifici, ottimizzando l'impiego di tempo, risorse e costi aziendali, e creando valore strategico e vantaggio competitivo nel lungo periodo. Tuttavia, tali metodologie comportano anche potenziali criticità, come l'esclusione automatica di candidature a causa di errori nell'acquisizione o interpretazione dei dati da parte dei sistemi di Intelligenza Artificiale, evidenziando la necessità di adeguati controlli e supervisione umana nei processi decisionali automatizzati.

¹³⁶ Il machine learning è un campo dell'intelligenza artificiale che si occupa di sviluppare algoritmi e modelli capaci di imparare dai dati. Invece di seguire istruzioni programmate passo per passo, questi sistemi rilevano schemi, fanno previsioni o prendono decisioni basandosi sull'esperienza accumulata attraverso l'analisi di grandi quantità di informazioni.

¹³⁷ Il Natural Language Processing (NLP), o elaborazione del linguaggio naturale, è un ramo dell'intelligenza artificiale che mira a consentire ai computer di comprendere, interpretare, generare e utilizzare il linguaggio umano in modo naturale. Integrando elementi di linguistica, informatica e machine learning, il NLP permette alle macchine di analizzare testi e contenuti vocali, coglierne significati, intenzioni ed emozioni, produrre automaticamente linguaggio naturale, tradurre tra lingue diverse e interagire con gli utenti attraverso sistemi di dialogo. In essence, il NLP riduce la distanza tra comunicazione umana e calcolo computazionale, rendendo possibile un'interazione più fluida e intelligente tra persone e tecnologie.

Come evidenziato da diversi autori, la capacità dell'Intelligenza Artificiale di identificare pattern ricorrenti e caratteristiche latenti nei dati conferisce a tali sistemi un vantaggio competitivo rispetto all'analisi tradizionalmente effettuata dall'uomo, rendendo il processo di reclutamento più oggettivo e basato su dati (*data-driven*). In un contesto HR caratterizzato da crescenti pressioni alla riduzione dei costi e all'ottimizzazione delle risorse umane, l'Intelligenza Artificiale si configura come uno strumento cruciale per il miglioramento della produttività e dell'efficienza operativa. Secondo lo stesso studio, l'implementazione di tecnologie intelligenti nei processi di selezione ha consentito una riduzione del 71% dei costi di reclutamento e un incremento triplo della produttività, dimostrando l'impatto concreto di tali soluzioni sull'economia aziendale.

Oltre agli effetti quantitativi, l'Intelligenza Artificiale contribuisce anche al rafforzamento della collaborazione tra dipendenti, specialmente in contesti organizzativi complessi e distribuiti. Parker e Grote (2019) evidenziano come l'IA possa facilitare il coordinamento tra team geograficamente separati, promuovendo una più efficace condivisione delle informazioni e una comunicazione fluida all'interno dell'organizzazione¹³⁸.

L'automazione di attività standardizzabili consente inoltre al personale HR di dedicare maggior tempo a compiti strategici, favorendo contestualmente l'interazione sociale e il benessere relazionale, elementi fondamentali per stimolare motivazione e senso di appartenenza.

Secondo gli autori citati, l'Intelligenza Artificiale non deve essere concepita come sostitutiva dell'elemento umano, ma come strumento complementare in grado di amplificare le potenzialità del capitale umano. La delega di attività a basso valore aggiunto a sistemi intelligenti permette ai professionisti delle risorse umane di concentrare le proprie competenze su funzioni di maggiore rilievo, quali la definizione delle strategie HR, la gestione dei talenti ad alto potenziale, la leadership e l'innovazione organizzativa.

Sebbene l'Intelligenza Artificiale non possieda percezioni sensoriali, emozioni né competenze relazionali, essa può tuttavia potenziare le capacità umane, offrendo supporto

¹³⁸ PARKER S.K., GROTE G., "Automation, algorithms, and beyond: why work design matters more than ever in a digital world", *Applied Psychology*, 2019, Vol. 69, pp. 1-45.

analitico e operativo in ambiti tradizionalmente dominati dall'intuito o dall'esperienza. In tale contesto, si evidenzia come i dipendenti possano sfruttare le proprie competenze relazionali per costruire rapporti autentici, generare engagement e attrarre nuovi talenti all'interno dell'organizzazione.

Nonostante l'IA sia stata originariamente concepita per automatizzare attività ripetitive, il suo impiego si è esteso anche a compiti non routinari che richiedono rapidità, precisione e capacità di adattamento. Tra gli sviluppi più innovativi in ambito HRM vi è l'introduzione degli "istruttori robotici", entità artificiali progettate per replicare comportamenti umani e interagire in modo intelligente con il personale.

Questi sistemi, integrando sensori avanzati, software di riconoscimento vocale e visivo e algoritmi di apprendimento automatico, sono in grado di adattare i contenuti formativi alle esigenze specifiche di ciascun lavoratore, ottimizzando efficacia e velocità dell'apprendimento. Gli istruttori robotici non si limitano a trasmettere informazioni in maniera passiva, ma monitorano in tempo reale attenzione, comprensione e reattività dei partecipanti, utilizzando sistemi di scansione visiva e analisi comportamentale.

Grazie a tali strumenti, il sistema può rilevare eventuali lacune nella comprensione dei concetti e adattare di conseguenza la modalità di spiegazione, proponendo esempi alternativi e replicando il comportamento di un formatore umano esperto. Inoltre, il ritmo della formazione viene regolato sulla base dei feedback ricevuti e dei dati cognitivi raccolti durante le sessioni, garantendo un apprendimento più coinvolgente ed efficace. L'impiego degli istruttori robotici consente, infine, una scalabilità senza precedenti dei processi formativi, poiché gli stessi moduli didattici possono essere erogati simultaneamente a un numero elevato di partecipanti, mantenendo al contempo un elevato grado di personalizzazione. Tale modello di apprendimento consente di incrementare qualità, rapidità e portata della trasmissione delle competenze, rendendo possibile l'erogazione di formazione continua anche in contesti caratterizzati da rapida evoluzione tecnologica e operativa.

3.1 Strumenti di analisi predittiva per il supporto alle decisioni HR

Nell'ambito della gestione delle risorse umane, l'analisi predittiva si configura quale strumento di significativo rilievo strategico, in quanto integra le potenzialità

dell'Intelligenza Artificiale nei processi decisionali afferenti al personale. La dottrina individua quattro categorie principali di *data analytics*: quella descrittiva (*descriptive*), volta a determinare “che cosa è accaduto”; quella diagnostica (*diagnostic*), finalizzata a chiarire “per quale motivo l’evento si è verificato”; quella prescrittiva (*prescriptive*), destinata a definire “come occorra procedere in futuro”; e, da ultimo, quella predittiva (*predictive*), che consente di anticipare “in quale modo potrebbero verificarsi determinati accadimenti”. In tale quadro, l’analisi predittiva assume una funzione centrale nelle attività di valutazione, selezione e sviluppo del capitale umano, poiché fornisce all’impresa elementi conoscitivi idonei a supportare decisioni informate, riducendo la componente di discrezionalità e rafforzando l’oggettività dei processi decisionali.

L’applicazione operativa di tale tecnologia si concretizza mediante l’impiego di sistemi software avanzati, idonei alla raccolta, organizzazione e analisi di ingenti volumi di dati inerenti al personale, includenti informazioni di natura demografica, storici delle prestazioni, assenze, livelli di soddisfazione e ulteriori metriche rilevanti ai fini della gestione strategica delle risorse umane. Attraverso l’elaborazione sistematica di tali dati, detti sistemi consentono una valutazione oggettiva delle performance dei dipendenti, attenuando il rischio di interferenze derivanti da pregiudizi soggettivi, nonché l’individuazione di pattern comportamentali e tendenze idonei a incidere sulle prestazioni future. Ne deriva un rafforzamento della capacità decisionale dei dirigenti in ordine alle politiche di sviluppo professionale, ai percorsi di progressione di carriera e alla valorizzazione dei talenti, oltre alla possibilità di predisporre interventi preventivi finalizzati a mitigare il rischio di performance non conformi agli standard organizzativi.

Analogamente, i sistemi di analisi predittiva si rivelano fondamentali nell’ambito del reclutamento e della selezione del personale. L’Intelligenza Artificiale, mediante algoritmi sofisticati di machine learning, consente di analizzare i *Curricula Vitae*, identificare i candidati più idonei e ridurre il rischio di bias nelle procedure selettive. L’impiego di tali strumenti non si limita alla mera automazione dei processi, ma consente di concentrare l’azione dei responsabili delle risorse umane su attività ad alto valore aggiunto, quali la valutazione delle competenze e l’engagement dei candidati, incrementando l’efficienza complessiva del processo.

L’analisi predittiva si estende inoltre alla gestione della domanda di lavoro futura, utilizzando dati interni ed esterni all’organizzazione al fine di pianificare in maniera

proattiva assunzioni e strategie di sviluppo del personale, così come alla misurazione e previsione del turnover e alla valutazione delle competenze manageriali, con particolare riferimento alla leadership.

Sotto il profilo metodologico, l'analisi predittiva applicata alla gestione delle risorse umane può avvalersi di tecniche statistiche, quali le regressioni lineari e multiple, idonee a individuare le relazioni tra variabili attinenti al personale e a formulare proiezioni sulle possibili evoluzioni future al variare delle stesse. La formalizzazione di tali relazioni consente di costruire un quadro coerente delle correlazioni emerse e di verificare il grado di attendibilità del modello utilizzato, garantendo così una base conoscitiva solida per l'adozione di decisioni in materia di gestione del personale. Parallelamente, assume rilievo la considerazione dell'ecosistema dei dati, inteso quale insieme delle risorse, delle procedure e degli assetti organizzativi predisposti dall'ente per la raccolta, la conservazione, l'elaborazione e l'impiego delle informazioni relative ai dipendenti. Tale ecosistema, modellato sulle specificità strutturali e funzionali di ciascuna organizzazione, costituisce un presupposto essenziale per assicurare la corretta gestione del dato e, conseguentemente, la legittimità e l'affidabilità dei processi decisionali fondati su strumenti predittivi.

Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dal ciclo di vita dei dati, che descrive il percorso delle informazioni relative al personale dalla loro generazione fino alla produzione di conoscenza utile ai fini decisionali. Esso può essere articolato in otto fasi principali — generazione, raccolta, elaborazione, archiviazione, gestione, analisi, visualizzazione e interpretazione — e presenta natura ciclica, poiché gli esiti delle analisi alimentano costantemente la definizione di strategie future e la revisione degli obiettivi organizzativi.

In tale contesto, gli strumenti di analisi predittiva, integrando dati quantitativi e metodologie analitiche avanzate, rappresentano un presidio imprescindibile per la funzione HR, poiché consentono di incrementare l'efficienza, l'oggettività e la precisione dei processi decisionali, favorendo al contempo la valorizzazione del capitale umano. La loro corretta implementazione permette di ottimizzare le performance individuali e collettive, di orientare in modo proattivo le politiche di sviluppo professionale e di assicurare il rispetto dei principi di equità, trasparenza e buon andamento che informano la governance aziendale.

3.2 Sistemi automatizzati di valutazione: impatti organizzativi, talent acquisition e pre-screening dei candidati

I sistemi software destinati alla gestione delle prestazioni rappresentano un elemento cruciale dell'ecosistema dei sistemi automatizzati applicati alla funzione delle risorse umane. Tali strumenti, infatti, non si limitano a svolgere funzioni basilari, quali la valutazione delle performance individuali o la pianificazione degli obiettivi, ma incorporano moduli avanzati basati sull'Intelligenza Artificiale, finalizzati a ottimizzare e raffinare l'efficacia complessiva dei processi di gestione del personale. L'adozione di tali tecnologie consente non soltanto di semplificare e accelerare il cosiddetto processo di valutazione, che spesso si configura come un iter lungo e complesso, ma anche di promuovere un dialogo continuo e costruttivo tra management e dipendenti, contribuendo a creare un contesto lavorativo più partecipativo e trasparente.

L'Intelligenza Artificiale, mediante l'analisi dei dati storici relativi alle prestazioni, è in grado di identificare pattern ricorrenti e tendenze, fornendo ai responsabili HR strumenti analitici utili per adottare decisioni informate in materia di sviluppo professionale e avanzamento di carriera dei dipendenti. Analogamente, le piattaforme di valutazione delle competenze basate sull'IA permettono di misurare in modo oggettivo le capacità tecniche e trasversali dei lavoratori, individuando eventuali *skill gap* e fornendo indicazioni per colmarli. Ciò consente, tra l'altro, di prevedere le performance future dei dipendenti e di individuare coloro che dimostrano maggiore potenziale, oltre a supportare l'adozione di misure preventive volte a mitigare rischi di prestazioni inferiori o di inadeguata produttività all'interno dell'organizzazione.

L'IA fornisce altresì la possibilità di offrire feedback continui ai dipendenti, rilevando in maniera sistematica le tendenze delle loro performance e suggerendo modalità di miglioramento. Tale approccio promuove lo sviluppo professionale continuo, incrementando contestualmente l'impegno, la motivazione e la soddisfazione sul luogo di lavoro. Le valutazioni delle competenze, grazie all'IA, possono essere personalizzate e adattive, modellandosi sulle esigenze specifiche del singolo lavoratore, con domande calibrate in funzione delle prestazioni precedenti, così da garantire un'adeguatezza rispetto al livello di competenza individuale. Successivamente alla valutazione, le

piattaforme possono generare raccomandazioni personalizzate, come corsi di formazione, progetti speciali o opportunità di mentoring, finalizzate a supportare percorsi di sviluppo professionale coerenti con le aspirazioni e il ruolo del dipendente.

Nel settore del recruiting, l'Intelligenza Artificiale ha apportato trasformazioni significative nel modo in cui le organizzazioni individuano e assumono nuovi talenti. I sistemi basati sull'IA impiegano algoritmi di machine learning per analizzare i curricula, identificare i candidati più idonei per specifici ruoli e ridurre i bias nella selezione, consentendo ai recruiter di concentrarsi su attività ad alto valore aggiunto, quali l'analisi delle competenze e l'engagement dei candidati, con un conseguente incremento dell'efficienza complessiva del processo di reclutamento.

In primo luogo, l'Intelligenza Artificiale può essere impiegata per ampliare il bacino dei candidati, attraverso l'analisi dei *big data*, con particolare riferimento ai contenuti dei social media. Uno studio condotto da Adecco in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore rileva che il 76,3% dei recruiter intervistati ritiene che l'utilizzo di canali digitali abbia incrementato la possibilità di contattare candidati passivi, i quali hanno rappresentato il 28,1% dei soggetti assunti nel 2019¹³⁹.

Gli algoritmi di selezione possono variare in complessità: da ricerche semplici basate su parole chiave, fino a strumenti avanzati di *deep learning*, che consentono di analizzare la somiglianza lessicale, semantica e ontologica tra curricula e offerte di lavoro¹⁴⁰.

Quando l'impresa procede al reclutamento tramite job posting, l'Intelligenza Artificiale può essere impiegata per aumentare la visibilità delle offerte di lavoro e gestire in maniera più efficiente il processo di selezione¹⁴¹.

Una volta raccolte le candidature spontanee, o individuati i candidati passivi, i manager HR devono esaminare e classificare un elevato numero di curricula, al fine di selezionare i profili più idonei e scartare quelli meno rilevanti.

¹³⁹ ADECCO, "Work Trends Study", 2019, https://www-prd-cms930-com.azureedge.net/-/media/adeccogroup/brands/adeccoglobal2016/italy/media/pdf/wts2019_paper.pdf?rev=bb6ad2469c5445f9ac85b74c3594224e&hash=DBCDF20FF7C3E891EA943FFFC87CE7CA

¹⁴⁰ Un esempio pratico è offerto da una catena di supermercati statunitense che impiega Facebook e Twitter per campagne di reclutamento mirate a candidati residenti in prossimità dei propri punti vendita, selezionati tramite il codice postale. In altri casi, l'analisi può diventare estremamente sofisticata, come nell'esperienza di aziende che hanno utilizzato oltre settanta variabili su trecento milioni di profili social per individuare candidati presumibilmente intenzionati a cambiare lavoro nei successivi tre mesi.

¹⁴¹ GUILFOYLE S., BERGMAN S. M., HARTWELL C., POWERS J., "Social Media, Big Data, and Employment Decisions: Mo' Data, Mo' Problems?", In Social Media in Employee Selection and Recruitment. Springer International Publishing Switzerland, 2016.

Tale operazione può risultare particolarmente dispendiosa in termini di tempo. Tale attività, per la sua natura laboriosa, può essere efficacemente supportata da strumenti di IA capaci di analizzare automaticamente i CV, suggerire possibili match, generare ranking dei candidati o indicare profili da escludere. I programmi possono operare analizzando la prossimità lessicale, semantica o ontologica tra CV e offerta di lavoro¹⁴².

L'utilizzo di sistemi automatizzati di selezione del personale deve essere valutato alla luce di una serie di vincoli normativi. L'analisi dei *curricula* comporta il trattamento di dati personali, spesso sensibili, ai sensi del Regolamento UE 2016/679 (GDPR), imponendo obblighi di liceità, minimizzazione dei dati e trasparenza nei confronti dei candidati, che devono essere informati dell'eventuale impiego di algoritmi per la selezione e dei criteri alla base della profilazione. Gli algoritmi possono inoltre perpetuare bias presenti nei dati storici o introdurre discriminazioni indirette in relazione a genere, età, nazionalità o disabilità, violando norme antidiscriminatorie. Per questo motivo, è essenziale che le imprese adottino misure di auditing e mitigazione dei bias, garantendo la tracciabilità delle decisioni algoritmiche e la possibilità di intervento umano. La normativa e la giurisprudenza richiedono inoltre un livello adeguato di trasparenza: ogni decisione automatizzata deve essere documentata e giustificabile, soprattutto in caso di esclusione di un candidato, per ridurre il rischio di contenziosi.

Dal punto di vista metodologico, si utilizzano tecniche diverse, quali tecniche avanzate di *deep learning*. Quest'ultima, tuttavia, può incontrare resistenze, in quanto non sempre consente di comprendere le ragioni alla base della selezione o esclusione di un candidato.

Per quanto concerne l'output, i *software* possono proporre matching tra domanda e offerta, creare ranking dei CV o escludere automaticamente quelli meno idonei. L'analisi può basarsi sul confronto tra CV e *job description*, sulla valutazione di precedenti selezioni aziendali tramite sistemi di *Knowledge Discovery in Databases* (KDD), oppure esclusivamente sul confronto tra CV senza riferimento alla *job description* o a esperienze pregresse.

¹⁴² CABRERA D., EL-BÈZE L. A. M., TORRES-MORENO J. M., DURETTE B., “*Ranking Résumés Automatically Using Only Résumés: A Method Free of Job Offers*”, *Expert Systems with Applications*, <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.12.054>.

I sistemi di Intelligenza Artificiale impiegati nei processi di selezione del personale possono adottare metodologie differenti in funzione della complessità del procedimento e della disponibilità dei dati.

L'approccio più semplice consiste nel confronto tra i curricula dei candidati e la descrizione della posizione da ricoprire, attraverso analisi lessicali o tecniche di elaborazione del linguaggio naturale. Tale modalità presuppone che le descrizioni delle posizioni siano complete, precise e adeguatamente strutturate; circostanza che, nella pratica, non sempre si realizza, con il rischio di compromettere l'efficacia del processo selettivo.

Un modello più avanzato si basa sull'analisi dei dati storici relativi a precedenti procedure di selezione aziendale, mediante tecniche di individuazione di schemi e correlazioni nei database, al fine di formulare previsioni su candidati con caratteristiche analoghe a quelle dei soggetti precedentemente assunti.

Alcuni sistemi, infine, procedono alla valutazione dei curricula in modo indipendente dalla descrizione della posizione o dalle esperienze pregresse, modalità che, in assenza di criteri chiari, oggettivi e documentabili, può risultare arbitraria ed esporre l'organizzazione a significativi rischi giuridici¹⁴³.

È tuttavia opportuno sottolineare che l'affidabilità delle valutazioni automatizzate può risultare compromessa dalla qualità e dalla struttura delle informazioni utilizzate. L'assenza o la scarsa tracciabilità di elementi rilevanti, quali il canale di presentazione della candidatura o i dati relativi ai candidati non selezionati, può incidere sull'efficacia degli algoritmi e, se non adeguatamente governata, favorire la riproduzione di distorsioni o pratiche discriminatorie già presenti nell'organizzazione. Ne consegue che la progettazione, l'implementazione e la supervisione dei sistemi automatizzati di selezione del personale devono essere improntate al rispetto dei principi di equità, trasparenza e non discriminazione, al fine di garantire processi decisionali corretti, oggettivi e conformi ai valori organizzativi e al quadro normativo vigente.

L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi di gestione e selezione delle risorse umane consente, pertanto, alle imprese di incrementare l'efficienza, l'imparzialità e l'accuratezza delle valutazioni, ottimizzando il contributo del capitale umano e

¹⁴³ HARRIS CHRISTOPHER G, "Making Better Job Hiring Decisions Using "Human in the Loop" Techniques", HumL@ ISWC, 2018, 2.

rafforzando il valore strategico della funzione risorse umane. Tale evoluzione, tuttavia, richiede l'adozione di adeguati strumenti di governance, finalizzati a prevenire fenomeni discriminatori e ad assicurare un impiego etico, responsabile e sostenibile delle tecnologie intelligenti¹⁴⁴.

4. Rischi e criticità in materia di privacy e sicurezza dei dati

L'adozione di sistemi basati sull'intelligenza artificiale nei processi di gestione delle risorse umane comporta una serie di sfide e rischi di rilievo, tra cui la tutela della privacy e la sicurezza dei dati dei dipendenti rappresenta il nodo più critico. Le organizzazioni che intendono implementare tali tecnologie devono prestare un'attenzione rigorosa a questi aspetti, al fine di garantire la piena protezione dei diritti dei lavoratori in un contesto normativo sempre più stringente.

Il rischio principale riguarda la raccolta e il trattamento di dati personali sensibili, che possono comprendere informazioni relative alle prestazioni lavorative, alla situazione finanziaria o allo stato di salute dei dipendenti. La gestione di tali dati richiede cautela estrema e deve avvenire nel pieno rispetto dei principi fondamentali del Regolamento UE 2016/679 (General Data Protection Regulation – GDPR), che disciplina il trattamento corretto dei dati personali e mira a salvaguardare le libertà e i diritti fondamentali dei soggetti interessati.

L'uso dell'intelligenza artificiale comporta altresì una maggiore esposizione dei dati a rischi di violazioni informatiche, attacchi esterni e furti di identità, rendendo indispensabile l'adozione di misure di *cybersecurity* avanzate e politiche di gestione dei dati rigorose. La protezione dei dati deve riguardare non solo le informazioni dei clienti, ma anche quelle dei dipendenti, che devono essere tutelati con pari diligenza.

Un'altra sfida rilevante è quella di assicurare trasparenza e consenso informato: le organizzazioni hanno l'obbligo di fornire informazioni chiare e comprensibili sull'utilizzo dei dati e di ottenere un consenso esplicito prima di procedere all'analisi e all'elaborazione automatizzata delle informazioni personali.

¹⁴⁴ YOUNIS, RAGHDA A., HEBA M. A., “*Artificial intelligence strategy, creativity oriented HRM and knowledge-sharing quality: Empirical analysis of individual and organisational performance of AI powered businesses*”, The British Academy of Management (BAM) Conference Proceeding, 2020, 1–27.

In questo contesto, assume particolare rilevanza anche la gestione della retention dei dati¹⁴⁵, con attenzione alla cancellazione di informazioni obsolete o non più necessarie, per limitare il trattamento eccessivo o ingiustificato di dati sensibili. Il rispetto di tali principi richiede una combinazione di strumenti tecnologici avanzati, politiche aziendali coerenti e una cultura organizzativa consapevole delle tematiche di privacy e sicurezza, con investimenti significativi per garantire una gestione responsabile dei dati e tutelare la fiducia dei dipendenti.

L'introduzione dell'intelligenza artificiale nella valutazione e valorizzazione del personale produce effetti rilevanti anche sulla cultura aziendale. Studi recenti, evidenziano come l'uso dell'IA possa favorire l'apprendimento collettivo, incrementare il morale dei team e migliorare la collaborazione, grazie a una maggiore condivisione dei processi decisionali e a una più ampia diffusione delle informazioni. L'IA, integrando capacità analitiche avanzate nei processi decisionali, contribuisce a rafforzare l'efficacia organizzativa e la resilienza culturale, rendendo l'azienda più adattabile e pronta a rispondere alle sollecitazioni del contesto esterno.

Parallelamente, l'impiego dell'IA favorisce la creazione di ambienti di lavoro inclusivi e diversificati, consentendo alle funzioni HR di ridurre l'influenza dei bias cognitivi e promuovere la parità di trattamento. Tuttavia, l'introduzione di tali tecnologie comporta anche rischi significativi. Sistemi basati su dati incompleti o non rappresentativi possono introdurre pregiudizi nei processi decisionali, alterare le dinamiche di potere e ridurre l'autonomia decisionale dei manager, generando resistenze interne e tensioni nella gerarchia aziendale. In questo scenario, questioni di responsabilità e accountability diventano centrali: è necessario chiarire con precisione a chi spettino meriti e responsabilità delle decisioni prese, considerando l'influenza crescente degli algoritmi sulle scelte relative al personale e il possibile impatto legale in caso di discriminazioni o violazioni dei diritti dei lavoratori.

L'adozione di tecnologie avanzate richiede altresì un investimento strategico nella formazione dei dipendenti, affinché siano in grado di utilizzare correttamente gli strumenti digitali e di bilanciare le analisi oggettive fornite dall'IA con la comprensione

¹⁴⁵ La retention dati (o conservazione dei dati) è il periodo di tempo per cui un'organizzazione conserva i dati personali, stabilito in base alle finalità del trattamento e alle normative vigenti come il GDPR, che impone di cancellarli o anonimizzarli una volta raggiunti gli scopi, salvo obblighi legali (es. fiscali, che possono durare 10 anni). Una Data Retention Policy definisce chiaramente come, dove e per quanto tempo i dati vengono conservati, garantendo conformità e sicurezza, differenziando per sensibilità dei dati

e l'empatia proprie dell'elemento umano. La gestione ottimale della trasformazione digitale comporta quindi l'equilibrio tra input algoritmico e giudizio umano, nel rispetto dei valori fondanti della cultura aziendale e della centralità del capitale umano.

L'accesso a grandi quantità di dati, insieme alle capacità analitiche offerte dalle piattaforme HRIS, permette di raccogliere informazioni dettagliate relative a assunzioni, retribuzioni, promozioni, valutazioni delle prestazioni e partecipazione a percorsi formativi. Nonostante ciò, molte organizzazioni non utilizzano appieno queste informazioni per orientare decisioni strategiche, mentre altre funzioni aziendali, come quelle finanziarie o commerciali, fanno già largo uso dei dati per migliorare i risultati operativi.

È quindi essenziale che i leader HR sviluppino competenze analitiche avanzate, in modo da trasformare i dati sui talenti in conoscenza strategica, generare insight utili e tradurli in decisioni che apportino vantaggi concreti all'organizzazione.

In conclusione, l'introduzione dell'IA nella gestione delle risorse umane implica un complesso intreccio di vantaggi e rischi. Da un lato, essa consente decisioni più oggettive, processi più efficienti e una maggiore valorizzazione del capitale umano; dall'altro, richiede una gestione attenta della privacy, della sicurezza, della responsabilità decisionale e della cultura aziendale, affinché l'innovazione tecnologica si traduca in uno sviluppo sostenibile e coerente con i principi fondamentali di governance e tutela dei diritti dei lavoratori. La corretta implementazione dell'IA, pertanto, non può prescindere da una rigorosa osservanza normativa, da politiche aziendali trasparenti e dalla costruzione di una cultura organizzativa consapevole delle implicazioni etiche e giuridiche dei processi automatizzati.

5. L'intelligenza artificiale tra organizzazione del lavoro e obblighi di prevenzione

L'introduzione dell'Intelligenza Artificiale nei luoghi di lavoro non è solo una questione tecnologica: rappresenta una trasformazione profonda del modo in cui il lavoro viene organizzato, supervisionato e svolto. L'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro¹⁴⁶ ha indicato l'IA come un fattore di rischio psicosociale emergente, capace

¹⁴⁶ EU-OSHA, 2023

di incidere sull'autonomia decisionale dei lavoratori, sul carico mentale e sulla comprensibilità dei processi decisionali. Questi rischi non possono essere gestiti con approcci tradizionali, ma richiedono strumenti di valutazione specifici, in grado di considerare l'interazione tra uomo e macchina, le interfacce cognitive e la complessità dei sistemi automatizzati. Tradizionalmente, il Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP) ha operato nell'ambito dei rischi secondo procedure consolidate e con un assetto di responsabilità chiaramente definito. L'introduzione sistematica dell'IA nei processi produttivi e organizzativi mette in discussione tali confini tradizionali, imponendo un ampliamento dell'orizzonte valutativo e delle competenze coinvolte.

Il quadro normativo più recente – in particolare il Regolamento (UE) 2024/1689 sull'intelligenza artificiale (c.d. AI Act) e il disegno di legge nazionale in materia di IA, divenuto Legge n. 132/2025 – ha inciso in modo significativo su tale assetto, introducendo obblighi permanenti e giuridicamente vincolanti non solo in capo ai produttori e sviluppatori di sistemi di IA, ma anche, e soprattutto, alle organizzazioni che li adottano e li utilizzano nei propri processi lavorativi. Il legislatore europeo attribuisce infatti specifiche responsabilità ai *deployer*, ossia ai soggetti che impiegano sistemi di IA ad alto rischio sotto la propria autorità, imponendo obblighi in materia di valutazione dell'impatto sui diritti fondamentali, predisposizione di adeguate misure di supervisione umana e tenuta di registri di funzionamento e tracciabilità.

Parallelamente, l'ordinamento italiano in materia di salute e sicurezza sul lavoro – e segnatamente il D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 – da tempo include la tutela della salute mentale e sociale dei lavoratori accanto a quella fisica, definendo la salute come «*stato di completo benessere fisico, mentale e sociale*»¹⁴⁷. Ne consegue che l'introduzione dell'IA nei processi aziendali determina una compenetrazione inscindibile tra la dimensione tecnologica e quella ergonomico-psicosociale, entrambe rilevanti ai fini prevenzionistici. In tale contesto, il SPP non può essere relegato a un ruolo marginale nella governance aziendale dell'IA. Al contrario, esso rappresenta la funzione che, per mandato istituzionale ai sensi dell'art. 33 del D.lgs. 81/2008, è chiamata a individuare i fattori di rischio, a procedere alla valutazione degli stessi e a proporre le misure di prevenzione e protezione necessarie a garantire la sicurezza e la salubrità degli ambienti di lavoro.

¹⁴⁷ Art.2 D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81

Tuttavia, affinché tale mandato possa essere efficacemente esercitato anche rispetto ai rischi connessi all'IA, è necessario un processo di evoluzione del SPP stesso.

In molte organizzazioni l'adozione dell'IA è stata inizialmente considerata un semplice «rischio emergente», da gestire con integrazioni marginali al Documento di Valutazione dei Rischi (DVR). Questa impostazione si rivela tuttavia insufficiente. L'IA non si limita ad aggiungere nuovi rischi, ma modifica in profondità la natura di quelli già noti e normativamente rilevanti, come i rischi organizzativi, lo stress lavoro-correlato e tecno-correlato – la cui valutazione è espressamente prevista dall'art. 28 del D.lgs. 81/2008 – oltre alla sicurezza di macchine e processi automatizzati. Inoltre, l'IA introduce nuovi intermediari decisionali, interfacce cognitive complesse e livelli inediti di autonomia operativa, generando rischi meno immediatamente percepibili ma potenzialmente più intensi e persistenti.¹⁴⁸

L'AI Act¹⁴⁹ adotta un approccio esplicitamente basato sul rischio, regolando l'impiego dei sistemi di intelligenza artificiale in funzione del loro potenziale impatto sui diritti, sulla sicurezza e sul benessere delle persone. L'obiettivo del legislatore è chiaro: garantire che tali sistemi non provochino danni rilevanti di natura fisica o psicologica e che il loro funzionamento resti costantemente sottoposto a un controllo umano qualificato. Questi obblighi non si collocano al di fuori del perimetro della tutela della salute e sicurezza sul lavoro, ma ne fanno parte integrante, poiché incidono direttamente sull'organizzazione del lavoro, sulla definizione dei ruoli professionali, sulla salute mentale dei lavoratori e sulla loro effettiva capacità di comprendere, valutare e, se necessario, intervenire sulle decisioni automatizzate.

La combinazione tra innovazione tecnologica e trasformazione normativa comporta, di conseguenza, un ampliamento della prospettiva operativa del SPP. L'introduzione dell'IA non richiede la creazione ex novo di modelli di gestione del rischio, ma l'adattamento e l'estensione di schemi già consolidati alla nuova realtà tecnologica. L'AI Act non disciplina la tecnologia in quanto tale, né prevede autorizzazioni o divieti generali: il suo scopo è regolare l'uso dei sistemi di IA in base al

¹⁴⁸ GODDARD K., ROUDSARI A., & WYATT J. C., “Automation bias: A systematic review of frequency, effect mediators, and mitigators”, *Journal of the American Medical Informatics Association*, <https://doi.org/10.1136/amiajnl-2011-000089>. (OUP Academic), 2012, 19(1), 121–127.

¹⁴⁹ Approvato nel 2024

rischio concreto che essi comportano per le persone, per l'organizzazione e, più in generale, per la società.

Tra i rischi psico-sociali connessi all'uso delle tecnologie digitali, un ruolo centrale — spesso sottovalutato — è assunto dal *technostress* (o *techno-stress*), definito come «*qualsiasi effetto negativo su atteggiamenti, pensieri, comportamenti o aspetti fisiologici causato, direttamente o indirettamente, dall'uso della tecnologia*»¹⁵⁰. L'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale nei processi lavorativi è suscettibile di accentuare diverse manifestazioni di *technostress*, tra cui la paura di essere sostituiti o marginalizzati¹⁵¹.

Tra le innovazioni più rilevanti introdotte dalla normativa europea rientra l'obbligo di garantire una supervisione umana effettiva dei sistemi di intelligenza artificiale ad alto rischio, requisito che la versione italiana del regolamento qualifica come “sorveglianza”¹⁵². Tale supervisione non costituisce una mera affermazione di principio, ma un obbligo operativo che deve essere declinato in procedure concrete, commisurate alla criticità del sistema e al contesto di impiego. Le modalità di supervisione dei sistemi di intelligenza artificiale possono variare a seconda del contesto e della criticità del sistema. In alcuni casi è richiesta una validazione preventiva da parte di un operatore umano; in altri, è sufficiente un monitoraggio continuo con la possibilità di intervenire tempestivamente in caso di anomalie; in altri ancora, la supervisione assume un ruolo strategico, definendo limiti operativi al sistema e prevedendo la possibilità di sospenderne o modificarne il funzionamento. In ogni scenario, è fondamentale che l'organizzazione formalizzi protocolli chiari di supervisione, meglio definiti come protocolli di interazione con i sistemi di IA. Tali protocolli devono indicare con precisione i soggetti responsabili, le procedure per gli interventi correttivi e le modalità di aggiornamento dei piani di emergenza in presenza di sistemi autonomi.

In linea con gli obblighi di informazione, formazione e addestramento previsti dagli articoli 36 e 37 del D.lgs. 81/2008, la formazione sull'intelligenza artificiale non

¹⁵⁰ WEIL M. M., & ROSEN L. D. (1997). “*Technostress*”, Wiley.

¹⁵¹ SALIMI S., MOOSAVI DASTJERDI M., & JAVAHERI A., “*Artificial intelligence anxiety: Psychometric properties and a mediation model*”, International Journal of Human-Computer Interaction, 2024. <https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2457183>.

¹⁵² CABITZA F., & STEFANELLI S., “Sorveglianza umana dell'AI: Cos'è e perché è centrale nell'AI Act”, *Agenda Digitale*, 21 marzo 2024, <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/sorveglianza-umana-dellai-cose-e-perche-e-centrale-nellai-act/>.

può limitarsi alla semplice trasmissione di nozioni tecniche. È necessario promuovere una comprensione critica del funzionamento dei sistemi, dei loro limiti e delle responsabilità legate al loro utilizzo. A tal fine, il percorso formativo può essere articolato su tre livelli complementari. Il primo, di carattere generale, mira a fornire conoscenze di base sui principi, sulle policy aziendali e sui diritti dei lavoratori, affinché sia chiaro come l'IA influenzi i ruoli professionali e quali siano le tutele normative applicabili. Il secondo livello riguarda la formazione operativa dei soggetti che interagiscono direttamente con i sistemi, con particolare attenzione al loro funzionamento, ai rischi noti e alle procedure di sicurezza. Infine, il terzo livello consiste in un addestramento pratico per gli operatori coinvolti nella gestione di sistemi critici, attraverso simulazioni e scenari realistici finalizzati a consolidare le competenze procedurali. Questa struttura formativa permette di evitare un uso passivo o inconsapevole della tecnologia, preservare le competenze umane e professionali e ridurre il rischio di una progressiva perdita di capacità operative che, nel medio periodo, potrebbe compromettere il controllo sui sistemi e l'adattamento dell'organizzazione alle nuove sfide tecnologiche.

La gestione dei rischi connessi all'utilizzo dell'intelligenza artificiale richiede un modello di governo condiviso e non può essere affidata a una sola funzione aziendale. In linea con l'impostazione del D.lgs. 81/2008, risulta fondamentale promuovere la collaborazione tra il Datore di Lavoro, il Servizio di Prevenzione e Protezione, il Medico Competente, i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza e le altre funzioni interessate. In questo contesto, il Medico Competente svolge un ruolo rilevante nel controllo degli effetti psico-fisici derivanti dall'interazione con i sistemi di intelligenza artificiale, mentre il Servizio di Prevenzione e Protezione funge da collegamento tra le misure di prevenzione tradizionali e le nuove esigenze legate all'uso delle tecnologie. Ciò consente di integrare la tutela della salute e della sicurezza fin dalle prime fasi di progettazione e introduzione dei sistemi¹⁵³.

Il coinvolgimento attivo dei lavoratori e dei loro rappresentanti, oltre a costituire un obbligo di legge, rappresenta infine uno strumento essenziale per individuare criticità operative che difficilmente emergono attraverso le sole valutazioni formali.

¹⁵³ UNI (Ente Italiano di Normazione), “UNI/PdR 87:2020—Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro: Linee di indirizzo per l'integrazione con i modelli di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001”, 2020.

6. Strumenti di compliance: trasparenza e motivazione delle decisioni automatizzate

Un profilo di criticità di rilevante interesse giuridico nell'impiego dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali aziendali è rappresentato dal cosiddetto fenomeno della “*black box*”¹⁵⁴. Con tale espressione si fa riferimento alla difficoltà, se non all'impossibilità, di comprendere il percorso logico attraverso cui un sistema algoritmico giunge a una determinata decisione anche nell'ambito della gestione e scelta del personale. Ciò dipende dalla complessità dei modelli utilizzati, basati su un elevato numero di operazioni interne che non risultano immediatamente ricostruibili.

Dal punto di vista del diritto del lavoro e della gestione delle risorse umane, tale mancanza di trasparenza assume una rilevanza concreta, poiché i soggetti interessati dalle decisioni automatizzate – candidati o lavoratori – possono tentare di adattare il proprio comportamento per influenzarne l'esito. La capacità di individuare e correggere tali condotte, tipica dell'intervento umano, non trova ancora un equivalente pienamente efficace nei sistemi di intelligenza artificiale, sebbene siano in corso sviluppi volti a ridurre tali criticità¹⁵⁵.

Alla luce di tali criticità, il problema della *black box* non può essere risolto unicamente con interventi di natura tecnica, ma richiede l'adozione di strumenti giuridici adeguati. Nell'ambito della gestione aziendale e delle risorse umane, ciò si traduce nell'obbligo di garantire trasparenza e motivazione nelle decisioni automatizzate, consentendo ai soggetti interessati di comprenderle e, se necessario, di contestarle. In tal modo, la logica algoritmica non resta confinata al solo livello tecnico, ma assume piena rilevanza giuridica, diventando fondamentale per tutelare i diritti dei soggetti coinvolti e assicurare la responsabilità del titolare del trattamento.

Il principio di trasparenza, quale elemento centrale della conformità normativa, impone che il funzionamento complessivo del sistema sia conoscibile e comprensibile,

¹⁵⁴ MATTHEWS J., “*Patterns and Antipatterns, Principles, and Pitfalls: Accountability and Transparency in Artificial Intelligence*”. AI Magazine, 2020, 9.

¹⁵⁵ L'Adversarial Machine Learning (AML) è la disciplina che studia le vulnerabilità del Machine Learning, occupandosi della progettazione di modelli in grado di resistere a complessi cyber attacchi, passando attraverso lo studio delle capacità di chi li sferra e degli effetti che possono provocare

inclusando le scelte effettuate nella progettazione dell'algoritmo, nella selezione dei dati utilizzati e nella definizione dei criteri decisionali.

La motivazione, intesa come esplicitazione delle ragioni e degli elementi informativi che hanno condotto alla decisione automatizzata, costituisce una naturale estensione del principio di trasparenza e rappresenta uno strumento essenziale di responsabilizzazione dell'organizzazione. Essa consente, infatti, di individuare chiaramente il soggetto responsabile della decisione e di fornire una base adeguata all'attivazione di rimedi procedurali o giurisdizionali in caso di contestazioni.

Il quadro normativo internazionale e sovranazionale conferma la centralità dei principi di trasparenza e motivazione nelle decisioni automatizzate. Essi impongono, tra l'altro, che le organizzazioni informino i soggetti interessati riguardo la natura automatizzata dei processi decisionali, garantiscano la tracciabilità dei dati e delle procedure e assicurino la possibilità di verificare e correggere eventuali decisioni errate¹⁵⁶. In questo contesto, l'*explanation*, ovvero la spiegazione dei processi decisionali in termini comprensibili, rappresenta uno strumento fondamentale di compliance. Essa integra l'obbligo di trasparenza con la concreta possibilità per i soggetti interessati di esercitare i propri diritti di tutela.

Tale orientamento trova riscontro anche nella normativa europea in materia di protezione dei dati personali. Il GDPR, integrando e aggiornando la disciplina già contenuta nella Direttiva 95/46/CE, sancisce negli articoli 13 e 14 l'obbligo di informare gli interessati dell'eventuale esecuzione di decisioni automatizzate, sia in caso di raccolta diretta sia indiretta dei dati. In particolare, l'art. 13 si applica quando i dati sono raccolti direttamente dall'interessato. In questo caso, l'organizzazione deve fornire informazioni chiare e accessibili riguardo l'identità del titolare, le finalità e la base giuridica del trattamento, i destinatari dei dati, il periodo di conservazione, i diritti dell'interessato e l'eventuale utilizzo di decisioni automatizzate, comprensive della logica adottata, della rilevanza dei criteri considerati e delle conseguenze previste. L'art. 14, invece, si applica quando i dati sono raccolti indirettamente da fonti esterne o terze parti: le informazioni devono essere comunicate entro un termine ragionevole, e comunque entro un mese dalla

¹⁵⁶ L'U.S. Public Policy Council e l'Europe Council Policy Committee (EUACM) dell'Association for Computing Machinery (ACM) hanno enunciato principi guida per una corretta governance dell'intelligenza artificiale, comprendenti *awareness, access and redress, accountability, explanation, data provenance, auditability e validation and testing*.

raccolta, includendo le stesse informazioni previste dall'art. 13, adattate al contesto della raccolta indiretta. In entrambi i casi, il GDPR richiede che le informazioni siano comprensibili, trasparenti e facilmente accessibili, con particolare attenzione alle decisioni automatizzate. Ciò significa che non basta comunicare la presenza di un processo automatizzato, ma occorre spiegare la logica dell'algoritmo, il peso attribuito ai diversi criteri e le conseguenze previste per l'interessato.

In definitiva, l'adozione dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali aziendali richiede una governance che integri trasparenza e motivazione come strumenti di compliance giuridica. Solo in presenza di tali garanzie è possibile assicurare la legittimità dell'azione algoritmica, la protezione dei diritti dei soggetti interessati e la responsabilizzazione dei titolari, configurando un modello di utilizzo dell'IA compatibile con i principi fondamentali del diritto del lavoro e della protezione dei dati personali.

CONCLUSIONI

L'analisi condotta nel presente elaborato consente di tracciare una riflessione complessiva sull'evoluzione del rapporto di lavoro nel settore del commercio e sulla progressiva trasformazione dei modelli di gestione delle risorse umane alla luce dell'innovazione tecnologica, con particolare riferimento all'intelligenza artificiale. Dalla ricostruzione del quadro normativo e contrattuale tradizionale sino alla valutazione delle più recenti sfide etiche e regolatorie, emerge un panorama complesso e stratificato, in cui il diritto del lavoro è chiamato a ripensare i propri strumenti per continuare a svolgere efficacemente la propria funzione di tutela, equilibrio e garanzia.

Il capitolo 1 ha mostrato come il settore del commercio, per sua natura dinamico e strutturalmente esposto alle oscillazioni della domanda e dell'organizzazione produttiva, abbia sviluppato nel tempo un articolato sistema contrattuale, rappresentato oggi dal rinnovato CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi del 2024. L'assetto negoziale, frutto di una lunga evoluzione storica, costituisce il risultato dell'interazione tra le parti sociali, la cui rappresentanza – in particolare attraverso CGIL, CISL e UIL – continua a svolgere un ruolo essenziale nella regolazione delle condizioni di lavoro. Le tipologie contrattuali, la classificazione del personale, la struttura retributiva e l'ampio ricorso a clausole di flessibilità confermano la centralità della contrattazione collettiva quale strumento capace di bilanciare le esigenze organizzative delle imprese con la garanzia di diritti, certezze e tutele per i lavoratori.

Il capitolo 2 ha evidenziato come la gestione giuridica delle risorse umane costituisca un ambito centrale nell'operatività del settore. L'analisi degli istituti relativi alla progettazione delle mansioni, al reclutamento, alla formazione e alla valutazione delle prestazioni dimostra che il diritto del lavoro non si limita a definire le condizioni di base del rapporto, ma interviene attivamente nel disciplinare i processi organizzativi attraverso l'imposizione di obblighi, standard professionali e limiti all'esercizio dei poteri datoriali. Il potere direttivo, di controllo e disciplinare trova la propria legittimazione solo se esercitato in conformità ai principi di correttezza, proporzionalità e trasparenza, che costituiscono il nucleo essenziale del bilanciamento tra efficienza produttiva e dignità della persona lavoratrice. Anche i sistemi retributivi, premianti e incentivanti, sempre più orientati alla performance, richiamano il legislatore e gli interpreti a una costante attenzione affinché l'efficientismo economico non si traduca in compressione dei diritti

fondamentali, ma contribuisca invece a valorizzare il merito, la professionalità e la partecipazione.

Il capitolo 3, dedicato all'adozione dell'intelligenza artificiale nei processi HR, ha posto in luce le questioni più innovative e, al contempo, più problematiche del diritto del lavoro contemporaneo. L'utilizzo di sistemi automatizzati nella selezione, valutazione e gestione del personale rappresenta una rivoluzione destinata a incidere profondamente sulla struttura giuridica del rapporto di lavoro. L'IA, infatti, introduce nuove potenzialità – rapidità decisionale, capacità predittiva, riduzione dei bias soggettivi – ma anche rischi significativi: opacità algoritmica, discriminazioni indirette, vulnerabilità dei dati, alterazione delle dinamiche gerarchiche e riduzione degli spazi di discrezionalità umana.

In questo scenario si afferma l'esigenza imprescindibile di un modello di governance algoritmica fondato sulla trasparenza, sulla motivazione delle decisioni automatizzate e sulla piena accountability dell'organizzazione datoriale. La trasparenza non è soltanto un principio etico, ma uno strumento giuridico di primaria rilevanza: consente al lavoratore di comprendere l'origine e la logica dei processi decisionali, permette di esercitare i diritti di controllo e di contestazione, e garantisce che l'algoritmo non divenga un'entità irresponsabile, sottratta alla verifica giuridica. La motivazione, intesa come esplicitazione comprensibile dei criteri e dei dati che hanno determinato l'esito algoritmico, si configura quale condizione minima per assicurare la conformità al GDPR, al principio di non discriminazione e ai doveri di correttezza e buona fede.

La tecnologia, lungi dall'essere neutrale, porta con sé visioni del mondo, scelte valoriali, modelli organizzativi e potenziali distorsioni. Per questa ragione l'intelligenza artificiale deve essere considerata come uno strumento al servizio della persona, e non un sostituto del discernimento umano. La dignità del lavoratore, principio cardine del nostro ordinamento, impone che l'adozione di soluzioni algoritmiche non possa mai tradursi in un arretramento delle tutele o in una deresponsabilizzazione del datore di lavoro, il quale rimane – anche in presenza di sistemi automatizzati – pienamente titolare degli obblighi di vigilanza, prevenzione e garanzia.

Le analisi condotte nei tre capitoli mostrano come il diritto del lavoro nel settore del commercio sia oggi collocato in una fase di trasformazione sistemica, nella quale modelli regolatori consolidati si confrontano con esigenze produttive e tecnologiche in continua evoluzione. L'integrazione dell'intelligenza artificiale nelle risorse umane, se

adeguatamente governata, può costituire un'occasione preziosa per migliorare l'equità, la trasparenza e l'efficienza dei processi decisionali. Tuttavia, ciò richiede un ripensamento complessivo degli strumenti giuridici esistenti, che devono evolversi lungo direttrici complementari: da un lato l'aggiornamento delle fonti normative, affinché esse risultino adeguate alle nuove forme di organizzazione del lavoro digitale e siano in grado di intercettare le implicazioni derivanti dall'adozione di sistemi automatizzati; dall'altro il rafforzamento della contrattazione collettiva, che continua a costituire la sede privilegiata per la definizione di regole, limiti e garanzie nell'impiego dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali. A ciò deve aggiungersi lo sviluppo di una cultura organizzativa orientata alla responsabilità e all'etica, nella quale tecnologia e persona non siano poste in contrapposizione, ma integrate all'interno di un medesimo ecosistema valoriale capace di coniugare innovazione, tutela dei diritti e sostenibilità delle scelte datoriali.

In definitiva, la sfida che si pone oggi al giurista, alle parti sociali e alle imprese è quella di costruire un modello di lavoro nel commercio in cui l'innovazione tecnologica sia compatibile con i valori costituzionali, in primo luogo con la tutela della persona, la pari dignità sociale, la non discriminazione e la partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa.

Un diritto del lavoro capace di governare l'intelligenza artificiale non è un diritto del lavoro che teme il cambiamento, ma un diritto che accompagna l'innovazione, la interpreta, la orienta e la rende conforme ai principi fondamentali del nostro ordinamento. Solo in questa prospettiva l'intelligenza artificiale potrà essere non un fattore di esclusione, ma uno strumento di progresso inclusivo, in grado di rafforzare la qualità del lavoro, migliorare le relazioni industriali e contribuire allo sviluppo di un modello sociale ed economico fondato sulla centralità della persona, anche – e soprattutto – nell'era degli algoritmi.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *“Artificial intelligence and life in 2030, Centenary study on artificial intelligence”*, Stanford University Press, 2016.

https://ai100.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj9861/f/ai_100_report_0831fnl.pdf.

ADECCO, *“Cosa sono i benefit aziendali e quali sono i più apprezzati”*, 2024, <https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/benefit-aziendali>

ADECCO, *“Work Trends Study”*, 2019, https://www-prd-cms930-com.azureedge.net/-/media/adeccogroup/brands/adeccoglobal2016/italy/media/pdf/wts2019_paper.pdf?rev=bb6ad2469c5445f9ac85b74c3594224e&hash=DBCDF20FF7C3E891EA943FFFC87CE7CA

ADECCO ITALIA, *“Guida rapida al CCNL commercio”*, [adecco.it](https://www.adecco.it).

ALMA LABORIS BUSINESS SCHOOL, *“Il reclutamento delle risorse umane: cos'è, quali sono le sue fasi e come si distinguono. Reclutamento interno ed esterno: le differenze”*, febbraio 2022.

AUTERI E., *“Management delle risorse umane”*, Guerini e Associati, Milano, 1998.

BALLETTI E., *“I poteri del datore di lavoro tra legge e contratto”*, in *Dir. merc. lav.*, 1, 2018.

BANKS L., *“La motivazione sul lavoro”*, FrancoAngeli, Milano, 2000.

BEER M., SPECTOR B., LAWRENCE P. R., MILLS D. Q., WALTON R. E., *“Managing Human Assets”*. Free Press, 1984.

BOLDIZZONI D., PAOLETTI F., *“Gestione delle risorse umane”*, Apogeo, 2006.

BOLISANI E., GOTTARDI G., “*Sviluppo del commercio elettronico e nuove figure di intermediazione*”, 2024.

BORDONI F., “*Il processo di selezione del personale e la sua automazione in Italia*”, Labour & Law Issues, 2023.

BUYERS J., “*Artificial Intelligence – The Practical Legal Issues*”, Law Brief Publishing, 2018

CABITZA F., CAMPAGNER A., RONZIO L., CAMELI M., MANDOLI G. E., PASTORE M. C., SCONFIENZA L. M., FOLGADO D., BARANDAS M., GAMBOA H., “*Rams, hounds and white boxes: Investigating human–AI collaboration protocols in medical diagnosis*”, Artificial Intelligence in Medicine, 2023, <https://doi.org/10.1016/j.artmed.2023.102506>.

CABITZA F., STEFANELLI S., “*Sorveglianza umana dell’AI: Cos’è e perché è centrale nell’AI Act*”, *Agenda Digitale*, 21 marzo 2024, <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/sorveglianza-umana-dellai-cose-e-perche-e-centrale-nellai-act/>

CABRERAD., EL-BÈZE L. A. M., TORRES-MORENO J. M., DURETTE B., “*Ranking Résumés Automatically Using Only Résumés: A Method Free of Job Offers*”, Expert Systems with Applications, <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.12.054>.

CACIOTTO M., “*Commercio Internazionale: cambiamento tecnologico nel mondo del lavoro*”, 2023.

CANONICI A., “*La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale*”, FrancoAngeli, 2004.

CARINCI F., “*E tu lavorerai come apprendista: l’apprendistato da contratto ‘speciale’ a contratto ‘quasi unico’*”, 2012.

CARROZZA, M. C., et al., “AI: profili tecnologici - Automazione e Autonomia: dalla definizione alle possibili applicazioni dell’Intelligenza Artificiale”, in BioLaw Journal – Rivista di BioDiritto, n. 3/2019.

CAROLI M., “Economia e gestione delle imprese”, McGraw-Hill, Milano.

CARUSO B., RICCI G., “Sistemi e tecniche retributive”, in Caruso B., Zoppoli L. (a cura di), “La retribuzione. Struttura e regime giuridico”, Jovene, 1994.

CASALE D., “La malattia tra economia e welfare”, 2013.

Cass. lav. n. 18666/2015

Cass. lav. n. 28384/2019

Cass. Civ., sez. lav., n. 23934/2018.

Corte suprema di Cassazione, sezione lavoro, sentenza 17 luglio 2007, n. 15892

Corte suprema di Cassazione, sentenza del 27 maggio 2015 n. 10955 del 2015

CCNL COMMERCIO: livelli, mansioni, orario, straordinario, malattia, ferie” – LeggiOggi (aggiornato), leggioggi.it.

CGIL, “Per un nuovo piano del lavoro”, NPDL-Contributo Filcams, www.filcams.cgil.it.

CISL, “Tesi e Temi per la discussione”, XVIII Congresso Confederale CISL, “Per la persona, per il lavoro”.

CIUCCIOVINO S., “Il contratto a tempo determinato: la prima stagione applicativa del d.lgs. n. 368 del 2001”, Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, 2007.

CIUCCIOVINO S., “*La concorrenza tra CCNL nel settore terziario*”, Rivista on-Line della Fondazione Prof. Massimo D’Antona, 2025.

CLEMENTE F., “*Contrattazione di secondo livello: cos’è e come funziona?*”, JOBIRI, Your Digital Career Advisor, <https://www.jobiri.com/contrattazione-di-secondo-livello-cose-e-come-funziona/>.

CLEMENTE F., “*Work environment: come creare un ambiente di lavoro positivo*”, JOBIRI, Your Digital Career Advisor, <https://www.jobiri.com/work-environment-come-creare-un-ambiente-di-lavoro-positivo/>.

CONFCOMMERCIO, Imprese Per L’Italia, “*CCNL Commercio & Terziario 2024 - 2027: le novità del rinnovo*”, 2024, <https://www.lavorosi.it/relazioni-sindacali-e-contratti-collettivi/sistema-contrattuale-e-livelli-di-contrattazione/ccnl-commercio-terziario-2024-2027-le-novita-del-rinnovo/>.

CONFLAVORO PMI, “*CCNL - Contratto Collettivo settore Commercio Terziario*”, <https://www.conflavoro.it>.

CORAZZA L., “*Il nuovo conflitto collettivo: clausole di tregua, conciliazione e arbitrato nel declino dello sciopero*”, 2012.

CORTESE C. G., DEL CARLO A., “*La selezione del personale. Come scegliere il candidato migliore ai tempi del web*”, Raffaello Cortina Editore, 2017.

COSTA G., “*Economia e direzione delle risorse umane*”, Utet, Torino, 1990.

COSTA G., GIANECCHINI M., “*Risorse umane: persone, relazioni e valore*”, McGraw-Hill, 2005.

DAFT R., “*Organizzazione aziendale*”, Apogeo, Milano, 2001.

DE FILIPPI D. M., *“Il potere disciplinare del datore di lavoro: i controlli sul lavoratore”*, ProntoProfessionista.it, Giugno 2020.

DEL FRATE M., *“Retribuzioni, contrattazione collettiva e sfruttamento del lavoro nel settore cooperativo, Caporalato e sfruttamento del lavoro”*, 2022, lavorodirittieuropa.it.

DELLA MONICA G., *“Contributo allo studio della motivazione”*, CEDAM, Padova, 2002.

D.lgs. 15 giugno 2015, n. 80, *“Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro, in attuazione dell’articolo 1, commi 8 e 9, della legge 10 dicembre 2014, n. 183”*.

D.lgs. 26 marzo 2001, n. 151, *“Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell’articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53”*.

DENNY R., *“Motivazione: L’arma Vincente”*, FrancoAngeli, Milano, 1994.

EBC-Consulting, Human Resources and Software, *“La Rotazione del Personale - Job Rotation Human Resources”*, 2023.

E-CAPITAL, Financial Terms Dictionary, *“Gain Sharing”*

ERCOLANI P., *“La terziarizzazione dell’occupazione. Analisi delle cause e dei problemi aperti”*, Quaderni di ricerca n.54, Università degli Studi di Ancona, 1994.

ESPOSITO M., *“L’efficacia temporale del contratto collettivo nel sistema normativo corporativo”*, Diritto delle relazioni industriali, 1994.

EUGENIA C., *“Gestire e motivare le persone”*, Gestione d’impresa, 2006.

FELICETTI G. F., *“La retribuzione variabile: sistemi di incentivazione e costo del lavoro”*, Il Sole 24 ORE, 2000.

FILIPPINI C., RIZZO N., *“Essere capi con il «nuovo» management by objectives (MBO). Come non usare un cacciavite per piantare un chiodo”* – Franco Angeli, 2020

FOMBRUN C. J., TICHY N. M., DEVANNA M. A., *“Strategic human resource management”*, New York, NY: Wiley, 1984.

GABRIELLI G., *“Remunerazione e gestione delle persone”*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

GAROFALO D., *“Gli interventi legislativi sul contratto di apprendistato successivi al TU del 2011”*, Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, 2014.

GODDARD K., ROUDSARI A., & WYATT J. C., *“Automation bias: A systematic review of frequency, effect mediators, and mitigators”*, Journal of the American Medical Informatics Association, <https://doi.org/10.1136/amiajnl-2011-000089> . (OUP Academic), 2012.

GROSSO C. A., FERTONANI M., *“L’analisi e la valutazione delle mansioni”*, FrancoAngeli, 1988.

GUILFOYLE S., BERGMAN S. M., HARTWELL C., POWERS J., *“Social Media, Big Data, and Employment Decisions: Mo’ Data, Mo’ Problems?”*, In Social Media in Employee Selection and Recruitment. Springer International Publishing Switzerland, 2016.

HAGEMANN G., *“Eccellenza nella motivazione”*, Sperling & Kupfer, Milano, 1997.

HARRIS CHRISTOPHER G., *“Making Better Job Hiring Decisions Using “Human in the Loop” Techniques”*, HumL@ ISWC, 2018.

“Il terziario”, RAPPORTO ROTA, pdf.

LEGGE K., *“Human Resource Management: Rhetorics and Realities”*, Macmillan, 1995.

LEGNICK-HALL C. A., MORITZ S., *“The impact of e-HR on the human resource management function”*, Journal of Labor Research, 2003.

LEVATI W., SARAÒ M.V., *“Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni”*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

MAGNANI M., *“La disciplina del contratto di lavoro a tempo determinato: novità e implicazioni sistematiche”*, 2014.

MAKEITSO FORMAZIONE E CONSULENZA, *“Le fasi di cui si compone un processo di formazione – 1. L’analisi del fabbisogno”*, marzo 2022.

MAKEITSO FORMAZIONE E CONSULENZA, *“Le fasi di cui si compone un processo di formazione – 2. Progettazione”*, marzo 2022.

MAKEITSO FORMAZIONE E CONSULENZA, *“Le fasi di cui si compone un processo di formazione – 3. Erogazione”*, marzo 2022.

MAKEITSO FORMAZIONE E CONSULENZA, *“Le fasi di cui si compone un processo di formazione – 4. Valutazione”*, marzo 2022.

MARTIN P., NICHOLLS J., *“Il ‘commitment’”*, FrancoAngeli, 1989.

MATTHEWS J., *“Patterns and Antipatterns, Principles, and Pitfalls: Accountability and Transparency in Artificial Intelligence”*. AI Magazine, 2020

MCGREGOR D., “*Leadership e motivazione nelle imprese*”, FrancoAngeli, Milano, 1978.

MOHN E., “*Profit Sharing*”, 2022, <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/profit-sharing>

MONDIANO R., “*La risorsa umana*”, Sperling & Kupfer, Milano, 1994.

NATALI C., MARCONI L., DIAS DURAN L. D., & CABITZA F., “AI-induced deskilling in medicine: A mixed-method review and research agenda for healthcare and beyond”, *Artificial Intelligence Review*, <https://doi.org/10.1007/s10462-025-11352-1>, 2025.

NILSSON N. J. “*The Quest for Artificial Intelligence: A History of Ideas and Achievements*” 2010, Cambridge - UK: Cambridge University Press. <https://ai.stanford.edu/~nilsson/QAI/qai.pdf>.

NOE R., HOLLENBECK J., GERHART B., WRIGHT P., “*Gestione delle risorse umane*”, Apogeo, 2006.

PANZARANI R., “*Gestione e sviluppo del capitale umano*”, FrancoAngeli, 2004.

PARKER S.K., GROTE G., “*Automation, algorithms, and beyond: why work design matters more than ever in a digital world*”, *Applied Psychology*, 2019.

PASCUCCI P., “*Giusta retribuzione e contratti di lavoro: verso un salario minimo legale?*”, 2018.

PORTER, L.W., LAWLER, E.E., “*Managerial attitudes and performance, Irwin-Dorsey series in behavioral science in business*”, 1968.

QUAD FORMAZIONE, “*L’importanza delle risorse umane nella gestione del personale*”, <https://quadsrl.it/risorse-umane-nella-gestione-del-personale>.

QUAGLINO G.P., “*Voglia di fare, motivati per crescere nell’organizzazione*”, Guerini e Associati, Milano, 1999.

RANDSTAD ITALIA, “*CCNL commercio: livelli, mansioni e retribuzione*”, claudiomarchetti.it.

RANDSTAD, “*Recruiting, significato e strategie per il perfetto processo di selezione*”, giugno 2025.

RAUSEI P., TIRABOSCHI M., “*Commentario sistematico del Ccnl per i dipendenti degli studi professionali*”, 2014.

RHEINBERG F., “*Psicologia della motivazione*”, Il Mulino, 2003.

RisorseUmane-HR.it, “*L’importanza della formazione del personale*”, 2017, <https://www.risorseumane-hr.it/importanza-della-formazione-del-personale/>.

BONDAROUK T., BREWSTER, C., “*Conceptualising the future of HRM and technology research*”, The International Journal of Human Resource Management, 2016.

RUSSELL S. J., NORVIG P., & DAVIS E. “*Artificial intelligence: a modern approach*”, 2010, Terza ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

SALIMI S., MOOSAVI DASTJERDI M., & JAVAHERI A., “*Artificial intelligence anxiety: Psychometric properties and a mediation model*”, International Journal of Human–Computer Interaction, 2024. <https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2457183>.

SANTORO-PASSARELLI G., “*Diritto dei lavori*”, Giappichelli, Torino, 2013, p. 262.

SANTUCCI R., *“Il contratto di lavoro part-time tra Jobs Act (decreto legislativo n. 81/2015) e diritto giurisprudenziale”*, 2017.

SCOTTI F., *“Valutazione formativa libera e Computer Based Education”*, Osservatorio Isfol, 1990.

SEIPALLA F., LIEM N., SIREGAR D. R. G., MARTDANA A., PARAMARTA V., *“The Impact of Digitalization on Human Resource Management Practices”*, Master of Hospital Management, Universitas Sangga Buana, Bandung, West Java, Indonesia, 2024.

SILIC M., SILIC D., & KIND-TRÜLLER K., *“From shadow IT to shadow AI—Threats, risks and opportunities for organizations”*, Strategic Change, <https://doi.org/10.1002/jsc.2682>, 2025.

SMEUP S.p.A., *“Posizione, Prestazione, Potenziale: la teoria delle 3P”*, luglio 2018

STIRATI A., *“Lavoro e salari: un punto di vista alternativo sulla crisi”*, 2020.

STOREY J., *“Developments in the Management of Human Resources”*, Blackwell, 1992.

TAGLIABUE S., *“La valutazione della prestazione”*, 2008, www.ecofo.unibo.it.

UNI (Ente Italiano di Normazione), *“UNI/PdR 87:2020—Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro: Linee di indirizzo per l'integrazione con i modelli di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001”*, 2020

Unioncamere, *“Sistema di misurazione e valutazione della performance”*, 2010, www.civit.it.

ULRICH D., *“Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results”*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

VOZA R., “*Forma del contratto e trasformazione del rapporto nel part-time*”, *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2001, francoangeli.it.

WIKILABOUR, “*Premio di produzione – Premio di produttività*”, <https://www.wikilabour.it/dizionario/retribuzione/premio-di-produzione-premio-di-produttivita/>

YOUNIS, RAGHDA A., HEBA M. A., “*Artificial intelligence strategy, creativity oriented HRM and knowledge-sharing quality: Empirical analysis of individual and organisational performance of AI-powered businesses*”, *The British Academy of Management (BAM) Conference Proceeding*, 2020

<https://blog.reverse.hr/interviste-comportamentali>.

<https://www.confcommercio.it/-/ccnl-terziario-distribuzione-servizi-testo-unico-2019>.

<https://www.contrattocommercio.it/art-95-clausole-flessibili-ed-elastiche/>.

<https://www.psicologiadellavoro.org/assessment-center/>.