

ISSN 1974-9562

ANNO - XXV



RIVISTA SCIENTIFICA GIURIDICA inserita nell'Area 12 - Classe A - ANVUR

*All'interno i contributi dei seguenti Autori:*

**SAGGI:** Elena Vivaldi – Andrea Conzutti – Daniela Porena – Sara Scalini – Giacomo Vivoli – Alfonso Maria Fimiani – Francesco Amici – Attilio Luigi Maria Toscano – Antonio Gusmai – Francesco Sanchini – Palma Pujia – Paolo Brambilla – Raffaele Roberto Severino – Lucia Firino – Francesco Gallarati – Fabio Antonio Siena – Diego De Carolis – Vittorio Pampanin – Paolo Cotza – Vincenzo Del Gaiso – Stefano Giubboni – Fabiola Lamberti – Francesco Alifano – Maria Giovannone – Gianluca Bonanomi – Antonio Viscomi – Simone Auriemma – Emilia D'Avino – **FOCUS:** Rocco Carrano – Giulio Salvatore Ceraso – Giovanni Gugliotti – **OSSERVATORI:** Andrea Giocondi – Andrea Greco – Gaia Gandolfi – Andrea De Lia – Ambra Mostarda – Domenico Pace – Alessia Riommi – Chiara Trotta.

ISSN 1974-9562

AMBIENTEDIRITTO – EDITORE<sup>®</sup>

Anno 2025 - Fasc. n. 3

*Testata registrata presso il Tribunale di Patti (Reg. n. 197 del 19/07/2006)*



Rivista Giuridica AmbienteDiritto.it - ISSN 1974 - 9562 - Anno XXV - Fascicolo n. 3/2025

## Sezione specializzata – DIRITTO DEL LAVORO

**ALI (Ambiente, Lavoro, Impresa)**

### ORGANIGRAMMA

#### DIREZIONE SCIENTIFICA

**Bellomo Stefano**, Ordinario di diritto del lavoro Sapienza Università di Roma – **Cataudella Maria Cristina**, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi di Roma Tor Vergata – **Preteroti Antonio**, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi di Perugia.

#### COMITATO SCIENTIFICO

**Balletti Emilio**, Ordinario di Diritto del lavoro Università della Campania L. Vanvitelli – **Bellavista Alessandro**, Ordinario di Diritto del lavoro Università degli Studi di Palermo – **Campanella Piera**, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – **D'Alessandro Giovanni**, Ordinario di istituzioni di diritto pubblico Università Niccolò Cusano – **Ferluga Loredana**, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi di Messina – **Lambertucci Pietro**, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi dell'Aquila – **Maio Valerio**, Ordinario di diritto del lavoro UnitelmaSapienza – **Pascucci Paolo**, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – **Passalacqua Pasquale**, Ordinario di Diritto del lavoro Università degli Studi di Roma Tor Vergata Direttore Ufficio del lavoro della Sede Apostolica – **Pellacani Giuseppe**, Ordinario di Diritto del lavoro Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia – **Pérez de los Cobos Orihuel Francisco**, Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Universidad Complutense de Madrid Presidente Emérito del Tribunal Constitucional – **Sánchez Trigueros Carmen**, Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Universidad de Murcia – **Sánchez-Urán Azaña Yolanda**, Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Directora del Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Universidad Complutense de Madrid – **Sempere Navarro Antonio Vicente**, Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Presidente del Tribunal Supremo – **Valente Lucia**, Ordinario di diritto del lavoro Sapienza Università di Roma – **Venditti**

*Lucia, Ordinario di diritto del lavoro Università degli Studi di Napoli Federico II – Zilio Grandi Gaetano, Ordinario di diritto del lavoro Prorettore Università Ca' Foscari.*

## REDAZIONE

Coordinatori: *Cairolì Stefano*, Associato di diritto del lavoro Università degli Studi di Perugia – *Luigi Carbone*, Assegnista di ricerca in Istituzioni di Diritto Pubblico – Università degli Studi di Trieste – *Ferraro Fabrizio*, Ricercatore di diritto del lavoro Sapienza Università di Roma – Componenti: *Calderara Dario*, Ricercatore di diritto del lavoro Sapienza Università di Roma – *Rocchi Luisa*, Assegnista di diritto del lavoro Sapienza Università di Roma – *Giampà Gianluca*, Dottorando di ricerca in diritto del lavoro Sapienza Università di Roma – *De Giuli Flaminia*, Dottoranda di ricerca in diritto del lavoro Sapienza Università di Roma – *Lamberti Fabiola*, Ricercatrice di diritto del lavoro Università degli Studi Roma Tre – *Mostarda Ambra*, Assegnista di ricerca in Diritto del lavoro Università Ca' Foscari.

**Comitato di Referaggio:** I referaggi sono svolti dai referees della Rivista ai sensi delle disposizioni ANVUR.

## Indice

|                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| RIVISTA SCIENTIFICA GIURIDICA inserita nell' Area 12 - Classe A - ANVUR.....                                                             | 1   |
| ORGANIGRAMMA DELLA RIVISTA.....                                                                                                          | 2   |
| <i>Indice</i> .....                                                                                                                      | 14  |
| <i>SAGGI</i> .....                                                                                                                       | 18  |
| UN PRIMO BILANCIO DELLA RIFORMA DELL'ART. 9 COST. LA TUTELA DEGLI ANIMALI DI FRONTE AGLI ALTRI VALORI FONDAMENTALI.....                  | 19  |
| Elena Vivaldi.....                                                                                                                       | 19  |
| THE EURO AS A CONSTITUTIONAL CURRENCY.....                                                                                               | 48  |
| Andrea Conzutti.....                                                                                                                     | 48  |
| LE CER COME STRUMENTO DI LIBERALIZZAZIONE, DECENTRAMENTO E DEMOCRATIZZAZIONE DEL SISTEMA DI PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DELL'ENERGIA..... | 60  |
| Daniele Porena.....                                                                                                                      | 60  |
| LA RIGENERAZIONE URBANA NELLA RECENTE L.R. MARCHE N. 19/2023.....                                                                        | 69  |
| Sara Scalini.....                                                                                                                        | 69  |
| GIUSTIZIA CLIMATICA: L'IMPORTANZA DEI MECCANISMI PROCESSUALI E L'INIZIO DI UNA NUOVA STAGIONE DEL CONTENZIOSO NELL'UNIONE EUROPEA.....   | 93  |
| Giacomo Vivoli.....                                                                                                                      | 93  |
| LOTTA ALLO SPRECO ALIMENTARE:.....                                                                                                       | 126 |
| LA PREVENZIONE DEI RIFIUTI EVITABILI NEL MODELLO DELL'ECONOMIA CIRCOLARE.....                                                            | 126 |
| Alfonso Maria Fimiani.....                                                                                                               | 126 |
| CARBON MARKETS, QUOTE DI EMISSIONE E CARBON CREDIT DERIVATIVE CONTRACTS.....                                                             | 175 |
| Francesco Amici.....                                                                                                                     | 175 |
| OLTRE IL <i>RISK-BASED APPROACH</i> , VERSO UN "COSTITUZIONALISMO ALGORITMICO SOSTANZIALE" NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE.....   | 193 |
| Attilio Luigi Maria Toscano.....                                                                                                         | 193 |
| TRA EROS E THANATOS: IL DIRITTO COSTITUZIONALE "AL FRONTE" DELLE GUERRE.....                                                             | 228 |
| Antonio Gusmai.....                                                                                                                      | 228 |

|                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| LE SANDBOXES NORMATIVE TRA EVOLUZIONE TECNOLOGICA E PROFILI DI COMPATIBILITÀ COSTITUZIONALE.....                                                          | 266 |
| Francesco Sanchini.....                                                                                                                                   | 266 |
| IL VALORE GIURIDICO E SIMBOLICO DEL DISSENSO FEMMINILE NEI CONTESTI MAFIOSI: PROFILI PROCESSUALPENALISTICI, COLLABORAZIONI E TESTIMONIANZE .....          | 291 |
| Palma Pujia.....                                                                                                                                          | 291 |
| LA TUTELA DELL'INTERESSE PUBBLICO NELLA LEGGE "SALVA CIRCOLI" .....                                                                                       | 304 |
| Paolo Brambilla.....                                                                                                                                      | 304 |
| IL CONTENZIOSO CLIMATICO TORNA DAVANTI LA CORTE EUROPEA DEI DIRITTI DELL'UOMO CON I RICORSI <i>URICCHIO</i> E <i>DE CONTO</i> : UN'OCCASIONE MANCATA. 322 |     |
| Raffaele Roberto Severino.....                                                                                                                            | 322 |
| LA QUALIFICAZIONE DELLE STRADE VICINALI: LA PIÙ RECENTE GIURISPRUDENZA DEL CONSIGLIO DI STATO, NELLA VISIONE ECOSISTEMICA DELL'AMBIENTE.....              | 337 |
| Lucia Firino.....                                                                                                                                         | 337 |
| LA DIFFUSIONE DELLE ENERGIE RINNOVABILI NEL BILANCIAMENTO TRA PRINCIPI COSTITUZIONALI: EVOLUZIONE GIURISPRUDENZIALE E SCENARI FUTURI.....                 | 360 |
| Francesco Gallarati.....                                                                                                                                  | 360 |
| GOVERNARE IL RISCHIO, PUNIRE L'INCERTEZZA.....                                                                                                            | 387 |
| LA GUIDA DOPO L'USO DI STUPEFACENTI TRA TIPO NORMATIVO D'AUTORE E SIMBOLISMO REPRESSIVO.....                                                              | 387 |
| Fabio Antonio Siena.....                                                                                                                                  | 387 |
| L'ART. 49 DEL CODICE DELLA NAVIGAZIONE E LA "NEGOZIABILITÀ" DEL CONTENUTO DELL'ATTO DI CONCESSIONE SECONDO LA CORTE DI GIUSTIZIA EUROPEA.....             | 426 |
| Diego De Carolis.....                                                                                                                                     | 426 |
| VERSO UN SSN "A TRAZIONE PRIVATA" TRA EQUIVOCI E DOGMI: BREVI RIFLESSIONI SULLA NECESSITÀ DI RIMEDITARE IL RUOLO DEL PRIVATO IN SANITÀ.....               | 490 |
| Vittorio Pampanin.....                                                                                                                                    | 490 |
| 'SOSTENIBILITÀ' DEL DIFETTO DI GIURISDIZIONE NELL'OTTICA DEL PROCESSO AMMINISTRATIVO.....                                                                 | 527 |
| Paolo Cotza.....                                                                                                                                          | 527 |
| SEZIONE SPECIALIZZATA – DIRITTO DEL LAVORO.....                                                                                                           | 581 |
| ALI (AMBIENTE, LAVORO, IMPRESA).....                                                                                                                      | 581 |

|                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| IL LAVORO NEL CAPITALISMO DEI DATI. OSSERVAZIONI PER UNA RIDISTRIBUZIONE EQUA DEL VALORE DELL'INFORMAZIONE.....                                                | 582 |
| Vincenzo Del Gaiso.....                                                                                                                                        | 582 |
| IL LAVORO TRAMITE PIATTAFORMA.....                                                                                                                             | 613 |
| E I PROBLEMI DI INQUADRAMENTO.....                                                                                                                             | 613 |
| Stefano Giubboni.....                                                                                                                                          | 613 |
| INCLUSIONE LAVORATIVA DELLE PERSONE CON DISABILITÀ: LE SOLUZIONI BASATE SULL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE COME SOSTEGNI NECESSARI E ACCOMODAMENTI RAGIONEVOLI..... | 630 |
| Fabiola Lamberti.....                                                                                                                                          | 630 |
| L'ORARIO DI LAVORO E LE SUE FUNZIONI, OGGI.....                                                                                                                | 666 |
| Francesco Alifano.....                                                                                                                                         | 666 |
| LA SICUREZZA DELLE ATTREZZATURE DA LAVORO NELL'INTRECCIO REGOLATIVO TRA IL L'AI ACT E IL REGOLAMENTO MACCHINE.....                                             | 698 |
| Maria Giovannone.....                                                                                                                                          | 698 |
| LA TUTELA DELLA POSIZIONE PREVIDENZIALE DEI COLLABORATORI COORDINATI E CONTINUATIVI.....                                                                       | 719 |
| Gianluca Bonanomi.....                                                                                                                                         | 719 |
| QUANDO I NUMERI CONTANO: NOTE SPARSE SU "PICCOLE IMPRESE" E LICENZIAMENTO.....                                                                                 | 752 |
| Antonio Viscomi.....                                                                                                                                           | 752 |
| SULL'OBLIGO DATORIALE DI FORMAZIONE-ADATTAMENTO NELLE TRANSAZIONI ECOLOGICA E DIGITALE. SPUNTI DAGLI ORDINAMENTI FRANCESE E SPAGNOLO .....                     | 765 |
| Simone Auriemma.....                                                                                                                                           | 765 |
| TECNICHE DI TUTELA DELLA RISOLUZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO PER LA "CURA DEI CARI": AMBITO APPLICATIVO, EFFICACIA E "TRAPPOLE" NORMATIVE .....                 | 796 |
| Emilia D'Avino.....                                                                                                                                            | 796 |
| FOCUS.....                                                                                                                                                     | 818 |
| DISINFORMAZIONE E DEMOCRAZIA: IL PROBLEMA DELLE "FAKE NEWS" NELL'AMBIENTE DIGITALE.....                                                                        | 819 |
| Rocco Carrano.....                                                                                                                                             | 819 |
| LE COMPETENZE DELLA REGIONE SICILIANA E LA TUTELA DEL PAESAGGIO NELLA LETTURA DEL TAR SICILIA.....                                                             | 840 |

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Giulio Salvatore Ceraso.....                                         | 840 |
| LE NUOVE FUNZIONI PORTUALI NELLA TRANSIZIONE ENERGETICA.....         | 854 |
| Giovanni Gugliotti.....                                              | 854 |
| OSSERVATORIO.....                                                    | 869 |
| OSSERVATORIO DI DIRITTO CIVILE.....                                  | 870 |
| Andrea Giocondi - Andrea Greco.....                                  | 870 |
| OSSERVATORIO DI DIRITTO PENALE SOSTANZIALE.....                      | 876 |
| Gaia Gandolfi – Andrea De Lia.....                                   | 876 |
| OSSERVATORIO DI SICUREZZA SUL LAVORO.....                            | 892 |
| Ambra Mostarda - Domenico Pace - Alessia Riommi - Chiara Trotta..... | 892 |
| Collaborazione con AMBIENTEDIRITTO.IT.....                           | 917 |

# SULL'OBBLIGO DATORIALE DI FORMAZIONE- ADATTAMENTO NELLE TRANSAZIONI ECOLOGICA E DIGITALE. SPUNTI DAGLI ORDINAMENTI FRANCESE E SPAGNOLO

ON THE EMPLOYER'S TRAINING OBLIGATION IN THE ECOLOGICAL AND  
DIGITAL TRANSITION. INSIGHTS FROM THE FRENCH AND SPANISH LEGAL  
SYSTEMS

Simone Auriemma \*

**Abstract (It):** Nel saggio si affronta il tema della formazione nel rapporto di lavoro anche alla luce della centralità che essa assume nel contesto della c.d. doppia transizione. Comparando il sistema italiano con quello francese e spagnolo, ci si interroga, in particolare, sul se il nostro quadro normativo offra sufficienti elementi per sostenere la sussistenza di un obbligo di formazione-adattamento sulla falsariga di quanto previsto negli ordinamenti oggetto di raffronto. A causa di un vuoto legislativo difficilmente colmabile interpretativamente, si esclude un obbligo datoriale di formazione dalla portata generale, strumentale alla tutela della professionalità del lavoratore da garantire anche in prospettiva. Risulta invece plausibile sostenere la sussistenza di un obbligo datoriale di formazione strettamente funzionale all'adattamento del lavoratore alle modifiche organizzative o produttive: un obbligo atipico correlato all'obbligo di *repêchage* e dai contorni ben determinabili, grazie al filtro delle clausole di correttezza di buona fede e dalla pregnanza attribuita loro dal principio di solidarietà.

**Abstract (En):** The essay addresses the issue of training within the employment relationship and its central role in the context of the so-called double transition. Comparing the Italian system with those of France and Spain examines explicitly whether the Italian legal framework provides sufficient grounds to support the existence of a training and adaptation obligation, similar to what is provided for in the systems under comparison. The difficulty of bridging the legislative gap through interpretation prevents the recognition of a general employer obligation to provide training, instrumental to protecting the worker's professional skills, including from a long-term perspective. However, it is entirely plausible to argue for the existence of an employer's obligation to provide training that is strictly functional to adapting the worker to organizational or production changes: an atypical obligation closely connected to the obligation of redeployment, with clearly identifiable boundaries thanks to the filtering role of the principles of fairness and good faith and the substantive value attributed to them by the principle of solidarity.

**Parole chiave:** diritto al lavoro, eguaglianza sostanziale, doppia transizione, formazione, adattamento, obbligo, datore di lavoro, *repêchage*, limiti, correttezza e buona fede, solidarietà





**Keywords:** *right to work, substantive equality, double transition, training, adaptation, obligation, employer, redeployment, limits, fairness and good faith, solidarity*

**SOMMARIO:** 1. Considerazioni preliminari: la centralità della formazione nella doppia transizione – 2. (*Segue*) ... quale ruolo per il datore di lavoro? – 3. L'obbligo datoriale di formazione-adattamento in Francia – 4. L'obbligo datoriale di formazione-adattamento in Spagna – 5. Il dibattuto obbligo datoriale di formazione nell'ordinamento italiano – 6. Un punto di vista intermedio: sull'obbligo (atipico) di formare-adattare il lavoratore nelle trasformazioni organizzative – 7. (*Segue*) ... il limite di estensione dell'obbligo datoriale (atipico) di formare-adattare il lavoratore secondo correttezza e buona fede – 8. Considerazioni conclusive.

**CONTENTS:** 1. *Preliminary considerations: the centrality of training in the double transition* – 2. (*Continued*) ...*what role for the employer?* – 3. *The employer-related obligation to train-adapt in France* – 4. *The employer-related obligation of adaptation-training in Spain* – 5. *The debated employer obligation to train in the Italian legal system* – 6. *An intermediate point of view: on the (atypical) obligation to train-adapt the worker in organizational transformations* – 7. (*Continued*) ... *the extension limit of the (atypical) employer obligation to train-adapt the worker in accordance with fairness and good faith* – 8. *Concluding remarks.*

### 1. Considerazioni preliminari: la centralità della formazione nella doppia transizione.

La «formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori» (art. 35, comma 2, Cost.), oltre a essere strumentali a rendere effettivo il diritto al lavoro quale «fondamentale diritto di libertà della persona umana»<sup>1</sup> (art. 4, comma 1, Cost.), rappresentano mezzi essenziali per il perseguimento dell'eguaglianza sostanziale. Attraverso essi risulta possibile rimuovere le barriere di ordine economico e sociale che, anche a causa della non adeguata formazione o bassa professionalità, restringono gli spazi di libertà ed eguaglianza e impediscono alla persona di svilupparsi in modo pieno e ai lavoratori bisognosi di una specifica «cura» formativa, non solo subordinati<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> \* Ricercatore *tenure track* nell'Università degli Studi di Cagliari.

Il diritto al lavoro è qualificato in questi termini da 60 anni dalla nostra Corte costituzionale a partire da Corte cost., 9 giugno 1965, n. 45 (punto 3 del considerato in diritto) fino a Corte cost., 21 luglio 2025, n. 118 (punto 2.1 del considerato in diritto).

<sup>2</sup> M. NAPOLI, *Commento all'art. 35, 2° comma, Cost.*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione. Rapporti Economici. Art. 35-50*, tomo I, Zanichelli, Bologna, 1979, p. 22, aveva evidenziato che nel quadro dei principi posti dall'art. 3, comma 2, Cost., i destinatari della norma fossero principalmente i lavoratori subordinati e in particolare gli addetti alla produzione, in quanto storicamente più bisognosi di una tutela. Tale tesi si poneva sulla scia del pensiero, espresso, tra gli altri, da T. TREU, *Commento all'art. 35, 1° comma, Cost.*, *ivi*, p. 3, secondo cui le norme di tutela dei diritti contenute nel titolo III della Costituzione sarebbero storicamente indirizzate ai lavoratori subordinati.



di partecipare in maniera libera e paritaria, quindi effettiva, «all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese» (art. 3, comma 2, Cost.)<sup>3</sup>.

Nel contesto della doppia transizione, ecologica e digitale, il nostro ordinamento è chiamato a tenere ben saldo il legame tra il diritto al lavoro e l'eguaglianza sostanziale tramite il collante della formazione.

I piani di investimento denominati «Transizione 4.0» e «Transizione 5.0» sostengono il processo di trasformazione digitale ed energetica delle imprese che operano sul territorio italiano. Il primo si pone lo specifico obiettivo di favorire la trasformazione digitale delle imprese incentivando gli investimenti privati in beni strumentali tecnologicamente avanzati, nonché in attività di innovazione e riqualificazione delle competenze<sup>4</sup>. Il secondo incentiva la transizione del sistema produttivo verso un modello di produzione efficiente sotto il profilo energetico, sostenibile e basato su fonti rinnovabili<sup>5</sup>.

La carenza di competenze nella forza lavoro rappresenta un enorme ostacolo per il perseguimento dei menzionati obiettivi, oltre a comportare riflessi negativi sul piano occupazionale<sup>6</sup>.

---

Per G. LOY, *Formazione e rapporto di lavoro*, F. Angeli, Milano, 1988, p. 27, invece, destinatari della norma sono sia i lavoratori subordinati che i lavoratori autonomi, atteso che l'art. 35, comma 2, Cost., se, da una parte, quale strumento di attuazione dell'art. 3 Cost., privilegia i lavoratori subordinati, dall'altra, rappresentando strumento di promozione del lavoro funzionale alla realizzazione di condizioni generali di progresso, «travalica tali confini».

<sup>3</sup> Cfr. G. LOY, *Formazione e rapporto di lavoro*, cit., p. 21 ss. Sul legame dell'art. 35, comma 2, con l'art. 3, comma 2, Cost., v. anche U. ROMAGNOLI, *Commento all'art. 3, 2° comma, Cost.*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione. Principi fondamentali. Art. 1-12*, Zanichelli, Bologna, 1980, p. 162 ss. Sul legame con l'art. 4 Cost., v. G. F. MANCINI, *Commento all'art. 4 Cost.*, ivi, p. 220 ss.; C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 7 ss.

<sup>4</sup> Il piano «Transizione 4.0» è stato istituito con la l. n. 178/2020 (Legge di bilancio 2021), art. 1, commi 1051-1058 e 1064. Per i dettagli, si rimanda alla pagina: [mimit.gov.it/it/transizione40](https://mimit.gov.it/it/transizione40).

<sup>5</sup> Il piano «Transizione 5.0» è stato istituito mediante il d.l. n. 19/2024 (c.d. decreto PNRR *quater*), in attuazione della decisione del Consiglio ECOFIN dell'8 dicembre 2023 di ridefinizione e aggiornamento del PNRR, in particolare con riferimento all'investimento 15 «Transizione 5.0» della nuova Missione 7 - REPowerEU. Per i dettagli, si rimanda alla pagina: [mimit.gov.it/it/incentivi/piano-transizione-5-0](https://mimit.gov.it/it/incentivi/piano-transizione-5-0).

<sup>6</sup> Cfr. Commissione Europea, *European skills agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*, 2020, p. 3 ss., reperibile in <https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/>, adottata con lo scopo di rafforzare la competitività sostenibile; di garantire l'equità sociale (mettendo quindi in pratica il primo principio del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali: accesso all'istruzione, alla formazione e all'apprendimento permanente per tutti, ovunque nell'UE); e di sviluppare la resilienza per rispondere alle crisi. Cfr. altresì M. DRAGHI, *The future of European competitiveness. Part. A – A Competitiveness strategy for Europe*, 26 settembre 2024, p. 28 ss., ove viene riferito che circa un quarto delle imprese europee riscontra difficoltà nel reperire dipendenti con le competenze adeguate, mentre un altro 50% segnala alcune difficoltà. Il 77% delle aziende dell'UE riferisce che anche i neoassunti non possiedono le competenze richieste. Le competenze risultano carenti anche a livello manageriale. Il che non può che riflettersi anche sul piano della competitività. Per un quadro d'insieme delle iniziative adottate a livello europeo in materia di formazione alla luce delle transizioni in atto, v. AA. VV., in C. HERRERO, M. LÓPEZ-COBO (a cura di), *Supporting the digital transformation of Vocational Education and Training*, Publications



Al fine di scongiurare questi effetti indesiderati ed in risposta alle richieste della Commissione Europea, è stato da ultimo adottato il Piano Nuove Competenze-Transizioni, con l'obiettivo di contrastare, per l'appunto, il disallineamento tra le competenze domandate dalle imprese e quelle effettivamente possedute dalle persone in cerca di occupazione o già occupate «anche e con particolare attenzione ai settori chiave della crescita intelligente e sostenibile, tra i quali quello green»<sup>7</sup>. Del resto, nei processi di transizione saranno creati nuovi lavori e quindi nuove occasioni di impiego. E considerato che «l'occupabilità è direttamente collegata alle competenze»<sup>8</sup>, non colmare le lacune formative vorrebbe dire non cogliere al meglio dette opportunità<sup>9</sup>, contribuendo, per contro, a incrementare i «giacimenti occupazionali inutilizzati»<sup>10</sup>.

Inoltre, molti lavori, quando non cesseranno del tutto di esistere, subiranno dei mutamenti tali da richiedere l'acquisizione di rinnovate competenze, persino nei contesti in cui le tecnologie verranno utilizzate per supportare e potenziare il lavoro umano secondo un approccio «umanocentrico»<sup>11</sup>. Trascurare il tema della formazione vorrebbe dire accettare supinamente le ricadute sfavorevoli che le transizioni potrebbero avere sui lavoratori anche sotto il profilo della loro *capability*<sup>12</sup>.

Come condivisibilmente è stato osservato, «la formazione è universalmente considerata un dispositivo essenziale per accompagnare questa (doppia) transizione, tutelare la professionalità e garantire l'occupabilità»<sup>13</sup>.

---

Office of the European Union, Luxembourg, 2025, p. 14 ss. Come può osservarsi dall'indagine di M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, in *Riv. giur. lav.*, 2007, 1, p. 163 ss., il tema della formazione è al centro dell'agenda europea da diverso tempo.

<sup>7</sup> All. A del d. interm. del 29 marzo 2024, cap. 1, pag. 3, consultabile in [lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/piano-nuove-competenze-transizioni](http://lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/piano-nuove-competenze-transizioni). Questo Piano, adottato in attuazione di quanto richiesto dalla Commissione Europea nell'ambito del nuovo capitolo RepowerEU, rientra nel quadro di coordinamento strategico degli interventi posti in essere a livello nazionale in risposta ai nuovi fabbisogni di competenze e professionalità connessi alle transizioni in corso, promossi dal Governo italiano a partire dal PNRR (Missione 5, componente 1 "Politiche attive del lavoro" e Missione 4, relativa al sistema dell'istruzione). Si collocano tra queste misure: a) il Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL); b) il Piano Nazionale Nuove Competenze (PNC); c) il Programma di investimento nel Sistema Duale (SD); d) il Fondo Nuove Competenze (FNC).

<sup>8</sup> M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019, p. 214.

<sup>9</sup> Cfr. D. GAROFALO, *La formazione professionale come antidoto contro la precarietà*, in *Liber Amicorum, Spunti di diritto del lavoro in dialogo con Bruno Veneziani*, Cacucci, Bari, 2012, p. 121 ss.

<sup>10</sup> Per P. ICHINO, *L'intelligenza del lavoro. Quando sono i lavoratori a scegliersi l'imprenditore*, Rizzoli, Milano, 2020, p. 17, quello dei giacimenti occupazionali inutilizzati è un vero e proprio «scandalo».

<sup>11</sup> Cfr. L. PERO, *Innovazione organizzativa e lavoro*, in *Riv. giur. lav.*, 2025, 2, p. 195 ss., che distingue detto approccio da quello «tecnocentrico», caratterizzato da un uso della tecnologia sostitutivo della persona.

<sup>12</sup> B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e "capability"*, in *Formazione e mercato del lavoro in Italia e in Europa. Atti del XV Congresso nazionale di diritto del lavoro, S. Margherita di Pula (Cagliari), 1-3 giugno 2006*, Giuffrè, Milano, 2007, pp. 103-104.

<sup>13</sup> C. ALESSI, M. FAIOLI, A. RICCOBONO, *Introduzione al tema Professionalità e lavoro tra innovazioni organizzative e digitalizzazione dei processi produttivi*, in *Riv. giur. lav.*, 2025, 2, p. 181. Cfr. altresì B. VENEZIANI, *Nuove tecnologie e contratto di lavoro*, in *Dir. inf.*, 1987, p. 65, il quale da tempo aveva avvertito



Pertanto, il settore della formazione, orientato naturalmente in maniera oculata verso i reali fabbisogni, diventa sempre più cruciale<sup>14</sup>.

## 2. Segue ... quale ruolo per il datore di lavoro?

Nel descritto quadro, la formazione costituisce un aspetto fondamentale del rapporto di lavoro<sup>15</sup>. Se imprese e lavoratori vorranno calibrare le nuove competenze alle particolari esigenze aziendali, dovranno inevitabilmente partecipare attivamente ai processi di formazione<sup>16</sup>. A tal fine, si potrà ricorrere, tra le altre misure<sup>17</sup>, al Fondo Nuove Competenze<sup>18</sup>, strumento non più emergenziale ma strutturale<sup>19</sup>, che, con il riconoscimento di contributi finanziari, favorisce i processi di transizione sostenendo i datori di lavoro che intendano adeguare le competenze dei propri lavoratori alle nuove esigenze organizzative e/o produttive attraverso appositi percorsi formativi<sup>20</sup>.

che «La formazione è il mezzo di adeguamento della professionalità individuale alla mutazione tecnologica [...]».

<sup>14</sup> In questo senso, tra gli altri, T. TREU, *Impresa sostenibile: implicazioni per il diritto del lavoro*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 2024, 1, p. 83; A. LEVI, *La trasformazione digitale ed organizzativa del lavoro e il rilancio dei processi di apprendimento permanente del lavoratore*, in *Mass. giur. lav.*, 2021, 3, p. 647 ss., che considera la formazione, in particolare quella permanente, un fattore imprescindibile di un nuovo modello di sviluppo, oltretutto la chiave per l'occupabilità e per l'inclusione sociale e civica. Cfr. altresì L. V. CASANO, *Formazione continua e transizioni occupazionali*, in *Var. temi dir. lav.*, 2022, 4, p. 661, che parla di formazione continua come «tutela transizionale». Peraltro, oramai da lungo tempo la nostra dottrina è ben consapevole che la formazione sia cruciale, tanto sul piano del mercato del lavoro quanto sul piano del rapporto di lavoro, come confermato dall'attenzione dedicata al tema nel corso del Congresso AIDLASS del 2006 di Santa Margherita di Pula: *Formazione e mercato del lavoro in Italia e in Europa. Atti del XV Congresso nazionale di diritto del lavoro*, cit. (relazioni di M. Roccella, B. Caruso e G. G. Balandi).

<sup>15</sup> T. TREU, *Impresa sostenibile*, cit., p. 84, parla di formazione addirittura come «contenuto essenziale dei rapporti di lavoro».

<sup>16</sup> T. TREU, *Intelligenza Artificiale (IA): integrazione o sostituzione del lavoro umano?*, in WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 487/2024, p. 11.

<sup>17</sup> Per un quadro d'insieme, cfr. L. V. CASANO, *Formazione continua*, cit., p. 659 ss., nonché D. GAROFALO, *Formazione nel contratto di lavoro*, in R. DEL PUNTA-R. ROMEI-F. SCARPELLI (diretto da), *Enc. dir., I tematici*, VI, *Contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, p. 699 ss.

<sup>18</sup> Istituito dall'art. 88 del d.l. n. 34/2020, convertito, con modificazioni, dalla l. n. 77/2020. Per i primi commenti e bilanci, v. E. MASSAGLI-G. IMPELLIZZIERI, *Fondo Nuove Competenze: funzionamento, elementi di originalità e primi rilievi critici*, in *Riv. dir. rel. ind.*, 2020, 4, p. 1191 ss.; G. IMPELLIZZIERI, *Fondo nuove competenze e contrattazione collettiva: una rassegna ragionata*, in *Riv. dir. rel. ind.*, 2021, 3, p. 895 ss.; C. VALENTI, *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, in *Lav. dir.*, 2021, 1, p. 141 ss.; M. TALARICO, *Autonomia collettiva e formazione professionale: il Fondo nuove competenze quale nuovo strumento di politica attiva*, in S. CIUCCIOVINO - D. GAROFALO-A. SARTORI-M. TIRABOSCHI-A. TROJSI-L. ZOPPOLI (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro*, ADAPT University Press, 2021, p. 336 ss.

<sup>19</sup> M. A. IMPICCIATORE, *Luci e ombre del "Fondo Nuove Competenze": dall'emergenza pandemica alla ripresa e resilienza*, in *Dir. lav. merc.*, 2024, 2, p. 364 ss.; G. DI CORRADO, *Il Fondo nuove competenze quale strumento strutturale per la transizione digitale ed ecologica*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2025, 1, p. 103.

<sup>20</sup> Cfr. all. A del d. interm. del 29 marzo 2024, cap. 1, pag. 4, cit., ove è altresì specificato che, nell'attuazione di tale misura, risulta fondamentale la partecipazione in modo più strutturato e



Fonte di dubbi, però, è se nell'ambito di questi processi possa scaturire una qualche legittima forma di pretesa da parte dei lavoratori.

È ancora controverso, in particolare, se in capo al datore di lavoro che, in maniera legittima e insindacabile (art. 41 Cost.), adegui la propria organizzazione ai mutamenti possa postularsi un obbligo di "formazione-adattamento"<sup>21</sup> dei lavoratori coinvolti, al fine di salvaguardare, nel solco della solidarietà (art. 2 Cost.), il loro posto di lavoro e la loro posizione nel mercato del lavoro<sup>22</sup>.

Poiché nella nostra legislazione detto obbligo non trova espressa esplicitazione, la soluzione passa dallo scioglimento di un dubbio interpretativo di carattere più generale, racchiudibile nel seguente interrogativo: il datore di lavoro è obbligato a formare il lavoratore al di là delle ipotesi tipizzate dal legislatore o dalla contrattazione collettiva?

Per rispondere a tale quesito, occorre prendere le mosse dall'art. 35 Cost., il quale rimette alla «Repubblica» la cura della formazione e dell'elevazione professionale dei lavoratori. Non è però di immediata comprensione quali siano i soggetti ai quali in concreto sia attribuito tale compito. Qualche indicazione si rinviene nell'art. 117 Cost., che in materia di formazione professionale ripartisce le competenze tra lo Stato e le Regioni prevedendo - nella lettura della Corte costituzionale - che la formazione interna all'azienda, inerente cioè al rapporto contrattuale, rientri nell'ordinamento civile e quindi tra le competenze statali, mentre quella esterna, vale a dire quella pubblica, sia di competenza delle Regioni e delle Province autonome<sup>23</sup>.

Sul piano dei rapporti inter-privati, invece, la nostra Costituzione è silente. A tutta prima, dunque, si sarebbe portati a pensare che l'art. 35 Cost. avrebbe un valore meramente

---

funzionale dei Fondi paritetici interprofessionali, che rappresentano in Italia i principali *player* in tema di supporto tecnico, promozione e finanziamento di interventi di formazione e aggiornamento professionale per i lavoratori occupati. Sull'importanza di tali Fondi, v. M. CORTI, *L'edificazione*, cit., p. 203 ss.

<sup>21</sup> La scelta di unire *formazione* e *adattamento* in un'unica parola composta non è casuale. Nel contributo si vuole infatti esprimere così un concetto unitario: un obbligo *formativo* in capo al datore di lavoro funzionale all'*adattamento* del lavoratore alle modifiche organizzative e/o produttive, in particolare alla luce della c.d. doppia transizione.

<sup>22</sup> Che sia un tema ancora controverso trova conferma nell'impegno che la nostra dottrina vi sta approfondendo. Su tutti, si veda il recentissimo lavoro monografico di A. FENOGLIO, *Professionalità e stabilità del lavoro nell'era delle transizioni*, Giappichelli, Torino, 2025, *passim*, ove, rispetto a un possibile obbligo formativo di questa portata, rileva in particolare che «Si tratta di una strada ancora tutta da esplorare» (p. 170). Cfr. altresì F. STAMERRA, *Formazione, rapporto e contratto*, in *Dir. merc. lav.*, 2025, 2, in corso di pubblicazione, la quale si interroga sul ruolo della formazione nel contratto individuale di lavoro e in quello collettivo e, in particolare, circa la sua configurabilità come vero e proprio diritto soggettivo.

<sup>23</sup> Corte cost., 28 gennaio 2005, n. 50, in *Riv. giur. lav.*, 2005, 3, p. 417, con nota di A. GARILLI, *La riforma del mercato del lavoro al vaglio della Corte Costituzionale*. La Corte ha altresì chiarito come la composizione delle eventuali interferenze debba essere guidata dal principio di c.d. leale collaborazione, nonché dal principio di c.d. prevalenza in caso di lampante appartenenza del nucleo essenziale di un complesso normativo ad una determinata materia e non ad altre (punto 5 del considerato in diritto).



programmatico e che la scelta di introdurre o meno un obbligo formativo in capo al datore di lavoro sarebbe demandata al legislatore. Ed avendo quest'ultimo omesso di intervenire in maniera esplicita sancendo un obbligo di tale portata generalizzata, il datore di lavoro non sarebbe obbligato a formare il lavoratore fuori dai circoscritti ambiti espressamente regolati a livello legislativo o collettivo<sup>24</sup>.

La partita parrebbe doversi chiudere così: da un lato, la formazione, come strumento di politica attiva del lavoro al servizio di un interesse pubblico, sarebbe da ascrivere al diritto del mercato del lavoro<sup>25</sup>; dall'altro, nel silenzio del legislatore, sarebbe escluso un obbligo datoriale di continua manutenzione del bagaglio professionale del lavoratore funzionale alla salvaguardia del suo posto di lavoro e della sua capacità professionale.

In sintesi, il nostro ordinamento non contemplerebbe un obbligo datoriale di formazione-adattamento.

Detta conclusione, tuttavia, non appaga. Relegare la cura della formazione e dell'elevazione professionale dei lavoratori all'interno dei meandri del diritto del mercato del lavoro<sup>26</sup>, con un ruolo solo ancillare della figura datoriale, comporta come conseguenza il concreto rischio che non si superino quegli ostacoli che si elevano a causa dell'inadeguata formazione o della bassa professionalità, considerato che, «a differenza delle tutele del rapporto di lavoro, quelle che connotano il diritto del mercato del lavoro sono soggette a un elevato rischio di ineffettività e inefficacia»<sup>27</sup>.

Pertanto, preme riflettere sul se l'attuale quadro normativo offra sufficienti elementi per una rimeditazione del richiamato restrittivo indirizzo ermeneutico o se, quantomeno, siano maturi i tempi per un intervento del legislatore volto a responsabilizzare maggiormente i datori di lavoro in ordine alla formazione della propria forza lavoro.

Pare a tal fine utile prendere le mosse da due ordinamenti vicini al nostro, quello francese e quello spagnolo, nell'ambito dei quali ai datori di lavoro è assegnato in materia - pur con differenti sfumature - un ruolo tutt'altro che marginale<sup>28</sup>.

### 3. L'obbligo datoriale di formazione-adattamento in Francia.

<sup>24</sup> Come si vedrà, questo è oggi l'orientamento prevalente: *infra*, § 5.

<sup>25</sup> Cfr. M. L. DE CRISTOFARO, voce *Formazione professionale. II) Diritto del lavoro*, in *Enc. giur. Treccani*, Vol. XIV, 1989, p. 1 ss., nonché P. ICHINO, *Il contratto di lavoro*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, diretto da A. CICU-F. MESSINEO-L. MENGONI, vol. XXVII, tomo 2, Giuffrè, Milano, 2000, p. 95 ss., che colloca l'orientamento e la formazione professionale tra i diritti del lavoratore che troverebbero protezione nel mercato. Nello stesso senso, V. FERRANTE, *Obbligo e diritto alla esecuzione della prestazione*, in M. MARAZZA (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, vol. IV, tomo 2, in *Tratt. dir. lav.* diretto da M. PERSIANI-F. CARINCI, Cedam, Padova, 2012, p. 1684.

<sup>26</sup> Su cui v. L. VALENTE, *Mercato del lavoro*, in R. DEL PUNTA-R. ROMEI-F. SCARPELLI (diretto da), *Enc. dir., I tematici*, VI, *Contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, p. 979 ss. Per una ricostruzione giuridica del significato di mercato del lavoro, v. poi G. CANAVESI, *Mercato del lavoro e operatori privati*, Giappichelli, Torino, 2017, pp. 1-40.

<sup>27</sup> Cfr. S. CIUCCIOVINO, *Trasformazioni tecnologiche*, cit., p. 206.

<sup>28</sup> *Infra*, rispettivamente §§ 3 e 4.

Nel sistema francese, la formazione professionale permanente costituisce un'*obligation nationale*<sup>29</sup>, alla cui attuazione concorrono, non solo lo Stato e le parti sociali, ma anche i datori di lavoro<sup>30</sup>.

Concentrando l'attenzione sul ruolo del datore di lavoro, tra le tappe che hanno contribuito a fargli ricoprire una parte da protagonista in materia, cruciale è stata una pronuncia del 1992, con la quale la Corte di cassazione francese statui in maniera innovativa che il datore di lavoro è tenuto ad "*adattare*" la professionalità del lavoratore ai mutamenti del suo posto di lavoro<sup>31</sup>.

All'epoca, nell'ordinamento francese un obbligo di tale foggia non era previsto in modo esplicito. I giudici lo avevano ricavato dal dovere di buona fede contrattuale<sup>32</sup>, in esecuzione del quale, prima di procedere a un licenziamento per motivi economici, il datore di lavoro sarebbe stato tenuto ad assegnare il lavoratore in esubero a mansioni presenti in azienda compatibili con le sue capacità<sup>33</sup>.

L'assioma secondo cui il datore di lavoro è "*seul juge*" dell'attitudine professionale del lavoratore<sup>34</sup> avrebbe incontrato un limite proprio in quest'obbligo di adattamento<sup>35</sup>.

Il richiamato arresto, frutto di un pragmatismo giudiziario orientato alla stabilità del posto di lavoro<sup>36</sup>, non aveva però trovato unanime consenso, in ragione del fatto che l'obbligo in questione non fosse fondato su una solida e chiara base giuridica<sup>37</sup>.

Detta diatriba non è durata troppo a lungo grazie all'intervento del legislatore.

Nel 2000, è stato positivizzato un generale obbligo datoriale di garantire l'adattamento dei propri dipendenti ai cambiamenti nei loro impieghi<sup>38</sup>, con la precisazione che il tempo speso per la relativa formazione è da considerare orario di lavoro effettivo e quindi da retribuire come tale<sup>39</sup>.

<sup>29</sup> Cfr. artt. L. 6111-1 ss. del *Code du travail*, su cui v. S. RÉMY-B. DREANO, 1971-2021 – *Les étapes de la gouvernance de l'obligation nationale de formation professionnelle tout au long de la vie*, in *Dr. soc.*, 2021, 10, p. 792 ss.

<sup>30</sup> P. CAPRIOTTI, *Formazione continua e transizione ecologica: alcune suggestioni dal sistema francese*, in *Var. temi dir. lav.*, 2025, 1, p. 94.

<sup>31</sup> Cass., Ch. soc., 25/02/1992, n. 89-41.634, Bull. V, 1992, n. 122, p. 74, consultabile in *legifrance.gouv.fr*.

<sup>32</sup> L'art. 1134 *Code civil* stabilisce che «*Les conventions légalement formées [...] doivent être exécutées de bonne foi*». In dottrina, cfr. A. LYON-CAEN, *Le droit et la gestion des compétences*, in *Dr. soc.*, 1992, 6, p. 577 ss.

<sup>33</sup> Cass., Ch. soc., 25/02/1992, n. 89-41.634, cit.

<sup>34</sup> M. J. GOMEZ-MUSTEL, *Formation ed adaptation dans la jurisprudence sociale*, in *Dr. soc.*, 1999, 9/10, p. 808; P. LANGLOIS, *Le juge et l'employeur*, in *Dr. soc.*, 2003, p. 283 ss.

<sup>35</sup> Cfr. F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, Napoli, 2000, p. 213.

<sup>36</sup> P. ETIENNOT, *Formation professionnelle et contrat de travail*, in *Dr. soc.*, 1998, p. 152.

<sup>37</sup> Su tutti, v. F. FAVENNEC-HÉRY, *Le droit et la gestion des départs*, in *Dr. soc.*, 1992, p. 584.

<sup>38</sup> Detto obbligo di adattamento fu introdotto con una modifica dell'art. L. 932-2 del *Code du travail* ad opera dell'art. 17 della legge 19 gennaio 2000, n. 37 (c.d. *loi Aubry II*).

<sup>39</sup> Per S. BRUN, *Capacità, valutazione e insufficienza professionale nell'ordinamento francese*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2016, 149, pp. 55-56, alla quale si rinvia anche per la puntuale ricostruzione dell'iter giurisprudenziale e legislativo che diede vita all'attuale obbligo di adattamento alla francese, quest'intervento avrebbe fatto attrarre l'attività formativa nell'oggetto del contratto.

Successivamente, detto obbligo è stato declinato nel vigente art. L. 6321-1 del *Code du travail*, a mente del quale il datore di lavoro è tenuto a garantire non solo l'*adaptation* dei dipendenti al loro posto di lavoro, ma anche il mantenimento della loro capacità di ricoprire un impiego alla luce dei mutamenti tecnologici, organizzativi e delle professioni<sup>40</sup>.

È stato altresì previsto un particolare obbligo di adattamento in materia di licenziamento per motivi economici, che può essere intimato solo quando siano stati compiuti tutti gli sforzi possibili in termini, per l'appunto, di formazione e adattamento, oltretutto quando la ricollocazione del lavoratore a rischio licenziamento si renda impossibile per assenza di posizioni lavorative disponibili nell'ambito della stessa o equivalente categoria ovvero, in subordine e previo accordo espresso con il medesimo lavoratore, della categoria anche inferiore<sup>41</sup>.

Differentemente dall'obbligo di formazione-adattamento, il cui contenuto è rimasto altamente sfumato, l'ambito di operatività dell'obbligo di ricollocamento è ben delineato. Quest'ultimo si estenderebbe alle posizioni disponibili ricomprese: a) nella categoria d'inquadramento del lavoratore o in una categoria equivalente; b) in via residuale, nella categoria inferiore<sup>42</sup>. Di riflesso, anche l'obbligo di formazione-adattamento - parimenti funzionale a evitare il licenziamento per motivi economici e strettamente connesso all'obbligo di ricollocamento - dovrebbe avere lo stesso raggio d'azione.

Per intenderci meglio: se un lavoratore in esubero fosse inquadrato nella categoria A e in azienda fosse disponibile una posizione lavorativa per mansioni diverse, ma riconducibili alla stessa categoria A ovvero a una categoria equivalente ovvero nella categoria inferiore B, e fosse necessario un periodo di adattamento formativo, il datore dovrebbe ritenersi a ciò obbligato.

<sup>40</sup> L'art. 10 della legge 04 maggio 2004, n. 391 ha abrogato l'art. L. 932-2 del *Code du travail*. L'art. 72 della legge 18 gennaio 2005, n. 32 ha invece modificato l'abrogato art. L. 930-1 del *Code du travail* sancendo l'obbligo di adattamento così come declinato nel vigente art. L. 6321-1, da ultimo modificato con la legge 5 settembre 2018, n. 771.

<sup>41</sup> Art. L. 1223-4 del *Code du travail*, ove è precisato altresì il raggio d'azione di tale obbligo di ricollocamento: esso deve avvenire nell'ambito del territorio nazionale dell'azienda o in altre aziende del gruppo di cui l'azienda fa parte e la cui organizzazione, attività o sede operativa garantiscono lo scambio di tutto o di parte del personale. È inoltre puntualizzato che per gruppo si intende quello formato da una società denominata società dominante e dalle società da essa controllate. Su tale obbligo di ricollocamento e di adattamento, v. R. DALMASSO, *Essai sur le concept de licenciement économique. Etude comparée des droit français et italien*, Parigi, LGDJ Lextenso éditions, 2009, p. 44 ss.; ID., *Delocalisation from the French legal perspective*, in A. ALLAMPRESE-S. BORELLI-G. ORLANDINI, *Relocation: an old problem in search of new answers*, Etui Printshop, Brussels, 2024, 81 ss.

<sup>42</sup> Cfr. Cass., Ch. soc., 25/06/2008, n. 07-42541, in *legifrance.gouv.fr*, che ha chiarito come, nell'ambito della stessa categoria professionale, da individuare per delineare il perimetro dei lavoratori interessati da licenziamenti per motivi economici, siano ricompresi tutti i dipendenti, dirigenti e non, che svolgono funzioni della stessa natura all'interno dell'azienda e che richiedono una formazione professionale comune. Come rilevato da Y. PAGNERRE, S. DOUGADOS, *Chronique de droit de la formation professionnelle*, in *Dr. soc.*, 2018, 7/8, p. 665 ss., è fatta salva la possibilità per i contratti collettivi di discostarsi da tali parametri elaborati dalla giurisprudenza.



Pur tuttavia, non è stata questa la conclusione a cui è giunta la giurisprudenza francese, la quale ha circoscritto oltremodo il contenuto dell'obbligo di formazione-adattamento, per poi ridurre ulteriormente anche la sfera di applicabilità dell'obbligo di ricollocamento: in primo luogo, sancendo che l'obbligo di formazione-adattamento, funzionale a scongiurare il licenziamento per motivi economici, sarebbe limitato alla formazione complementare e di breve durata; in secondo luogo, puntualizzando che le mansioni assegnabili in ottemperanza all'obbligo di ricollocamento sarebbero quelle che presuppongono il possesso da parte del lavoratore interessato del necessario bagaglio professionale, formativo e personale, tenuto conto del quale sarebbe al più richiesta, pertanto, una breve formazione e comunque meramente complementare<sup>43</sup>.

Ciò precisato, l'obbligo di formazione-adattamento non è solamente volto a evitare licenziamenti per motivi economici. La giurisprudenza francese ha chiarito come l'inadempimento di tale obbligo costituisca fonte di un danno distinto da quello conseguente a un licenziamento illegittimo<sup>44</sup>, per il cui ristoro il lavoratore può agire anche a prescindere dalla perdita del posto di lavoro<sup>45</sup>.

Tuttavia, ancora poco chiari risultano i confini del diritto del lavoratore e della correlata responsabilità datoriale<sup>46</sup>. Qualche indicazione proviene ancora dalla giurisprudenza, anche se questa, più che specificarne il contenuto, si è limitata a chiarire come detto obbligo non sia sinonimo di riconversione o riqualificazione: mentre gli interventi di adattamento mirano a promuovere l'adeguamento dei dipendenti al posto di lavoro anche sulla base dell'evoluzione dei mestieri, nonché il mantenimento del rapporto di lavoro e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti durante tutto il corso del rapporto di lavoro, le misure di riconversione o di riqualificazione non perseguono la stessa finalità, offrendo ai dipendenti, il cui contratto viene risolto, l'accesso a posti di lavoro che richiedono qualifiche diverse<sup>47</sup>.

#### 4. L'obbligo datoriale di formazione-adattamento in Spagna.

<sup>43</sup> Cfr. in particolare Cass., Ch. soc., 17/03/2021, n. 19-11114, *juricaf.org*, ove la Corte puntualizza che, poiché il datore di lavoro è tenuto ad assicurare l'adattamento dei lavoratori all'evoluzione del loro impiego, eventualmente tramite una formazione complementare, al medesimo datore non può essere preteso di fornire al lavoratore la formazione iniziale di cui non sia in possesso.

<sup>44</sup> Cfr. Cass., Ch. soc., 23/10/2007, 06-40.950, Bull. 2007, V, n. 171, consultabile in *legifrance.gouv.fr*, espressasi in questi termini in un caso in cui due lavoratrici, in servizio da dodici anni, avevano beneficiato durante tale periodo solo di un corso di formazione continua di tre giorni. Cfr. altresì Cass., Ch. soc., 21/09/2010, n. 09-41107; Cass., Ch. soc., 02/03/2010, n. 09-40914; entrambe consultabili in *legifrance.gouv.fr*.

<sup>45</sup> Cfr. Cass., Ch. soc., 02/03/2010, n. 09-40914, cit., nonché Cass., Ch. soc., 05/05/2013, n. 11-21255, Bull. 2013, V, n. 146, in *legifrance.gouv.fr*.

<sup>46</sup> Cfr. Cass., Ch. soc., 03/05/2018, n. 16-26.796, in *legifrance.gouv.fr*, che ha chiarito che il danno conseguente alla violazione dell'obbligo di formazione e di adattamento non è automatico, ma va dimostrato e quantificato in concreto secondo la sovrana discrezionalità del giudice.

<sup>47</sup> Cass., Ch. soc., 20/09/2017, n. 16-10.567, in *legifrance.gouv.fr*. Per una ricostruzione dell'evoluzione giurisprudenziale in materia, v. Y. PAGNERRE, S. DOUGADOS, *op. cit.*, p. 664.

L'art. 40 della Costituzione spagnola impone ai pubblici poteri di sviluppare una politica che garantisca la formazione e il riadattamento professionale<sup>48</sup>.

Detta previsione programmatica ha trovato attuazione in diverse disposizioni dell'*Estatuto de los Trabajadores*.

L'art. 4, comma 2, lett. b) prevede espressamente che il lavoratore ha diritto alla promozione e alla formazione professionale sul lavoro, inclusa quella finalizzata all'adattamento alle modifiche avvenute nel posto di lavoro, nonché all'elaborazione di piani e azioni formative in grado di promuovere una maggiore occupabilità.

Il tenore della menzionata disposizione normativa conduce a ritenere che si tratti di un diritto azionabile dal singolo lavoratore in una chiave che potremmo definire non meramente "difensiva", bensì anche "prospettica". Il datore è infatti obbligato a formare i propri dipendenti non soltanto quando costoro siano interessati da una modifica suscettibile di interrompere il rapporto di lavoro per motivi oggettivi. L'art. 4 riconosce un generale diritto alla formazione indicando solo in maniera esemplificativa quella finalizzata all'adattamento alle modifiche che avvengono nel posto di lavoro e che possano provocarne la perdita. È un diritto volto ad accrescere - anche in prospettiva, per l'appunto - la professionalità del lavoratore (si parla di formazione «professionale» e la si lega al diritto alla «promozione»), nonché la sua occupabilità (i piani e le azioni formative sono espressamente a ciò funzionali).

Ulteriore punto di riferimento normativo è rappresentato dall'art. 23, comma 1, lett. d), dell'*Estatuto*, a mente del quale il lavoratore ha diritto alla formazione necessaria per adattarsi ai cambiamenti nel posto di lavoro, con una duplice precisazione: detta formazione è a carico del datore di lavoro; il tempo dedicato alla formazione è sempre considerato orario di lavoro effettivo. La somiglianza con l'ordinamento francese è evidente<sup>49</sup>.

L'obbligo del datore di lavoro di formare il proprio personale trova poi una specificazione avuto riguardo alla fase che precede l'estinzione del contratto di lavoro. Segnatamente, tra le ipotesi di risoluzione del rapporto per giustificato motivo oggettivo, l'art. 52, lettera b), dell'*Estatuto* vi ricomprensce il mancato adattamento del lavoratore alle modifiche tecniche apportate al suo posto di lavoro, quando tali cambiamenti siano ragionevoli. Precisa inoltre che, prima di procedere: a) il datore di lavoro deve offrire al lavoratore un corso finalizzato a facilitare l'adattamento alle modifiche introdotte; b) il tempo destinato alla formazione è in ogni caso considerato come orario di lavoro effettivo e il datore di lavoro è tenuto a corrispondere al lavoratore la retribuzione media percepita; c) il licenziamento non può essere disposto prima che siano trascorsi, come minimo, due mesi dall'introduzione della modifica o dal termine della formazione destinata all'adattamento.

<sup>48</sup> Nella Costituzione spagnola, in materia di formazione professionale indubbio rilievo rivestono anche altre disposizioni: l'art. 27 riconosce in maniera generalizzata il diritto all'istruzione, nel cui novero potrebbe essere ricompreso anche il diritto alla formazione professionale; l'art. 35, comma 1, riconosce il diritto del lavoratore alla promozione attraverso il lavoro e l'art. 9, comma 2, includerebbe tra i suoi obiettivi anche la formazione professionale, contribuendo essa alla partecipazione dei cittadini alla vita politica, economica, culturale e sociale. In questo senso, M. APILLUELO MARTÍN, *Derechos de formación profesional para el empleo. A propósito del RD-Ley 4/2015, de 22 de marzo*, in *Editorial Bomarzo*, 27/07/2018.

<sup>49</sup> Cfr. *supra*, § 3.

Trattasi di un obbligo formativo di natura difensiva volto a evitare il licenziamento per ragioni oggettive<sup>50</sup>, da adempiere non in presenza di qualsiasi modifica, come prevede invece l'art. 23, comma 1, lett. d), bensì solo in caso di modifiche di carattere tecnico<sup>51</sup>.

Ciò che più rileva ai fini della presente comparazione è che il legislatore spagnolo non abbia tratteggiato il contenuto di quest'obbligo formativo datoriale<sup>52</sup>. Il che ha fatto ritenere che i dubbi su come debba in concreto articolarsi, sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo, non possano che affrontarsi in maniera pragmatica, vale a dire caso per caso, ricorrendo a criteri di ragionevolezza che tengano conto, tra le altre cose, dell'entità della modifica e della capacità media di assimilazione cognitiva ed esperienziale del lavoratore interessato<sup>53</sup>.

Indicazioni più puntuali non si rinvencono neppure a livello di contrattazione collettiva, malgrado l'importanza dalla stessa attribuita alla formazione nel contesto delle transizioni in atto.

Segnatamente, l'impegno della contrattazione collettiva spagnola in materia di formazione trova un importante riscontro nel V Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva (2023-2025), firmato dalle principali organizzazioni sindacali (CCOO, UGT) e datoriali (CEOE, CEPYME). Nel capitolo V è sottolineata la centralità dell'adattamento continuo della forza lavoro all'evoluzione dei processi produttivi e organizzativi determinati anche dalla transizione digitale ed ecologica. Ritenendo a tal uopo fondamentale la formazione continua, le Organizzazioni firmatarie hanno manifestato l'intendimento di voler contribuire, attraverso la contrattazione collettiva, a rafforzare la formazione lungo tutto l'arco della vita lavorativa come elemento strategico per migliorare l'occupabilità delle persone e la competitività delle imprese. E ciò, tra l'altro, mediante misure volte a: garantire l'uguaglianza di accesso alla formazione; rafforzare la formazione funzionale a facilitare la transizione digitale ed ecologica delle imprese; promuovere la formazione duale nelle imprese, tenuto conto delle caratteristiche del tessuto produttivo e delle esigenze formative della forza lavoro; promuovere la corresponsabilità delle imprese e degli stessi lavoratori nei percorsi formativi; sostenere gli strumenti bilaterali settoriali e intersettoriali nella definizione e nello sviluppo della formazione. Un'intera sezione è poi dedicata ai processi di transizione in atto (XVI). Qui

<sup>50</sup> A. VILLALBA SÁNCHEZ, *El derecho a recibir formación de la empresa para una transición digital justa*, Aranzadi, Madrid, 2024, p. 95.

<sup>51</sup> Cfr. Ó. REQUENA MONTES, *Formación profesional continua y prestación de trabajo: el artículo 23 del Estatuto de los Trabajadores como mecanismo de conciliación*, Valencia, 2019, p. 661 ss., tesi di dottorato consultabile in [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es).

<sup>52</sup> A. VILLALBA SÁNCHEZ, *op. cit.*, p. 96. Va precisato che il diritto formativo correlato a quest'obbligo non va confuso con quello disciplinato in maniera più dettagliata nell'ambito del comma 3 dello stesso art. 23, che prevede, per i lavoratori con almeno un anno di anzianità aziendale, il diritto a un congedo retribuito di venti ore all'anno per formazione professionale per l'impiego legato all'attività dell'azienda; in merito al quale la giurisprudenza spagnola ha chiarito che non si tratterebbe di un diritto dei lavoratori a ricevere formazione a carico dell'azienda, bensì di un diritto a ottenere un permesso retribuito per potersi formare, due concetti non perfettamente equivalenti: così Tribunal Supremo, Sala de lo Social, 20/11/2019, n. 792, in [poderjudicial.es](http://poderjudicial.es).

<sup>53</sup> Così Ó. REQUENA MONTES, *op. cit.*, p. 692 ss.



viene sottolineata ancora una volta l'indispensabilità della formazione come leva per l'adattamento dei lavoratori alle trasformazioni dei processi produttivi e organizzativi<sup>54</sup>.

In linea con le suddette previsioni, diversi contratti collettivi di settore hanno introdotto clausole che riconoscono in modo esplicito l'obbligo formativo in capo ai datori di lavoro, omettendo tuttavia di specificarne la concreta articolazione.

Tra quelli maggiormente all'avanguardia, il contratto collettivo dei bancari contiene una parte dedicata ai diritti digitali dei lavoratori, incluso il diritto all'educazione e alla formazione digitale. Nell'ottica di prevenire ed eliminare il divario digitale e di garantire l'occupabilità, è previsto l'obbligo dei datori di lavoro di formare il proprio personale nelle competenze, anche digitali, necessarie per affrontare i processi di transizione digitale, facilitandone la riqualificazione e l'adattamento a nuovi ruoli. Sennonché, il contenuto concreto di quest'obbligo datoriale non trova altra declinazione<sup>55</sup>.

Stesso discorso per il contratto collettivo dell'industria chimica, il quale prevede che, quando un'impresa introduce nuove tecnologie che possano comportare modifiche sostanziali alle condizioni di lavoro per i dipendenti, o un periodo di formazione o adattamento tecnico di almeno un mese, i dipendenti interessati devono ricevere la formazione adeguata e necessaria per svolgere le loro nuove mansioni. Ancora una volta, il contenuto di tale diritto e del correlato obbligo datoriale non trova puntuale specificazione<sup>56</sup>.

## 5. Il dibattito obbligo datoriale di formazione nell'ordinamento italiano.

Il nostro ordinamento non contempla un generalizzato obbligo di formazione in capo al datore di lavoro. Nonostante ciò, una parte della dottrina si è sforzata di sostenere che, in considerazione della continua variabilità della professionalità richiesta al lavoratore, la formazione penetrerebbe nella struttura causale del contratto di lavoro subordinato, assurgendo a vero e proprio obbligo del datore di lavoro, il quale sarebbe desumibile, anche grazie alle regole di correttezza e buona fede, dall'art. 1206 c.c., che imporrebbe alla parte datoriale di compiere quanto è necessario affinché il lavoratore possa adempiere

<sup>54</sup> Il testo dell'accordo è reperibile al seguente indirizzo: <https://cepyme.es/v-acuerdo-para-el-empleo-y-la-negociacion-colectiva-aenc-2023-2025-2>.

<sup>55</sup> Cfr. art. 80 (capitolo XV) del XXV Contratto Collettivo del settore bancario, in BOE-A-2025-47, risoluzione del 20/12/2024 della Direzione generale del lavoro, consultabile al seguente indirizzo: [boe.es](https://boe.es).

<sup>56</sup> Cfr. art. 10 del XXI Contratto collettivo generale per l'industria chimica, in BOE-A-2025-3083, risoluzione del 6/02/2025 della Direzione generale del lavoro, consultabile al seguente indirizzo: [boe.es](https://boe.es). Anche qui, non aiuta particolarmente la parte dedicata nello specifico alla formazione (capitolo XIV), limitandosi essa a: prevedere la possibilità che le aziende programmino attività formative ispirate ai principi di parità di trattamento e di opportunità e a prevedere che le aziende agevolino la formazione esterna e duale dei dipendenti, promuovendo altresì in materia il metodo partecipativo (art. 89); istituire il Comitato misto per la formazione settoriale (art. 90) e il Comitato misto di formazione (art. 91) disciplinandone le relative funzioni; per le aziende con più di 250 dipendenti, prevedere l'adozione di un apposito Piano di Formazione (art. 92); specificare che la formazione debba essere garantita anche ai lavoratori a tempo determinato in conformità alle norme dell'*Estatuto* (art. 93); disciplinare i permessi per la formazione in conformità alle norme di legge (art. 94).



l'obbligazione, nonché dall'art. 2087 c.c., che tutelerebbe finanche la professionalità del prestatore di lavoro<sup>57</sup>.

Sulla stessa scia si è incanalato chi, discostandosi dal pensiero che identifica l'oggetto dello scambio contrattuale unicamente nelle mansioni convenute<sup>58</sup>, ha focalizzato l'attenzione sulla professionalità del lavoratore<sup>59</sup>, prospettando, a cascata, un generale «[...] diritto alla formazione come effetto legale naturale del contratto di lavoro subordinato [...]», fondato «[...] sull'art. 35, comma 2 della Costituzione, letto in relazione agli articoli 2094 e 2103 del cod. civ. [...]»<sup>60</sup>.

Questa impostazione non ha ricevuto generale consenso<sup>61</sup>.

Un'altra parte della dottrina ha escluso con fermezza che il datore di lavoro sia tenuto a farsi carico della formazione dei lavoratori al di là dei circoscritti ambiti espressamente regolati dal legislatore o dalla contrattazione collettiva<sup>62</sup>. Sarebbero soltanto lo Stato e le parti sociali,

<sup>57</sup> L. GALANTINO, *I profili giuslavoristici della qualità*, in ID. (a cura di), *Qualità e rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1995, p. 27 ss.; ID., *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, in *Dir. rel. ind.*, 1998, 3, p. 319; U. ROMAGNOLI, *Il diritto del secolo. E poi?*, in *Dir. merc. lav.*, 1999, p. 238; F. GUARRIELLO, *op. cit.*, p. 222; B. CARUSO, *Occupabilità*, cit., p. 178 ss., nonché C. ALESSI, *Professionalità*, cit., spec. p. 140 ss. e p. 179 ss., la quale fonda il dovere di manutenzione della professionalità del lavoratore, sia in caso di modifica delle mansioni che in caso di modifiche organizzative che investono la posizione del lavoratore, sull'art. 2087 c.c. letto alle luce delle clausole di buona fede in *executivis*, oltreché sull'art. 1206 c.c.; M. CORTI, *L'edificazione*, cit., p. 240 ss., che enuclea il diritto del lavoratore alla formazione continua in costanza di rapporto, funzionalizzato alla conservazione del sinallagma contrattuale, sul combinato disposto di cui agli artt. 35, comma 2, Cost. e 2087 c.c.

<sup>58</sup> Il riferimento è alla nota elaborazione di G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, Napoli, 1963, *passim*.

<sup>59</sup> Cfr. M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in *Riv. giur. lav.*, 1997, 3/4, pp. 269-270; M. MARAZZA, *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, Padova, 2002, p. 303; C. ALESSI, *Professionalità*, cit., p. 81 ss.; M. CORTI, *L'edificazione*, cit., p. 240 ss.; A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, Cacucci, Bari, 2012, p. 183 ss. Tra le voci contrarie, su tutti, v. U. CARABELLI, *Organizzazione e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2004, p. 17, secondo il quale il contratto di lavoro si caratterizza per «[...] uno scambio 'secco' tra retribuzione e attività lavorativa, qualificata dalla subordinazione [...]»; G. LOY, *La professionalità*, in *Riv. giur. lav.*, 2003, p. 766, per il quale la professionalità «[...] non è l'oggetto diretto del contratto [...]», ma «[...] costituisce una sorta di presupposto [...]»; C. PISANI, *Formazione professionale «continua», equivalenza delle mansioni, giustificato motivo oggettivo di licenziamento*, in *Mass. giur. lav.*, 2004, p. 396; S. BOLOGNA, *Le mansioni del lavoratore tra garantismo e liberalizzazione*, Giappichelli, Torino, 2024, pp. 142-143.

<sup>60</sup> Così M. NAPOLI, *Disciplina del mercato*, cit., pp. 269-270. Cfr. altresì A. LOFFREDO, *op. cit.*, p. 183 ss., secondo il quale «l'art. 2103 c.c. rappresenta «la vera norma grimaldello per l'attuazione dell'art. 35, comma 2 della Costituzione».

<sup>61</sup> Per una ricostruzione in chiave critica del dibattito, v. S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento*, cit., p. 173 ss.

<sup>62</sup> Su tutti, v. P. A. VARESI, *I contratti di lavoro con finalità formative*, F. Angeli, Milano, 2001, spec. p. 172 ss.; C. PISANI, *Formazione professionale*, cit., p. 396; D. GAROFALO, *Formazione e lavoro tra diritto e contratto. L'occupabilità*, Cacucci, Bari, 2004, p. 339 ss.; ID., *I licenziamenti economici tra scelte legislative e incursioni ideologiche*, in *Arg. dir. lav.*, 2023, 1, p. 5; U. CARABELLI, *op. cit.*, p. 20 ss.; M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2004, 1, p. 187; M. ROCCELLA, *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, in AA. VV., *Formazione e mercato*



nei rispettivi ambiti di competenza, a dover garantire la formazione continua e l'elevazione professionale dei lavoratori<sup>63</sup>.

Di quest'avviso è anche la nostra giurisprudenza maggioritaria, che, riducendo lo spettro dell'obbligo di *repêchage* alle mansioni compatibili con il bagaglio professionale di cui il lavoratore è dotato al momento del licenziamento, non ravvisa l'esistenza di un obbligo del datore di lavoro di fornire un'ulteriore o diversa formazione del prestatore per la salvaguardia del suo posto di lavoro<sup>64</sup>.

In effetti, un obbligo datoriale di erogare la formazione è sancito solo nel lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche<sup>65</sup>. In caso di modifiche organizzative indotte

---

*del lavoro in Italia e in Europa*, cit., p. 51 ss.; G. G. BALANDI, *Formazione e contratto di lavoro*, ivi, pp. 385-387; V. FERRANTE, *op. cit.*, p. 1681 ss.; S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento*, cit., p. 173 ss.; V. PINTO, *Contratto di lavoro e professionalità*, in R. DEL PUNTA-R. ROMEI-F. SCARPELLI (diretto da), *Enc. dir., I tematici*, VI, *Contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2023, p. 335; M. BIASI, *Formazione nel rapporto di lavoro: diritto o aspettativa?*, in *Dir. Prat. Lav.*, 2023, 39, p. 2304 ss.

<sup>63</sup> S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento*, cit., pp. 180-181.

<sup>64</sup> In questo senso, tra le tante, Cass., 20 gennaio 2025, n. 1364, in *AmbienteDiritto.it*, 2025, 2, p. 1 ss., con nota di A. RIOMMI, *Il repêchage tra l'incertezza della fattispecie e il (mancato) dialogo tra le corti*; Cass., 3 dicembre 2019, n. 31521, in *Labor*, 8 gennaio 2020, con nota di S. RENZI, *Obbligo di repêchage per mansioni inferiori: sussiste solo limitatamente a quelle rientranti nel bagaglio professionale del lavoratore licenziando*; nonché Cass., 15 luglio 2025, n. 19556; Cass., 20 giugno 2024, n. 17036, Cass., 19 aprile 2024, n. 10627; Cass., 23 febbraio 2022, n. 5981; Cass., 3 dicembre 2019, n. 31521; tutte consultabili in *Banca Dati De Jure*. Tra le pronunce di merito, v. Trib. Roma 24/07/2017, in *GiustiziaCivile.com*, 15 gennaio 2018, con nota di S. MOSTARDA, *L'incidenza della nuova disciplina delle mansioni (come modificato dal Jobs Act) sull'obbligo di repêchage nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo*; Trib. Napoli 9/05/2023, n. 3033, in *Banca Dati De Jure*. Un'estensione dell'obbligo di *repêchage* agli aspetti formativi è invece affermata in Trib. Lecce 19/06/2020, in *Riv. giur. lav.*, 2020, 4, p. 623 ss., con nota di M. SALVAGNI, *Jobs Act e licenziamento per g.m.o.: obblighi formativi, repêchage e quantificazione dell'indennizzo in funzione dissuasiva*; Trib. Lecco 31/10/2022, in *Lav. dir. eur.*, 2023, 1, con nota di D. BELLINI, *L'estensione dell'obbligo di repêchage tra gli obblighi formativi e il principio di ragionevolezza. Brevi note alla sentenza del Tribunale di Lecco del 31 ottobre 2022*; nonché in *Arg. dir. lav.*, 2023, 4, p. 811 ss., con nota di A. BEBBER, *L'obbligo di repêchage si estende alla formazione del lavoratore? Un altro obiter dictum*; nonché in *Riv. giur. lav.*, 2023, 2, p. 274 ss., con nota di S. CAIROLI, *Prova di inutilizzabilità nel giustificato motivo oggettivo e riqualificazione professionale*. Tra le pronunce di legittimità che avevano invece aperto a un obbligo di riqualificazione professionale, cfr. Cass., 7 maggio 2008, n. 11142, in *Riv. it. dir. lav.*, 2009, 2, p. 82 ss., con nota di S. VARVA, *Sull'obbligo datoriale d'aggiornare il bagaglio professionale del proprio dipendente*; Cass., 14 novembre 2011, n. 23807; Cass., 7 settembre 1993, n. 9386; entrambe consultabili in *Banca Dati De Jure*.

<sup>65</sup> Artt. 1, comma 1, lett. c), e 7, comma 4, del d.lgs. n. 165/2001: secondo D. GAROFALO, *Formazione nel contratto di lavoro*, cit., p. 685, trattasi di disposizioni di carattere solo programmatico. Per un'analisi delle previsioni legali e contrattuali sul diritto soggettivo alla formazione nel lavoro pubblico, v. A. IMPRONTA-M. TIRABOSCHI, *Il diritto soggettivo alla formazione nel lavoro pubblico: una rassegna ragionata delle previsioni legali e contrattuali*, in CNEL, *Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2024, 16.





dalle transizioni in corso, a tale personale deve essere garantita la necessaria formazione e la crescita professionale<sup>66</sup>.

Nel privato, invece, il legislatore ha previsto tanti obblighi specifici<sup>67</sup>, come nell'apprendistato<sup>68</sup>, nella somministrazione di lavoro<sup>69</sup>, in materia di salute e sicurezza<sup>70</sup> e in caso di esercizio dello *ius variandi*<sup>71</sup>. Tali interventi, proprio per la loro settorialità, sarebbero insufficienti per affermare un generale obbligo formativo che il datore di lavoro privato

<sup>66</sup> Cfr. D. GAROFALO, *Formazione e lavoro*, cit., 364-366; A. GARILLI, *Profili dell'organizzazione e tutela della professionalità nelle pubbliche amministrazioni*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2004, 1, pp. 158-159, il quale evidenzia come la formazione professionale sia un diritto soggettivo, ma anche un obbligo dei lavoratori, assurgendo «[...] al ruolo di strumento essenziale della gestione delle risorse umane [...]». Ciò non toglie che tale obbligo andrebbe meglio declinato. Al riguardo, merita attenzione la tesi espressa da M. ESPOSITO, U. GARGIULO, *Inquadramento professionale e competenze dei lavoratori pubblici nella prospettiva delle sfide digitali*, in *Riv. giur. lav.*, 2025, 2, p. 241 ss., secondo i quali, posto che è indiscusso il carattere centrale e obbligatorio della formazione dei lavoratori pubblici, almeno sotto il profilo teorico, sarebbe essenziale, avuto particolare riguardo alle competenze digitali, un intervento dell'autonomia collettiva, chiamata a prevedere «[...] un obbligo, posto a carico del datore di lavoro di assicurare la «manutenzione» e l'aggiornamento del relativo bagaglio professionale del lavoratore, per evitare che esso divenga rapidamente obsoleto [...]» (così a p. 244). Sul ruolo centrale della contrattazione collettiva in materia di formazione nel lavoro pubblico alla luce del contesto della transizione digitale e verde, cfr. anche C. VALENTI, *La sfida della formazione nella pubblica amministrazione e il ruolo della contrattazione collettiva*, in E. ALES, M. ESPOSITO (a cura di), *Trent'anni di riforme del lavoro pubblico attraverso lo sguardo della giovane dottrina*, in *Quaderni dir. lav. merc.*, 2024, n. 17, p. 135 ss.

<sup>67</sup> Per un quadro d'insieme, v. D. GAROFALO, *Formazione nel contratto di lavoro*, cit., p. 670 ss.

<sup>68</sup> Che nell'apprendistato la formazione sia un vero e proprio obbligo trova conferma nel fatto che sono previste pesanti conseguenze «In caso di inadempimento nella erogazione della formazione a carico del datore di lavoro, di cui egli sia esclusivamente responsabile e che sia tale da impedire la realizzazione delle finalità (formative) [...]»: cfr. art. 47, d.lgs. n. 81/2015, per il cui esame v. almeno D. GAROFALO, *L'apprendistato nel decreto legislativo n. 81/2015*, in F. CARINCI (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, in *ADAPT Labour Studies e-Book series*, 2015, 32, p. 241 ss.

<sup>69</sup> Art. 12, d.lgs. n. 276/2003, su cui v. V. FILÌ, *I fondi bilaterali per i lavoratori somministrati. Commento all'art. 12*, in *Commentario al D.Lgs. 10 settembre 2003, n. 276* (coordinato da F. CARINCI), in M. MISCIONE-M. RICCI (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro*, Ipsoa, Milano, 2004, p. 257 ss. In forza della menzionata disposizione normativa, i soggetti autorizzati alla somministrazione di lavoro sono tenuti a versare dei contributi ai fondi per la formazione e l'integrazione del reddito dei lavoratori somministrati; dette risorse sono finalizzate a finanziare specifici interventi formativi che si diversificano a seconda della tipologia del rapporto intrattenuto con l'agenzia e per la cui attuazione si rinvia all'autonomia collettiva. Per un approfondimento, v. anche L. CASANO, *La formazione dei lavoratori in somministrazione: una compenetrazione tra modelli nazionali di regolazione*, in *Dir. rel. ind.*, 2012, 3, p. 719 ss.; D. GAROFALO, *Formazione nel contratto di lavoro*, cit., p. 688-690.

<sup>70</sup> Tra le numerose disposizioni racchiuse nell'ambito del d.lgs. n. 81/2008 che sanciscono un obbligo datoriale formativo, si vedano in particolare gli artt. 15, comma 1, lett. n), o), p); 18, comma 1, lett. l); 28, comma 2, lett. f); 36 e 37. Per un approfondimento, v. almeno P. PASCUCI, *Appunti su alcune questioni in tema di formazione per la sicurezza sul lavoro*, in AA. VV., *Lavoro, istituzioni, cambiamento sociale. Studi in onore di Tiziano Treu. Contratti di lavoro*, tomo 2, Jovene, Napoli, 2011, p. 1115 ss.

<sup>71</sup> Art. 2103, comma 3, c.c., su cui *infra*.

sarebbe tenuto ad assolvere. Lo conferma anche la disciplina sui congedi, ove è riconosciuto il diritto del lavoratore a *«proseguire i percorsi di formazione per tutto l'arco della vita, per accrescere conoscenze e competenze professionali»*, con la specificazione, tuttavia, che la formazione possa, non debba, essere erogata dal datore di lavoro: *«la formazione può [...] essere predisposta dall'azienda, attraverso piani formativi aziendali o territoriali concordati tra le parti sociali [...]»* che possono essere *«finanziati attraverso il fondo interprofessionale per la formazione continua»*<sup>72</sup>.

Analogo discorso vale per il Fondo Nuove Competenze, riservato, in particolare, ai datori di lavoro che operino nei settori maggiormente interessati dalla transizione ecologica e digitale e a quelli che abbiano sottoscritto accordi di sviluppo per progetti di investimento strategico ovvero che siano ricorsi al Fondo per il sostegno alla transizione industriale, per i quali conseguentemente risulti un fabbisogno di adeguamento strutturale delle competenze dei lavoratori<sup>73</sup>. Il Fondo Nuovo Competenze finanzia solo parte del costo orario dei lavoratori che, in coerenza con le intese di rimodulazione sottoscritte tra datori di lavoro e parti sindacali, siano coinvolti in appositi percorsi formativi<sup>74</sup>. L'accesso a tale copertura economica non può tuttavia essere imposto, richiedendo un atto di volontà che si cristallizzi con la sottoscrizione di accordi collettivi di rimodulazione dell'orario di lavoro da spendere in percorsi formativi di accrescimento delle competenze<sup>75</sup>. Men che meno può essere conseguentemente imposto al datore di lavoro che i lavoratori seguano questi percorsi formativi. Ed allora, anche questa disciplina non può di certo rappresentare il fondamento di un obbligo formativo in capo al datore di lavoro di carattere generale<sup>76</sup>.

Rimanendo sul terreno degli obblighi formativi settoriali, qualora sia richiesto l'intervento straordinario della cassa integrazione salariale per riorganizzazione aziendale, il relativo programma deve contenere indicazioni *«sull'eventuale attività di formazione dei lavoratori»* e, in

<sup>72</sup> Artt. 5 e 6 della l. n. 53/2000. In dottrina, M. CORTI, *L'edificazione*, cit., p. 228, parla di *«diritto soggettivo perfetto»*; D. GAROFALO, *Formazione e lavoro*, cit., 362-363, nega che la disciplina sui congedi formativi possa fondare un obbligo formativo di carattere generale; A. FENOGLIO, *op. cit.*, p. 129, nota 263, rileva che: *«un diritto alla formazione continua esiste nei termini e nei limiti in cui esso è posto specificato dalle disposizioni contrattuali»*.

<sup>73</sup> Art. 11 *ter*, comma 2, d.l. n. 146/2021, convertito, con modificazioni, dalla l. n. 215/2021, come modificato dall'art. 24 del d.l. n. 17/2022, convertito, con modificazioni, dalla l. n. 34/2022.

<sup>74</sup> Art. 2, d. interm. 10 ottobre 2024.

<sup>75</sup> Le modalità concrete sono oggi indicate nel d. interm. 10 ottobre 2024. Sul centrale ruolo della contrattazione collettiva ai fini del funzionamento del Fondo, v. G. IMPELLIZZIERI, *Fondo nuove competenze*, cit., p. 895 ss. Cfr. altresì M. TALARICO, *op. cit.*, p. 347, che evidenzia come la norma istitutiva del Fondo non sia prescrittiva, bensì promozionale, non imponendo ai datori di lavoro *«[...] la sostituzione del tempo di lavoro con la formazione ma incentiva l'autonomia collettiva, a livello aziendale o territoriale, a valutare le esigenze di sviluppo delle competenze dei lavoratori e le connesse rimodulazioni orarie necessarie [...]»*.

<sup>76</sup> Secondo invece M. A. IMPICCIATORE, *op. cit.*, p. 383 ss., proprio *«La previsione del Fondo Nuove Competenze presuppone che la formazione entri a pieno titolo nel sinallagma contrattuale, tant'è che vi è una rimodulazione dell'orario di lavoro, non una riduzione [...]»*; anche se poi l'A. rimarca come ci debbano comunque *«essere degli accordi di rimodulazione dell'orario affinché si possa attingere al fondo, ma non vi sono ragioni per cui le rappresentanze sindacali non debbano tenere il punto su questo aspetto»*.

ogni caso, deve «essere finalizzato a un consistente recupero occupazionale, anche in termini di riqualificazione professionale e di potenziamento delle competenze, del personale interessato alle sospensioni o alle riduzioni dell'orario di lavoro»<sup>77</sup>.

Ancora, il recente regolamento in materia di intelligenza artificiale valorizza l'importanza della formazione, ma in maniera estremamente circoscritta e comunque non estensibile al di fuori del suo ristretto ambito di applicazione: il datore di lavoro, nella sua veste di «*deployer*», ossia di soggetto che utilizza un sistema di IA sotto la propria autorità, deve garantire al personale «nella misura del possibile un livello sufficiente di alfabetizzazione in materia di IA [...] prendendo in considerazione le loro conoscenze tecniche, la loro esperienza, istruzione e formazione, nonché il contesto in cui i sistemi di IA devono essere utilizzati, e tenendo conto delle persone o dei gruppi di persone su cui i sistemi di IA devono essere utilizzati»<sup>78</sup>. Entro questi confini, per l'appunto, e comunque nella misura del possibile e nei limiti della sufficienza.

Da ultimo, tra le disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese, è stato introdotto il diritto alla formazione, non inferiore a dieci ore annue, per i rappresentanti dei lavoratori facenti parte di commissioni paritetiche<sup>79</sup>; un diritto, ancora una volta, non estensibile oltre il ristretto campo di applicazione delineato dal legislatore<sup>80</sup>.

A diverse conclusioni non si giunge neppure sulla scorta dell'analisi della contrattazione collettiva.

Tradizionalmente sensibile al tema della formazione continua<sup>81</sup>, una parte rilevante di essa vi dedica oggi un particolare spazio per fronteggiare le transizioni in corso<sup>82</sup>.

<sup>77</sup> Art. 21, commi 1, lett. a), e 2, d.lgs. n. 148/2015 s.m.i., su cui v. D. GAROFALO, *Formazione nel contratto di lavoro*, cit., p. 696-698, secondo il quale si tratta di un obbligo formativo in capo sia al datore di lavoro che al lavoratore.

<sup>78</sup> Art. 4, Reg. 2024/1689 del 13 giugno 2024 (regolamento sull'intelligenza artificiale), su cui v. G. FRANCO, *AI Literacy: l'alfabetizzazione sull'intelligenza artificiale nel prisma degli obblighi di formazione sul lavoro*, in *Lav. giur.*, 2025, 7, p. 646 ss.

<sup>79</sup> Art. 12, l. n. 76/2025. Per un primo commento, v. G. IMPELLIZZIERI, *Formazione dei rappresentanti dei lavoratori*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori*, Adapt University Press, Bergamo, 2025, p. 214.

<sup>80</sup> Che il campo di applicazione di questo diritto sia limitato è ritenuto anche da A. FENOGLIO, *op. cit.*, pp. 129-130, nota 266.

<sup>81</sup> A. LEVI, *op. cit.*, p. 662.; M. CORTI, *L'edificazione*, cit., p. 167 ss. Di diverso avviso, invece, D. GAROFALO, *Formazione nel contratto di lavoro*, cit., p. 681, che parla di «diffidenza di parte sindacale verso il tema della formazione».

<sup>82</sup> V. le puntuali indagini empiriche condotte, per il settore privato, da G. IMPELLIZZIERI, *La formazione dei lavoratori nei contratti collettivi tra vecchi e nuovi modelli*, in *Lav. giur.*, 2023, 3, p. 247 ss.; A. PIOVESANA, *Il contratto collettivo quale strumento per una formazione dinamica*, in V. BAVARO-M.C. CATAUDELLA-A. LASSANDARI-L. LAZZERONI-M. TIRABOSCHI-G. ZILIO GRANDI (a cura di), *La funzione del contratto collettivo. Salari, produttività, mercato del lavoro*, ADAPT University Press, 2023, p. 71 ss.; S. BOLOGNA, *Contrattazione nazionale e professionalità tecnologiche. Un'indagine empirica nel lavoro privato*, in *Riv. giur. lav.*, 2025, 2, p. 250 ss.; R. CIAVARELLA, *Un'indagine sul ruolo della contrattazione di secondo livello nei processi di innovazione*, in *Riv. giur. lav.*, 2025, 2, 272 ss.; A. FENOGLIO, *op. cit.*, p. 128 ss.; per il settore pubblico, da C. VALENTI, *La sfida della formazione nella pubblica amministrazione*, cit., p. 135 ss.; A. IMPRONTA-M.



L'esempio più significativo è il CCNL metalmeccanici, che non si limita a valorizzare le competenze trasversali dei lavoratori attraverso la sostituzione del rigido mansionario col sistema dei ruoli<sup>83</sup>. Andando al di là delle mere proclamazioni di principio, qualifica espressamente la formazione continua come «diritto soggettivo»<sup>84</sup>, declinandolo puntualmente nell'art. 7, sez. IV, tit. VI<sup>85</sup>, dal punto di vista sia contenutistico che delle concrete modalità di erogazione, pianificazione e monitoraggio<sup>86</sup>. Sennonché, come ha osservato la più attenta dottrina, «l'esperienza del settore metalmeccanico non costituisce il dato generale nel panorama delle relazioni industriali italiane, essendo semmai l'idealtipo»<sup>87</sup>. Il che irrobustisce ulteriormente l'idea che da questi limitati interventi non possa discendere un obbligo di formazione in capo al datore di lavoro dalla portata generale.

TIRABOSCHI, *op. cit.*, p. 7 ss.

<sup>83</sup> Cfr. A. PRETEROTI, S. CAIROLI, *Il nuovo inquadramento professionale nell'industria 4.0*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, Torino, p. 141 ss.; A. MARESCA, *Il nuovo sistema di classificazione: valori ispiratori e tecniche applicative*, in T. TREU (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 37 ss.; F. FOCARETA (Commento), Art. 1, *Classificazione dei lavoratori*, in V. BAVARO-F. FOCARETA-A. LASSANDARI-F. SCARPELLI (a cura di), *Commentario al Contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici*, Futura Editrice, Roma, p. 293 ss.

<sup>84</sup> Art. 6, sez. I, CCNL metalmeccanici del 5 febbraio 2021. Deve precisarsi che il diritto soggettivo alla formazione è stato introdotto nel settore metalmeccanico già nel rinnovo del 2016, mostrando fin da allora un valore strategico per lavoratori e imprese: cfr. V. BAVARO, *Il contratto nazionale dei metalmeccanici 2016: una prospettiva sulle relazioni industriali italiane*, in *Giorn. dir. lav. e rel. ind.*, 156, 2017, 4, pp. 729-742. Il rinnovo del 2021 si caratterizza per un ulteriore avanzamento del ruolo riconosciuto alla formazione e allo sviluppo delle competenze, come riscontrato, tra gli altri, da S. CIUCCIOVINO, *La formazione continua nel settore metalmeccanico: dal diritto soggettivo alla formazione al sistema dell'apprendimento permanente*, in T. TREU (a cura di), *cit.*, p. 83 ss. Il diritto alla formazione è contemplato anche in altri contratti collettivi. Tra questi, il CCNL orafi e argentieri del 23 dicembre 2021 parla espressamente di «diritto soggettivo alla formazione continua» (art. 6), descrivendone le modalità di fruizione nell'art. 27. Il CCNL gas-acqua del 30 settembre 2022 si occupa di formazione nel capitolo IV, lo stesso dedicato alle classificazioni e alla mobilità, prevedendo un monte ore *pro capite* da usufruire in un determinato arco temporale (art. 20), così come il CCNL elettrici, rinnovato da ultimo il 25 gennaio 2025 (art. 36).

<sup>85</sup> I successivi artt. 8 e 9 disciplinano invece, rispettivamente, il diritto allo studio e i congedi formativi.

<sup>86</sup> Per una puntuale analisi, v. F. DI NOIA, (Commento), Art. 7, *Formazione Continua*, in V. BAVARO-F. FOCARETA-A. LASSANDARI-F. SCARPELLI (a cura di), *cit.*, p. 663 ss. Sul diritto alla formazione in questione, v. altresì S. CIUCCIOVINO-A. TOSCANO-M. FAIOLI, *MetApprendo. Il primo caso di social blockchain su larga scala. Formazione continua, contrattazione collettiva e aspetti di innovazione digitale*, in *federalismi.it*, 2023, 4, p. 182 ss.

<sup>87</sup> S. BOLOGNA, *Le mansioni del lavoratore*, *cit.*, p. 154. Nello stesso senso, A. FENOGLIO, *op. cit.*, p. 133, nonché A. MOSTARDA, *Formazione professionale*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *cit.*, p. 132, che conclude la sua analisi rilevando, per l'appunto, che in materia di formazione quello dei metalmeccanici sia l'esempio più significativo nel panorama negoziale italiano.



## 6. Un punto di vista intermedio: sull'obbligo (atipico) di formare-adattare il lavoratore nelle trasformazioni organizzative.

Tra la tesi dell'esistenza di un obbligo generale del datore di lavoro di formare il lavoratore e la sua negazione, per cui il datore di lavoro non sarebbe obbligato a farsi carico della formazione e riqualificazione dei lavoratori al di là delle ipotesi tipizzate dal legislatore o dalla contrattazione collettiva, può avere base giuridica un punto di vista intermedio.

A differenza dell'ordinamento francese<sup>88</sup> e di quello spagnolo<sup>89</sup>, nell'individuare un punto di equilibrio tra la libertà di iniziativa economica privata e il diritto al lavoro, il nostro legislatore non è arrivato a investire i datori di lavoro di un obbligo generale di formare i lavoratori anche in chiave prospettica<sup>90</sup>. A ciò potrebbero naturalmente sopperire le parti<sup>91</sup>. In tale evenienza, però, detto obbligo troverebbe fondamento non tanto nella legge, bensì nell'accordo. Accordo, peraltro, che sarebbe del tutto eventuale, come indirettamente confermato dalla previsione secondo cui, tra gli obblighi informativi del datore di lavoro, quello concernente «il diritto a ricevere la formazione erogata dal datore di lavoro [...]» deve essere adempiuto solo «[...] se prevista»<sup>92</sup>.

Tanto meno il legislatore ha fornito indicazioni su come quest'obbligo potrebbe determinarsi in concreto. Affermare che la formazione faccia parte dell'oggetto principale del contratto di lavoro subordinato, pertanto, parrebbe porsi in contrasto con la regola che richiede che detto oggetto sia determinato o quantomeno determinabile (art. 1346 c.c.)<sup>93</sup>.

Tutto questo non significa, tuttavia, che non possa essere desunto un atipico obbligo accessorio di formazione-adattamento.

Per le persone affette da disabilità, dottrina e giurisprudenza sono orientate nel senso che detto obbligo formativo possa essere desunto dalla nozione a contenuto variabile di *accomodamento ragionevole*<sup>94</sup>.

Per la generalità dei lavoratori, invece, è richiesto uno sforzo ricostruttivo maggiore. L'assunto da cui occorre partire è che il contratto di lavoro subordinato, come tutti i contratti, deve essere eseguito secondo correttezza e buona fede. Dando vitalità concreta al principio di solidarietà (art. 2 Cost.), dette clausole generali rappresentano la base da cui possono

<sup>88</sup> Cfr. *supra*, § 3.

<sup>89</sup> Cfr. *supra*, § 4.

<sup>90</sup> S. BOLOGNA, *Le mansioni del lavoratore*, cit., p. 143.

<sup>91</sup> F. STAMERRA, *op. cit.*

<sup>92</sup> Art. 1, comma 1, lett. i), del d.lgs. n. 152/1997, come novellato dall'art. 4 del d.lgs. n. 104/2022.

<sup>93</sup> Sulla determinatezza o determinabilità dell'oggetto del contratto di lavoro, v. C. CESTER, *Oggetto del contratto di lavoro*, in R. DEL PUNTA-R. ROMEI-F. SCARPELLI (diretto da), *Enc. dir., I tematici, VI, Contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, p. 1013 ss.

<sup>94</sup> Cfr. D. GAROFALO, *Formazione nel contratto di lavoro*, cit., p. 677 ss.; A. FENOGLIO, *op. cit.*, p. 176 ss.; L. CALCATERRA, *L'obbligo di formazione ex art. 2103, terzo comma, c.c. come accomodamento ragionevole*, in *Lav. dir. eur.*, 2024, 1, p. 11, che parla di formazione addirittura come di «*accomodamento ragionevole per eccellenza*». In giurisprudenza, v. Cass., 9 marzo 2021, n. 6497, in *Arg. dir. lav.*, 2021, 4, p. 1055 ss., con nota di P. DE PETRIS, *L'obbligo di adottare accomodamenti ragionevoli nei luoghi di lavoro: approdi definitivi della Suprema Corte e questioni ancora aperte*; nonché in *Riv. it. dir. lav.*, 2021, 4, p. 597 ss., con nota di C. ALESSI, *Disabilità, accomodamenti ragionevoli e oneri probatori*.





enuclearsi ulteriori obblighi rispetto a quelli assunti in modo specifico dalle parti o imposti dal legislatore attraverso la tecnica della tipizzazione<sup>95</sup>.

Anche per la nostra giurisprudenza, le clausole di correttezza e buona fede operano in rapporto sinergico con il principio di solidarietà, sprigionando una forza normativa e una ricchezza di contenuti tale da imporre «[...] a ciascuna delle parti del rapporto obbligatorio il dovere di agire in modo da preservare gli interessi dell'altra, anche a prescindere dall'esistenza di specifici obblighi contrattuali o di quanto espressamente stabilito da singole norme di legge [...]»<sup>96</sup>.

Tra questi ulteriori obblighi, ben potrebbe essere annoverato anche quello di formazione-adattamento, sicuramente funzionale a preservare l'interesse del lavoratore a continuare ad eseguire il suo lavoro e a esprimere così la sua personalità. Onde evitare per la parte datoriale un sacrificio smisurato, non si sarebbe al cospetto di un obbligo dalla portata generale, bensì di un obbligo strettamente funzionale all'adattamento del lavoratore alle modifiche organizzative o produttive poste in essere dal datore di lavoro<sup>97</sup>.

<sup>95</sup> In questi termini, si veda S. RODOTÀ, *Le fonti di integrazione del contratto*, Giuffrè, Milano, 1969, pp. 150-152; C. ZOLI, *La tutela delle posizioni «strumentali» del lavoratore*, Giuffrè, Milano, 1988, p. 217; A. DI MAJO, *La tutela civile dei diritti*, ed. III, Giuffrè, Milano, 2001, p. 382 ss. Sull'effetto integrativo del contratto dispiegato dalla clausola generale di buona fede, v., più di recente, A. D'ADDA, *Integrazione del contratto*, in G. D'AMICO (diretto da), *Enc. dir., I tematici, I, Contratto*, Giuffrè, Milano, 2021, p. 620 ss. In senso contrario, L. NIVARRA, *Dentro e fuori. Lo strano caso delle clausole e dei principi generali*, in *Eur. dir. priv.*, 2022, 1, p. 108-109; M. PERSIANI, *Diritto del lavoro e razionalità*, in *Arg. dir. lav.*, 1995, p. 35, secondo il quale «Buona fede e correttezza, consentono al giudice soltanto di accertare l'adempimento di un obbligo, contrattualmente assunto o legislativamente imposto». Sulle clausole generali, si vedano altresì, quantomeno, gli studi di L. MENGONI, *Spunti per una teoria delle clausole generali*, in *Riv. crit. dir. priv.*, 1986, p. 5 ss.; S. RODOTÀ, *Il tempo delle clausole generali*, in *Riv. crit. dir. priv.*, 1987, p. 709 ss.; M. LIBERTINI, *Clausole generali, norme di principio, norme a contenuto indeterminato. Una proposta di distinzione*, in *Riv. crit. dir. priv.*, 2011, p. 345 ss.; V. VELUZZI, *Le clausole generali*, Giuffrè, Milano, 2010. Avuto particolare riguardo alla nostra materia: L. MONTUSCHI, *L'applicazione giurisprudenziale del principio di correttezza e di buona fede nel rapporto di lavoro*, in *Lav. dir.*, 1996, p. 139 ss.; A. PERULLI, *La buona fede nel diritto del lavoro*, in *Riv. giur. lav.*, 2002, p. 3 ss.; relazioni alle giornate di studio AIDLASS (29-30 maggio 2014) di G. LOY, *Diritto del lavoro e nozioni a contenuto variabile*; P. CAMPANELLA, *Clausole generali e obblighi del prestatore di lavoro*; S. BELLOMO, *Autonomia collettiva e clausole generali*, tutte in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2015, p. 3 ss.; AA.VV., *Interpretazione conforme, bilanciamento dei diritti e clausole generali*, in G. BRONZINI, R. COSIO (a cura di), Giuffrè, Milano, 2017, in particolare p. 305 ss. Con particolare riguardo al controllo giudiziario sull'esercizio dei poteri datoriali attraverso le clausole generali, v., in particolare, P. LOI, *Il principio di ragionevolezza e proporzionalità nel diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2016, spec. pp. 156-162; nonché A. PERULLI, *Il controllo giudiziale dei poteri dell'imprenditore tra evoluzione legislativa e diritto vivente*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2015, 1, p. 90 ss.

<sup>96</sup> Così Cass., Sez. Un., 25 novembre 2008, n. 28056, in *Giust. civ. mass.*, 2008, 11, p. 1681, ma vedi anche, nella nostra materia, *ex multis*, Cass., 03 novembre 2021, n. 31349.

<sup>97</sup> Cfr. V. FERRANTE, *op. cit.*, p. 1683, il quale esclude un generale obbligo di formazione continua a carico del datore di lavoro, ammettendo invece «una obbligazione formativa a carico del datore [...] a fronte del sopraggiungere di novità legislative, tecniche o organizzative, che impongano una modifica dell'attività solutoria [...], posto che, in forza delle obbligazioni accessorie di buona fede [...] ogni parte del contratto deve preoccuparsi della possibilità di garantire all'altra il futuro esatto adempimento della propria obbligazione».





Un obbligo atipico, ma non per questo non determinabile. Tra i parametri utilizzabili per dargli contenuto, indubbio rilievo potrebbe rivestire l'art. 2103 c.c.<sup>98</sup>, che espressamente prevede che il datore sia obbligato a formare il lavoratore, ove necessario, in caso di mutamento di mansioni<sup>99</sup>. Il che, di primo acchito, parrebbe corroborare l'opposta idea per cui il datore di lavoro non sarebbe obbligato a farsi carico della formazione del lavoratore al di là delle ipotesi tipizzate, tra cui questa. Infatti, il datore di lavoro, così come non è obbligato ad esercitare lo *ius variandi*, tanto meno dovrebbe essere obbligato a formare il lavoratore, se tale potere non venisse esercitato: l'obbligo formativo deve essere adempiuto «*ove necessario*» e sempreché il datore di lavoro modifichi le mansioni del lavoratore (comma 3)<sup>100</sup>.

In realtà, l'art. 2103 c.c. ha una portata ben più estesa rispetto a quella che sembrerebbe avere se ci si fermasse al dato meramente letterale; portata che si riflette, in termini sistematici,

<sup>98</sup> Sull'art. 2103, come novellato dall'art. 3 del d.lgs. n. 81/2015, tra i tanti contributi, v. almeno M. BROLLO, *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, in *Arg. dir. lav.*, 2015, 6, p. 1156 ss.; C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Giappichelli, Torino, 2015, *passim*; M. FALSONE, *La professionalità e la modifica delle mansioni: rischi e opportunità dopo il Jobs Act*, in *Professionalità studi*, 2018, 2, p. 31 ss.; M. FAIOLI, *Mansioni e macchina intelligente*, Giappichelli, Torino, 2018, *passim*; E. GRAMANO, *Jus variandi: fondamento, disciplina e tutela collettiva della professionalità*, F. Angeli, Milano, 2024, *passim*; S. BOLOGNA, *Le mansioni del lavoratore*, cit., *passim*.

<sup>99</sup> Che si tratti di un obbligo, malgrado il suo mancato assolvimento non determini la nullità dell'atto di assegnazione, è condivisibilmente sostenuto da D. GAROFALO, *Formazione nel contratto di lavoro*, cit., p. 675; S. BOLOGNA, *Le mansioni del lavoratore*, cit., p. 146 ss.; A. FENOGLIO, *op. cit.*, p. 124 ss., 138 ss., secondo la quale, peraltro, detto obbligo può essere rafforzato dall'autonomia collettiva, rendendo la formazione un presupposto di legittimità dello *jus variandi*. Cfr. altresì E. GRAMANO, *op. cit.*, p. 102, la quale parla di «*onere che si atteggia alla stregua di un vero e proprio obbligo*»; nonché M. BIASI, *op. cit.*, p. 2305 e G. GIAMPÀ, *Motivo oggettivo*, cit., p. 101, che parlano invece solo di onere. Per altri, detta infelice precisazione condurrebbe a sostenere che si tratti di norma non prescrittiva: B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2018, p. 109; U. GARGIULO, *Lo ius variandi nel "nuovo" art. 2103 c.c.*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, 248/2015, p. 10; o addirittura di obbligo del lavoratore: C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento di mansioni*, cit., p. 146.

<sup>100</sup> Detto obbligo formativo - che, stando alla lettera, deve essere adempiuto in caso di «*mutamento di mansioni*» - è sancito nel comma 3, non a caso immediatamente dopo le previsioni disciplinanti il potere datoriale di modifica delle mansioni (commi 1 e 2). Cfr. M. BIASI, *op. cit.*, p. 2305, il quale sottolinea come «*nell'ipotesi in cui le mansioni rimanessero quelle pattuite al momento dell'instaurazione del rapporto, la formazione, sulla scorta della disposizione in parola, non sarebbe dovuta, né essa rientrerebbe de plano nella causa - o, forse più correttamente, nell'oggetto - del contratto di lavoro*».



sull'obbligo di *repêchage*<sup>101</sup>, nonché sul connesso obbligo di formazione-adattamento del datore di lavoro<sup>102</sup>.

In altri termini, da un lato, l'art. 2103 c.c. disciplina lo *ius variandi* positivizzando il connesso obbligo formativo (comma 3); dall'altro, può rappresentare un parametro per valutare l'esecuzione del rapporto secondo correttezza e buona fede e, in particolare, il corretto adempimento dell'atipico obbligo di *repêchage*<sup>103</sup> e dell'altrettanto atipico, correlato obbligo datoriale di formazione-adattamento<sup>104</sup>.

Secondo questa prospettiva, in primo luogo, il datore di lavoro dovrebbe cercare di ricollocare il lavoratore in esubero assegnandogli mansioni, eventualmente disponibili, che siano riconducibili allo stesso livello e alla stessa categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte. Se ciò non fosse possibile, dovrebbe adibirlo a mansioni

<sup>101</sup> S. BOLOGNA, *Le mansioni del lavoratore*, cit., p. 123; A. FENOGLIO, *op. cit.*, p. 166 ss. Cfr. altresì L. CALCATERRA, *L'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act e la latitudine dell'obbligo datoriale di repêchage*, in *Labor*, 2023, 6, p. 588, secondo il quale il *repêchage* rappresenta «uno specchio della latitudine del potere datoriale di recesso». *Contra*, M. FERRARESI, *Il giustificato motivo di licenziamento. Dalla legge 604 del 1966 al contratto a tutele crescenti*, Giappichelli, Torino, 2016, p. 222 ss., che invece sostiene che la nuova formulazione dell'art. 2103 c.c. sconfesserebbe la stessa esistenza del *repêchage*; G. GIAMPÀ, *Motivo oggettivo di licenziamento e «repêchage»*, Giappichelli, Torino, 2025, p. 1 ss., ma spec. p. 37 ss., al quale si rinvia anche per una puntuale ricostruzione in senso critico dei diversi orientamenti circa il fondamento giuridico del *repêchage*, individua la sua base - peraltro qualificandolo come onere e non come obbligo - sull'art. 3, l. n. 604/1966.

<sup>102</sup> Tra le voci invece contrarie all'estensione del *repêchage* agli aspetti formativi, v. R. DEL PUNTA, *Sulla prova dell'impossibilità del ripescaggio nel licenziamento economico*, in A. PERULLI (a cura di), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, Giappichelli, Torino, 2017, p. 46; R. ROMEL, *Natura e struttura dell'obbligo di repêchage*, *ivi*, p. 108; M. FAIOLI, *op. cit.*, p. 147.

<sup>103</sup> Sulla rilevanza delle clausole di correttezza e buona fede ai fini della determinazione dell'obbligo di *repêchage*, cfr. Cass., Sez. Un., 07 agosto 1998, n. 7755, in *Riv. it. dir. lav.*, 1999, 1, p. 170 ss., con nota di G. PERA, *Della licenziabilità o no del lavoratore divenuto totalmente inabile*; nonché, più di recente, tra le tante, Cass., 03 dicembre 2019, n. 31521, cit. Per una ricostruzione in merito alla rilevanza di tali clausole ai fini della delimitazione del *repêchage*, cfr. altresì G. CAVALLINI, *Il repêchage "in movimento": buona fede e correttezza e valutazione delle posizioni vacanti "poco dopo" (e "poco prima") il licenziamento*, in *Lav. dir. eur.*, 2024, 1, 2 ss.; sulla rilevanza dell'art. 2103 c.c. in merito, cfr. G. GIAMPÀ, *Motivo oggettivo*, cit., spec. p. 77 ss., il quale, pur non fondando su tali basi il *repêchage*, ritiene che l'art. 2103 c.c. possa rappresentare un utile parametro ai fini del suo corretto assolvimento.

<sup>104</sup> Come osservato in altra sede, S. AURIEMMA, «Transizione digitale», *giustificato motivo oggettivo e art. 18 dello Statuto*, in *federalismi.it*, 2023, n. 29, p. 146-147, detto ampliamento del *repêchage* non si sovrappone, ma si affianca, al *repêchage* «qualificato e rafforzato» (definito così da S. GIUBBONI, *Disabilità, sopravvenuta inidoneità, licenziamento*, in *Riv. giur. lav.*, 2016, p. 638) legato agli accomodamenti ragionevoli per le persone affette da disabilità, in quanto quest'ultimo presuppone uno sforzo maggiore, ossia che il datore di lavoro, oltre a erogare formazione, adegui la propria organizzazione con misure che siano appropriate e idonee a consentire alla persona disabile di svolgere la propria attività lavorativa. In giurisprudenza, cfr. Cass. 9 marzo 2021, n. 6497, cit.; in dottrina, M. DE FALCO, *Accomodamenti ragionevoli: sovvenzioni nel settore privato, accessibilità ovunque*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2021, 4, p. 439-440; B. DE MOZZI, *Condizioni personali del lavoratore e licenziamento*, CLEUP, Padova, 2018, p. 170; D. GAROFALO, *Formazione nel contratto di lavoro*, cit., 681.



appartenenti al livello di inquadramento inferiore che rientrino nella medesima categoria legale, ancora una volta sempreché disponibili<sup>105</sup>. In ogni caso, qualora il lavoratore fosse sprovvisto delle competenze richieste per il nuovo ruolo, il datore di lavoro dovrebbe metterlo nelle condizioni di adattarsi garantendogli la formazione necessaria<sup>106</sup>, peraltro gratuitamente e, ove possibile, durante l'orario di lavoro<sup>107</sup>.

Non può invece essere preteso dal datore di lavoro di salvaguardare il posto del lavoratore in esubero attraverso un adattamento formativo oltre questi limiti. Diversamente, il raggio d'azione dell'obbligo di formazione-adattamento si amplierebbe a dismisura, oltrepassando la sintesi effettuata dal legislatore tra le ragioni dell'impresa e l'interesse alla conservazione dell'occupazione; sintesi che ammette un'estensione dell'obbligo formativo rispetto alle

<sup>105</sup> Cfr. E. GRAMANO, *op. cit.*, pp. 129-130, 220, la quale ha espresso l'idea che la disciplina dello *jus variandi* si riflette specularmente sull'estensione dell'obbligo di *repêchage*. Cfr. altresì S. BOLOGNA, *Le mansioni del lavoratore*, cit., p. 125, e A. FENOGLIO, *op. cit.*, pp. 166-169, che concordano nel ritenere che, in via residuale, come sorta di "ultima spiaggia", il datore di lavoro sia tenuto a proporre al lavoratore anche un patto di demansionamento. Amplia il *repêchage* all'accordo di demansionamento anche M. CORTI, *Jus variandi e tutela della professionalità dopo il "Jobs Act" (ovvero cosa resta dell'art. 13 dello Statuto dei lavoratori)*, in *Var. temi dir. lav.*, 2016, 1, p. 66, secondo il quale, per l'appunto, «Quando sono disponibili solo mansioni inferiori, il datore dovrebbe offrire la stipulazione di un accordo derogatorio ex art. 2103, comma 6, cc, sempre che le spese di riqualificazione siano ragionevoli, tenuto conto delle circostanze». In giurisprudenza, cfr. Cass., 10 luglio 2024, n. 18904, in *Riv. it. dir. lav.*, 2024, 4, p. 503 ss., con nota di G. GIAMPÀ, *L'ampiezza e la prova dell'adempimento dell'obbligo di repêchage in una recente sentenza di Cassazione*, ove la Corte estende l'obbligo di *repêchage* a qualsiasi altra posizione lavorativa, anche inferiore, a termine e appartenente a diversa categoria legale in cui il lavoratore interessato possa essere utilmente ricollocato, purché il medesimo lavoratore sia in possesso delle competenze professionali richieste per l'espletamento delle mansioni. Cfr. altresì G. GIAMPÀ, *Motivo oggettivo*, cit., p. 91 ss., che considera parte necessaria del *repêchage* anche la verifica circa la possibilità di assegnare altre mansioni attraverso l'accordo, purché ciò non importi modifiche organizzative dell'impresa, tra cui quelle che potrebbero derivare dalla pretesa formazione del lavoratore. In senso contrario, su tutti, C. PISANI, *La nuova disciplina delle mansioni*, cit., p. 149 ss.

<sup>106</sup> M. T. CARINCI, *L'evoluzione della nozione di repêchage nel licenziamento individuale per gmo di tipo economico*, in *Lav. dir. eur.*, 2024, 1, p. 10, secondo la quale, per l'appunto, il *repêchage* «si arricchisce dell'obbligo accessorio di formazione ex art. 2103 c.c.». Tra i sostenitori di quest'estensione, cfr. altresì S. BOLOGNA, *Le mansioni del lavoratore*, cit., pp. 125, 142; S. CAIROLI, *Prove di inutilizzabilità nel giustificato motivo oggettivo e riqualificazione del lavoratore*, in *Riv. giur. lav.*, 2023, 2, p. 279 ss.; M. DE FALCO, *Il diritto alla riqualificazione professionale per la conservazione del posto di lavoro*, in *Lav. giur.*, 2023, 5, p. 508. *Contra*, G. GIAMPÀ, *Motivo oggettivo*, cit., p. 102 ss., che esclude che il *repêchage* si estenda a mansioni per le quali il lavoratore non è formato, in quanto ciò comporterebbe modifiche organizzative che non potrebbero essere pretese, salvo che la formazione da erogare sia minima e circoscritta nel tempo.

<sup>107</sup> Anche questa formazione, in quanto obbligatoria, dovrebbe inoltre essere considerata a tutti gli effetti come orario di lavoro: in attuazione dell'art. 13 della direttiva 2019/1152/UE, l'art. 11, d.lgs. n. 104/2022, prevede espressamente, tra le prescrizioni minime relative alle condizioni di lavoro, che «Quando il datore di lavoro è tenuto, secondo previsioni di legge o di contratto individuale o collettivo, a erogare ai lavoratori una formazione per lo svolgimento del lavoro per cui sono impiegati, tale formazione, da garantire gratuitamente a tutti i lavoratori, va considerata come orario di lavoro e, ove possibile, deve svolgersi durante lo stesso». Su tali prescrizioni, v. C. GAROFALO, *Condizioni di lavoro e prescrizioni minime*, in *Giur. it.*, 2024, 7, p. 1732 ss.



mansioni che siano riconducibili alla medesima categoria legale e, al più, al livello di inquadramento inferiore.

Del resto, non deve reputarsi frutto di una svista la scelta di sancire l'obbligo formativo nel comma 3 dell'art. 2103 c.c., immediatamente dopo le previsioni disciplinanti la variazione delle mansioni contenute nei commi 1 e 2. Quando si ricorre all'art. 2103 c.c. come parametro secondo l'angolatura prescelta, il campo di applicazione dell'obbligo di formazione-adattamento non può sconfinare oltre<sup>108</sup>. Così ragionando, in linea con l'intenzione del legislatore, trova peraltro valorizzazione il lavoro di incasellamento dell'autonomia collettiva, delegata, non solo a definire l'inquadramento del personale e i limiti all'esercizio del potere datoriale di modifica delle mansioni anche sulla base delle nuove tecnologie digitali e delle nuove professionalità<sup>109</sup>, ma delegata indirettamente a stabilire altresì i confini dell'obbligo di *repêchage* e del correlato obbligo di formazione-adattamento.

Ricostruito in questi termini, l'obbligo di formazione-adattamento rappresenta una ragionevole contromisura alla libera scelta imprenditoriale di apportare dei cambiamenti in seno alla propria organizzazione, dalla quale possa derivare una carenza formativa suscettibile, se non riempita, di condurre alla soppressione dei posti investiti da processi trasformativi, tra cui quelli indotti dalla doppia transizione che stiamo attraversando.

#### **7. (Segue). Il limite di estensione dell'obbligo datoriale (atipico) di formare-adattare il lavoratore secondo correttezza e buona fede.**

Cruciale è il tema del limite di estensione dell'obbligo datoriale (atipico) di formare-adattare il lavoratore.

In mancanza di indicazioni normative precise, infatti, non ci si può esimere dal domandarsi se sia propugnabile un obbligo formativo che operi in chiave "*prospettica*" (come strumento di accrescimento della professionalità del lavoratore da tutelare in sé e per sé) oppure che funzioni solamente come argine all'esercizio dei poteri datoriali, ossia in chiave meramente "*difensiva*" (in particolare in presenza di un'innovazione dalla quale discenda una lacuna formativa che, se non colmata, potrebbe condurre al licenziamento per ragioni oggettive). In entrambi i casi, neppure ci si può sottrarre dal chiedersi quando l'eventuale obbligo formativo scatti e quando possa dirsi adempiuto; fino a che punto, cioè, il lavoratore possa avanzare una pretesa formativa nei confronti del proprio datore di lavoro; in altri termini, quali siano i limiti, di natura sia qualitativa che quantitativa, oltre i quali possa considerarsi pienamente assolto; come possa valutarsi in concreto che, nella singola fattispecie sottoposta al vaglio giudiziario, il datore di lavoro abbia pienamente rispettato il diritto del lavoratore alla formazione al di là di quanto espressamente disciplinato dal legislatore o dalla contrattazione collettiva secondo la tecnica della tipizzazione.

<sup>108</sup> Delimita l'obbligo di *repêchage* e l'accessorio obbligo formativo ai primi due commi dell'art. 2103 c.c. M. T. CARINCI, *L'evoluzione della nozione di repêchage*, cit., p. 8 ss. Circa l'estensione della previsione contenuta nel comma 3, G. GIAMPÀ, *Motivo oggettivo*, cit., p. 101 ss., al quale si rinvia anche per una ricostruzione del dibattito, ritiene che la stessa si estenda a tutte le ipotesi di mutamento di mansioni disciplinate dall'art. 2103 c.c.

<sup>109</sup> Cfr. M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *Dir. rel. ind.*, 2019, 2, p. 468 ss.



Tra gli stessi sostenitori della tesi del diritto soggettivo del lavoratore alla formazione, è stato puntualizzato che: «Certo, devono essere individuati dalla legge e dalla contrattazione collettiva gli istituti che permettono l'effettivo esercizio di tale diritto, così come avviene in Francia»<sup>110</sup>. È stato inoltre rilevato come l'obbligo di formazione in capo al datore di lavoro non sarebbe incondizionato. Esso scatterebbe in conseguenza di un'iniziativa organizzativa che investa la posizione del lavoratore. Essendo collegato alla professionalità del lavoratore, detto obbligo di formazione incontrerebbe nella professionalità «al tempo stesso il suo oggetto e il suo limite»; in particolare, coinciderebbe «[...] perfettamente con l'ambito entro il quale il datore di lavoro può legittimamente modificare le mansioni del lavoratore [...]»<sup>111</sup>.

Ebbene, a causa di un vuoto legislativo difficilmente colmabile interpretativamente, deve escludersi un obbligo datoriale di formazione dalla portata generale, strumentale alla tutela della professionalità del lavoratore da garantire anche in prospettiva. Si è invece visto come sia ben possibile sostenere la sussistenza di un obbligo datoriale di formazione strettamente funzionale all'adattamento del lavoratore alle modifiche organizzative o produttive: un obbligo atipico correlato all'obbligo di *repêchage*<sup>112</sup>.

Rimane allora da capire quale possa essere in concreto il limite di estensione di quest'obbligo formativo, oltrepassato il quale debba considerarsi assolto, anche sotto tale profilo, l'obbligo di *repêchage*<sup>113</sup>.

Questo confine deve passare sempre dal filtro delle clausole di correttezza e buona fede, che, in quanto riconducibili al principio di solidarietà di cui all'art. 2 Cost.<sup>114</sup>, impongono - lo si rimarca nuovamente - «a ciascuna delle parti del rapporto obbligatorio il dovere di agire in modo da preservare gli interessi dell'altra»<sup>115</sup>.

Una parte della dottrina si è sforzata di individuare detto limite «nella sostenibilità economica (in termini di tempo e di risorse finanziarie) ed organizzativa e nella sua non irragionevolezza, attingendo a quanto avviene in relazione al *repêchage* qualificato e rafforzato dagli accomodamenti

<sup>110</sup> Così M. NAPOLI, *Disciplina del mercato*, cit., pp. 269-270.

<sup>111</sup> C. ALESSI, *Professionalità*, cit., spec. pp. 140 ss., 155 ss.

<sup>112</sup> Cfr. *supra*, § 6.

<sup>113</sup> Sugli aspetti rimediali, v. da ultimo A. FENOGLIO, *op. cit.*, p. 194 ss.; G. GIAMPÀ, *Motivo oggettivo*, cit., p. 179 ss., ma sia consentito anche il rinvio a S. AURIEMMA, *op. cit.*, p. 156 ss., ove si era espressa l'idea che, in caso di violazione di quest'obbligo, trovi applicazione, non solo per le imprese di grandi dimensioni rientranti nel campo del d.lgs. n. 23/2015 ma anche per le imprese rientranti nel campo dell'art. 18 Statuto, la tutela obbligatoria c.d. forte; tutela, questa, che non è stata messa in discussione da Corte cost., 16 luglio 2024, n. 128, ove è stato affermato che «La violazione dell'obbligo di *repêchage* attiva la tutela indennitaria di cui al comma 1 dell'art. 3 del d.lgs. n. 23 del 2015»; tutela che, per M. FERRARESI, *I licenziamenti economici nella giurisprudenza, dalla legge n. 604/1966 a Corte Costituzionale n. 128/2024*, in *Var. temi dir. lav.*, 2024, 3, p. 641, anche alla luce di questa pronuncia, dovrebbe essere riconosciuta in favore dei lavoratori rientranti nel campo di applicazione dell'art. 18 Statuto.

<sup>114</sup> Cass., Sez. Un., 19 luglio 2011, n. 15764, in *Giust. civ.*, 2012, 5, I, p. 1338; Cass., Sez. Un., 15 novembre 2007, n. 23726, in *Giust. civ.*, 2008, 3, I, p. 641; Cass., Sez. Un., 13 settembre 2005, n. 18128, in *Foro it.*, 2006, 1, I, p. 106.

<sup>115</sup> Cass., Sez. Un., 25 novembre 2008, n. 28056, cit.; Cass., 03 novembre 2021, n. 31349, cit.



*ragionevoli previsti a favore dei disabili*<sup>116</sup>. Sulla stessa scia, è stato sostenuto che gli oneri legati all'obbligo datoriale di adattare le competenze dei lavoratori dovrebbero essere ragionevoli e non potrebbero essere «*eccessivi*». E lo sarebbero se le mansioni di nuova assegnazione fossero verosimilmente non eseguibili dal lavoratore a causa dell'eccessivo divario di competenze tra quelle possedute e quelle che dovrebbero essere acquisite in un arco di tempo congruo<sup>117</sup>. Altri hanno invece ammesso una formazione legata al *repêchage* purché la stessa sia minima e circoscritta nel tempo e che, in quanto tale, non comporti alcuna modifica organizzativa<sup>118</sup>.

Sennonché, così ragionando ci si espone a un eccessivo soggettivismo giudiziario (non per forza a favore della parte debole del rapporto), essendo fortemente opinabile il giudizio prognostico sul se il lavoratore, dopo la formazione, verosimilmente possa o meno essere in grado di svolgere le mansioni oggetto di ricollocamento ed essendo decisamente arduo comprendere quando il tempo per la formazione sia o meno congruo o quando si sia effettivamente in presenza di una formazione minima che non intacchi l'organizzazione datoriale.

I contorni di quest'obbligo formativo sarebbero decisamente meno sfumati se, più rigidamente e forse anche più semplicemente<sup>119</sup>, si facessero combaciare con quelli del *repêchage* come sopra delineati.

Se si vuole davvero utilizzare come parametro l'art. 2103 c.c. ai fini della valutazione dell'esecuzione del contratto secondo correttezza e buona fede - vale a dire ai fini della valutazione del corretto adempimento dell'obbligo di *repêchage* e del correlato obbligo di formazione-adattamento - allora ci si deve limitare a prendere atto della sintesi effettuata a monte dal legislatore: da un lato, ammettendo l'estensione dell'obbligo formativo rispetto alle mansioni rientranti nella medesima categoria legale e, al più, nel livello di inquadramento inferiore; dall'altro, prendendo atto del fatto che all'autonomia collettiva è riservato il compito di individuare in concreto quali siano le mansioni riconducibili al loro interno, rispetto alle quali il datore di lavoro dovrà ottemperare all'obbligo di *repêchage* e all'obbligo di formazione-adattamento in discorso e sulla base dei cui parametri il giudice dovrà valutare la non irragionevolezza di questi atipici, accessori obblighi datoriali.

Tutto ciò porta a ritenere che andrebbe rimeditato l'orientamento, espresso dalla giurisprudenza prevalente, secondo il quale l'ambito di estensione dell'obbligo di *repêchage* sarebbe limitato alle mansioni disponibili in azienda che richiedono una professionalità di cui il lavoratore interessato sia già in possesso; assunto, questo, dal quale si fa discendere che il

<sup>116</sup> Cfr. D. GAROFALO, *Formazione nel contratto di lavoro*, cit., p. 677. Cfr. altresì M. CORTI, *L'edificazione*, cit., p. 241, secondo il quale le misure formative a carico del datore di lavoro possono essere pretese «*nei limiti di uno sforzo ragionevole considerate tutte le circostanze*».

<sup>117</sup> Così A. FENOGLIO, *op. cit.*, p. 187, che formula questa ipotesi ricostruttiva sulla scorta delle indicazioni provenienti nella direttiva 2000/78/CE. Cfr. altresì M. DE FALCO, *op. cit.*, p. 508 ss., che individua il limite nell'eccessiva onerosità.

<sup>118</sup> G. GIAMPÀ, *Motivo oggettivo*, cit., pp. 105-107.

<sup>119</sup> Frequentando le aule giudiziarie, si sa quanto per i giudici le soluzioni più semplici siano spesso considerate anche le più ragionevoli.



datore di lavoro non sarebbe tenuto a fornire un'ulteriore o diversa formazione al lavoratore per la salvaguardia del suo posto di lavoro<sup>120</sup>.

All'opposto, andrebbe prima valutato lo spettro del *repêchage* avuto riguardo alle mansioni disponibili in azienda assegnabili secondo i richiamati parametri contenuti nell'art. 2103, commi 1 e 2, c.c. Al tentativo di ricollocamento così delimitato dovrebbe poi inevitabilmente accompagnarsi il necessario adattamento anche sotto il profilo formativo<sup>121</sup>. Ciò a maggior ragione alla luce delle importanti misure - come il Fondo Nuove Competenze - poste a sostegno dei percorsi di adattamento formativo dei lavoratori<sup>122</sup>. Per quanto i datori di lavoro non possano essere obbligati a farvi ricorso, questi strumenti sono suscettibili di inspessire ulteriormente le maglie delle clausole di correttezza e buona fede: se il datore di lavoro, pur ricorrendone i presupposti, sceglie di non avvalersene senza alcuna valida motivazione, si può ben dire che costui abbia omesso di agire in modo da preservare l'interesse del lavoratore a non perdere il posto di lavoro, impedendogli di continuare a dare esecuzione alla propria obbligazione<sup>123</sup>.

## 8. Considerazioni conclusive.

Nel corso dell'esposizione si è avuto modo di constatare come la formazione costituisca uno strumento indispensabile se si vuole assicurare il diritto al lavoro e il pieno rispetto dell'eguaglianza sostanziale per i lavoratori investiti dalla c.d. doppia transizione<sup>124</sup>.

Sia in Francia che in Spagna è stato positivizzato un obbligo di formazione-adattamento in capo al datore di lavoro, che deve trovare esplicitazione in tutte le fasi del rapporto di lavoro,

<sup>120</sup> Cfr. i richiami contenuti *supra* in nota 64.

<sup>121</sup> Per quanto correlati, non si intende sostenere che lo spettro di quest'obbligo di formazione-adattamento sia esattamente coincidente con quello del *repêchage*. Non va infatti escluso che il datore sia tenuto a tentare di salvaguardare il posto del lavoratore in esubero con la proposta di un accordo di demansionamento "*assistito*" per lo svolgimento di mansioni ulteriormente inferiori eventualmente disponibili in azienda (cfr. *supra* i riferimenti contenuti in nota 105). In situazioni come queste un problema formativo non dovrebbe quasi mai porsi: è massima di comune esperienza quella per cui chi ha una professionalità per determinate mansioni possiede anche quella per mansioni inferiori; ma laddove dovesse invece palesarsi una carenza formativa, si esclude una coincidente estensione dell'obbligo di formazione-adattamento, ritenendosi che i parametri utilizzabili ai fini della determinazione della sua portata siano i soli ricavabili dai primi due commi dell'art. 2103 c.c. (*supra*, § 6).

<sup>122</sup> Questo Fondo non è l'unico strumento a disposizione. Per esempio, per la formazione dei lavoratori in CIGS, il contributo può provenire dai Fondi interprofessionali per la formazione continua, su cui v. D. GAROFALO, *Formazione nel contratto di lavoro*, cit., p. 699-701.

<sup>123</sup> Cfr. M. A. IMPICCIATORE, *op. cit.*, p. 384, che prospetta una dilatazione dell'obbligo di *repêchage* sulla scorta del Fondo Nuove Competenze, evidenziando che, «[...] siamo di fronte all'istituzione di uno specifico fondo destinato al reskilling e upskilling di cui si può senza dubbio ritenere necessaria l'attivazione, prima che il datore di lavoro possa sostenere di aver vagliato ogni possibile soluzione alternativa al licenziamento [...]». Cfr. altresì C. VALENTI, *La tutela della professionalità*, cit., p. 144, il quale, pur sollevando la questione del rafforzamento del *repêchage* alla luce del Fondo Nuove Competenze, aveva tuttavia considerato ancora prematuro sostenere ciò, quando il Fondo non aveva ancora assunto carattere strutturale. Cfr., da ultimo, A. FENOGLIO, *op. cit.*, pp. 188-199, la quale tuttavia menziona il Fondo solo come possibile ausilio per evitare che i costi formativi divengano insostenibili.

<sup>124</sup> Cfr. *supra*, § 1-2.



non solo quando si palesi il rischio che un lavoratore subisca l'esperienza traumatica di perdere il posto di lavoro a causa dell'obsolescenza della sua professionalità<sup>125</sup>.

Nella nostra legislazione, invece, non è rinvenibile un obbligo datoriale formativo della stessa portata<sup>126</sup>.

Replicare in Italia quanto già previsto negli ordinamenti presi a raffronto risolverebbe definitivamente il problema legato all'individuazione del suo fondamento, ma non sarebbe la soluzione a tutti i mali. Anche in questi ordinamenti rimane aperto il problema legato al suo contenuto concreto. Non avendo trovato puntuale declinazione, né quando opera in chiave *prospettica* né quando opera in chiave meramente *difensiva*, risulta ancora controverso quando possa dirsi effettivamente adempiuto; quali siano, cioè, i limiti di natura qualitativa e quantitativa oltre i quali possa considerarsi in concreto pienamente assolto<sup>127</sup>.

Insomma, anche fuori dai confini italiani non è tutto oro quel che luccica.

Tornando al nostro ordinamento, sebbene manchino indicazioni normative precise, grazie alle clausole di correttezza e buona fede e alla pregnanza attribuita loro dal principio di solidarietà di cui all'art. 2 Cost., non solo è possibile sostenere la sussistenza di un atipico obbligo di formazione-adattamento in capo al datore di lavoro, ma risulta possibile anche individuarne lo spessore in maniera tangibile. Trattasi di un obbligo che opera in chiave difensiva entro confini ben determinabili: quelli delineati dai primi due commi dell'art. 2103 c.c.

Se non ci si ferma al dato meramente letterale, nell'art. 2103 c.c. si scorge un raggio operativo ben più esteso rispetto alla disciplina dello *ius variandi*, che si riflette, in termini sistematici, sull'obbligo di *repêchage*, nonché, seppur in maniera non del tutto speculare, sul connesso obbligo di formazione-adattamento del datore di lavoro. Può rappresentare un utile criterio per valutare l'esecuzione del rapporto secondo correttezza e buona fede e, in particolare, il corretto adempimento dell'atipico obbligo di *repêchage* e dell'altrettanto atipico, correlato obbligo datoriale di formazione-adattamento. Il che risulta ulteriormente avvalorato dalla circostanza che i costi di questa formazione possano trovare quantomeno parziale copertura ricorrendo, per esempio, al Fondo Nuove Competenze, indubbiamente utile a preservare l'interesse del lavoratore ad essere ricollocato - e a tal fine riadattato sul piano formativo - per non perdere il proprio posto di lavoro. Se il datore di lavoro, pur potendo, scegliesse di non

<sup>125</sup> Cfr. *supra*, § 3-4.

<sup>126</sup> Cfr. *supra*, § 5.

<sup>127</sup> Cfr. *supra*, § 3-4.

sfruttare dette risorse, quest'inerzia potrebbe considerarsi antitetica all'idea del licenziamento come *extrema ratio*<sup>128</sup> ed essere valutata contraria a correttezza e buona fede<sup>129</sup>.

Un intervento del nostro legislatore, volto a responsabilizzare maggiormente i datori di lavoro in ordine alla formazione dei propri dipendenti, sarebbe auspicabile se, sull'esempio degli ordinamenti oggetto di comparazione, fosse suscettibile di garantire la formazione continua dei lavoratori in termini generali ed in chiave anche prospettica. Da questo punto di vista, nel nostro ordinamento vi è un vuoto non colmabile interpretativamente. L'intervento sarebbe però monco se all'affermazione di questo diritto non si accompagnasse una esplicitazione della sua concreta fisionomia. Sotto quest'ultimo profilo, gli ordinamenti raffrontati sono carenti e non sono quindi d'aiuto<sup>130</sup>; ben può venire in soccorso, invece, il nostro ordinamento intersindacale, dal quale il legislatore potrebbe prendere spunto utilizzando come modello per un intervento di carattere generale il settore metalmeccanico, che in materia di formazione ha raggiunto le vette più elevate nel panorama delle relazioni industriali italiane<sup>131</sup>. All'autonomia collettiva dovrebbe essere riservato il compito di affinare la disciplina statuale, modulandola dinamicamente sulla base delle esigenze di settore<sup>132</sup> o anche aziendali<sup>133</sup>.

Fermo ciò, il nostro quadro normativo offre sufficienti elementi, invece, per una rimeditazione dell'indirizzo ermeneutico, oggi prevalente, che non ammette un'estensione dell'obbligo di *repêchage* agli aspetti formativi; indirizzo che porta a escludere un obbligo di

<sup>128</sup> *Extrema ratio* più volte richiamata dalla nostra Corte costituzionale, da ultimo in Corte cost., 21 luglio 2025, n. 118, punto 2.2.1 del Considerato in diritto, oltretutto dalla nostra Corte di cassazione, da ultimo in Cass. 3 luglio 2025, n. 18063. Su tale concezione del recesso, in dottrina, su tutti, v. G. F. MANCINI, *Commento all'art. 18*, in G. GHEZZI-G. F. MANCINI-L. MONTUSCHI-U. ROMAGNOLI (a cura di), *Statuto dei diritti dei lavoratori*, Zanichelli, Bologna, 1972, spec. p. 259; nonché L. NOGLER, *La disciplina dei licenziamenti individuali nell'epoca del bilanciamento tra i «principi» costituzionali*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 116/2007, 4, p. 613, secondo il quale rappresenta il punto di bilanciamento tra gli artt. 4 e 41 Cost. e «[...] incidendo direttamente sulla portata dell'art. 3, l. n. 604 del 1966 contribuisce alla configurazione delle regole del repêchage [...]». Tra le voci critiche, v. M. CORRIAS, *Ancora sull'obbligo di repêchage nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, in *Giur. it.*, 2024, 11, pp. 2417-2419, nonché, da ultimo, G. GIAMPÀ, *Motivo oggettivo*, cit., p. 12 ss.

<sup>129</sup> Cfr. *supra*, § 6-7.

<sup>130</sup> Cfr. *supra*, § 3-4.

<sup>131</sup> Cfr. *supra*, § 5.

<sup>132</sup> Come ben evidenziato da M. ESPOSITO, U. GARGIULO, *Inquadramento professionale*, cit., p. 244-245, il contratto collettivo, viste le sue caratteristiche - di stabilità relativa, da un lato, e di dinamicità, dall'altro - è «[...] idoneo all'aggiornamento di una disciplina «deperibile» come quella inerente al tipo di competenze digitali richieste [...]», ben potendo bilanciare, quindi, «[...] le istanze del datore di lavoro funzionali all'impiego di una manodopera tecnologicamente preparata e quelle dei lavoratori alla garanzia della professionalità [...]». Nello stesso senso M. BIASI, *op. cit.*, p. 2310, che rimarca il ruolo centrale che in materia dovrebbe rivestire la contrattazione collettiva vista la sua duttilità e capacità, con l'eventuale supporto delle pattuizioni individuali, di «introdurre un obbligo formativo dai chiari contorni».

<sup>133</sup> Cfr. A. PIOVESANA, *op. cit.*, spec. p. 89 ss., la quale, riflettendo intorno alla formazione in termini dinamici e muovendo da alcune buone pratiche, rimarca le potenzialità della contrattazione di secondo livello in materia, in considerazione della sua vicinanza alle specificità aziendali.

formazione-adattamento dei lavoratori coinvolti nei processi trasformativi delle imprese, anche se è a rischio il loro posto di lavoro<sup>134</sup>.

A ben osservare, il ricostruito atipico obbligo di formazione-adattamento risulta fondato su basi giuridiche sufficientemente solide<sup>135</sup> e ben può contribuire fin d'ora a rimuovere parte di quegli ostacoli, legati alle carenze formative indotte dalla c.d. doppia transizione, che impediscono, e che sempre di più impediscono, ai lavoratori di continuare a lavorare e quindi di partecipare in maniera libera e piena - quindi effettiva - «*all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese*».

---

<sup>134</sup> Cfr. *supra*, § 5.

<sup>135</sup> Cfr. *supra*, § 6 e 7.