UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

Dipartimento di Management

Percorso di studio in amministrazione e controllo delle aziende

La gestione dei progetti di investimento nell'impresa: profili organizzativi e giuslavoristici

Investment project management in the enterprise: organizational and labour law profiles

Relatore:

Prof.ssa Laura Torsello

Rapporto Finale di:

Martina Peroni

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO I - Impresa, assetti organizzativi e progetti di investimento

1.1 Nozione di impresa e configurazioni organizzative

1.2 Assetti organizzativi e obblighi dell'imprenditore

1.3 Il progetto come strumento di gestione nella strategia aziendale

1.4 Impatto del project management sull'assetto organizzativo

CAPITOLO II - L'organizzazione del lavoro nei progetti di investimento

2.1 Dai modelli organizzativi tradizionali alle strutture orientate ai progetti

2.2 Figure professionali, competenze e sistemi di coordinamento

2.3 Autonomia, sistemi di controllo e responsabilità operative

2.4 La gestione per obiettivi e le ricadute sui rapporti di lavoro

CAPITOLO III - Aspetti giuslavoristici nella gestione dei progetti

3.1 Classificazione del personale e definizione dei ruoli nei team di progetto

3.2 Mansioni e flessibilità organizzativa

3.3 Esercizio del potere direttivo e coordinamento delle attività

3.4 Responsabilità individuali e collettive nell'ambito dei progetti

CAPITOLO IV - Applicazioni pratiche e problematiche nella gestione dei progetti di investimento

4.1 L’applicazione del diritto del lavoro nei contesti organizzativi complessi

4.2 Questioni critiche e profili di rischio nella gestione progettuale

4.3 Bilanciamento tra esigenze imprenditoriali e tutela dei lavoratori

4.4 Caso pratico esemplificativo

4.5 Considerazioni finali sul capitolo

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

FONTI NORMATIVE

DOCUMENTI E FONTI ISTITUZIONALI

RINGRAZIAMENTI

INTRODUZIONE

Nel contesto economico contemporaneo, caratterizzato da elevata innovazione tecnologica, complessità e crescente competitività, le imprese sono chiamate a ripensare costantemente i propri modelli organizzativi al fine di garantire efficienza, flessibilità e capacità di adattamento. In questo scenario l'organizzazione per progetti si è progressivamente affermata[1] come uno degli strumenti principali attraverso cui le aziende perseguono i propri obiettivi strategici, in particolare nell'ambito dei progetti di investimento.

La gestione per progetti consente, infatti, di affrontare attività complesse attraverso la costituzione di gruppi interdisciplinari orientati al raggiungimento di obiettivi specifici entro tempi e risorse definiti[2]. Tuttavia, tale modello organizzativo, pur offrendo significativi vantaggi in termini di efficienza e innovazione, incide profondamente sulla struttura dell'impresa e sulle modalità di svolgimento del lavoro, sollevando rilevanti questioni sotto il profilo giuridico.

In particolar modo, la crescente flessibilità organizzativa, la ridefinizione delle mansioni, la distribuzione delle responsabilità e l'evoluzione delle

[1] Kerzner, H., *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley, Hoboken, 2017.

[2] Mintzberg, H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2015.

modalità di esercizio del potere direttivo, pongono interrogativi circa la compatibilità dei modelli organizzativi per progetti con la disciplina del lavoro subordinato[3]. Ne deriva perciò la necessità di analizzare il rapporto tenendo in considerazione sia le esigenze imprenditoriali che la tutela dei lavoratori, alla luce delle disposizioni normative vigenti.

L'obiettivo del presente elaborato, nato anche dall'esperienza diretta di conciliare lavoro e studio in contesti organizzati per progetti è quello di esaminare l'impatto dell'organizzazione per progetti sui rapporti di lavoro, evidenziando quelli che sono i profili giuslavoristici connessi alla gestione dei progetti di investimento.

L'elaborato si articola in quattro capitoli strutturati secondo un percorso logico-argomentativo volto ad approfondire progressivamente i diversi profili della tematica trattata.
Nel primo capitolo si analizza il concetto di impresa e l'evoluzione degli assetti organizzativi, mettendo in risalto il ruolo del progetto come strumento di gestione strategica. Il secondo capitolo è dedicato all'organizzazione del lavoro nei progetti, con particolare attenzione alle figure professionali, ai sistemi di coordinamento e alla gestione per obiettivi. Nel terzo capitolo

[3] Treu, T., *Diritto del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2023.

vengono approfonditi invece gli aspetti giuslavoristici, con riferimento alla disciplina delle mansioni, all'esercizio del potere direttivo e alle responsabilità dei lavoratori. Per concludere, il quarto capitolo esamina le principali criticità e applicazioni pratiche, evidenziando i profili di rischio e le possibili soluzioni per un corretto bilanciamento tra efficienza organizzativa e tutela dei lavoratori.

L'analisi si propone, dunque, di offrire una lettura integrata dei fenomeni organizzativi e giuridici, per dimostrare come l'evoluzione dei modelli produttivi richieda un costante adattamento degli strumenti normativi, al fine di garantire un equilibrio tra innovazione e protezione del lavoro.

La tesi di fondo dell'elaborato vuole sottolineare che l'organizzazione per progetti, pur rappresentando uno strumento funzionale all'efficienza e alla flessibilità dell'impresa, incide direttamente sulla struttura del rapporto di lavoro subordinato, modificando le modalità di esercizio del potere direttivo, la distribuzione delle responsabilità e le forme di tutela del lavoratore.

Il problema giuridico affrontato consiste nel verificare entro quali limiti la flessibilità organizzativa richiesta dalla gestione dei progetti di investimento possa conciliarsi con i principi fondamentali del diritto del lavoro, in

particolare con la tutela della professionalità, della salute e della dignità del lavoratore.

CAPITOLO I

Impresa, assetti organizzativi e progetti di investimento

1.1 Nozione di impresa e configurazioni organizzative

Nel sistema economico attuale l'impresa rappresenta il principale soggetto attraverso cui si realizza l'attività produttiva e si organizzano i fattori della produzione. Dal punto di vista giuridico, il Codice civile non definisce direttamente l'impresa, ma l'imprenditore (art. 2082 c.c.)[4], come colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi. L'impresa può essere intesa come l'attività economica stessa, mentre l'imprenditore è il soggetto che la svolge.

Tale definizione mette in evidenza come l'elemento centrale dell'attività imprenditoriale sia rappresentato dall'organizzazione[5], considerata come coordinamento sistematico di risorse umane, materiali e immateriali. L'impresa è infatti un sistema dinamico nel quale l'efficacia

[4] Codice Civile italiano, art. 2082.
[5] Gallino, L., *Organizzazione del lavoro e tecnologie*, Einaudi, Torino, 2014.

dell'organizzazione incide direttamente sulla capacità di perseguire gli obiettivi economici.

In questo contesto, assume un ruolo importante anche l'art. 2086 del Codice civile, che impone all'imprenditore il dovere di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa[6]. Tale disposizione evidenzia come l'organizzazione non costituisca soltanto una scelta gestionale, ma un vero e proprio obbligo giuridico, funzionale a garantire la continuità aziendale e la corretta gestione dell'attività d'impresa.

Le configurazioni organizzative dell'impresa hanno subito nel tempo una significativa evoluzione, i modelli tradizionali caratterizzati da strutture gerarchiche rigide e da una netta divisione del lavoro, sono stati progressivamente affiancati e in parte sostituiti da forme organizzative più flessibili, capaci di adattarsi ai mutamenti del contesto economico attuale e alle esigenze di innovazione[7].

1.2 Assetti organizzativi e obblighi dell'imprenditore

L'introduzione del principio degli assetti organizzativi adeguati ha rafforzato il ruolo dell'imprenditore quale responsabile della corretta strutturazione dell'impresa. In particolare, l'art. 2086 del Codice civile impone l'adozione di

[6] Codice Civile italiano, art. 2086.
[7] Mintzberg, H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2015.

strumenti idonei a rilevare tempestivamente eventuali situazioni di crisi e a garantire una gestione efficiente delle attività aziendali.
Gli assetti organizzativi si sostanziano in un insieme di procedure, ruoli e strumenti volti a disciplinare il funzionamento dell'impresa. Essi comprendono in particolare la definizione delle responsabilità, la regolamentazione dei flussi informativi e l'adozione di sistemi di controllo interno.

Trovandoci ad operare in un contesto in piena evoluzione, l'adeguatezza degli assetti organizzativi[8] assume un valore strategico importante, in quanto consente all'impresa di prevenire inefficienze, ridurre i rischi e migliorare la qualità delle decisioni. L'organizzazione diventa quindi uno strumento essenziale non solo per la gestione operativa, ma anche per la tutela degli interessi dei diversi soggetti coinvolti, tra cui lavoratori e stakeholders.

La dimensione organizzativa dell'impresa si presenta oggi strettamente connessa ai profili di responsabilità dell'imprenditore, imponendo l'adozione di assetti organizzativi adeguati alla natura e alle dimensioni dell'attività. Ne consegue l'esigenza di un approccio integrato tra profili economici e giuridici, funzionale ad una gestione efficiente e conforme al quadro normativo.

[8] Treu, T., *Diritto del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2023.

In questa prospettiva, l'adeguatezza degli assetti organizzativi non assume rilievo esclusivamente sotto il profilo economico-gestionale, ma incide direttamente anche sulla disciplina dei rapporti di lavoro. L'organizzazione dell'impresa, infatti, condiziona le modalità di esercizio del potere direttivo, la distribuzione delle responsabilità e la concreta configurazione delle mansioni dei lavoratori.

Da ciò deriva il fatto che non è possibile considerare separatamente il piano organizzativo e quello giuslavoristico, in quanto le scelte organizzative dell'impresa si riflettono inevitabilmente sulla posizione giuridica del lavoratore e sulle forme di tutela ad esso riconosciute dall'ordinamento.

Sotto questo profilo, l'art. 2086 c.c. assume rilievo anche nella prospettiva giuslavoristica, poiché l'obbligo di predisporre assetti organizzativi adeguati incide sulla corretta distribuzione delle funzioni, sulla chiarezza delle responsabilità e sulla prevenzione di situazioni di disordine organizzativo che potrebbero riflettersi negativamente sui lavoratori.

Nei contesti orientati ai progetti, tale obbligo risulta particolarmente rilevante, poiché la temporaneità dei team, la pluralità delle linee di coordinamento e la flessibilità delle mansioni richiedono assetti organizzativi capaci di garantire

certezza dei ruoli, trasparenza dei flussi decisionali e coerenza tra esigenze dell'impresa e diritti dei lavoratori.

Il concetto di adeguatezza degli assetti organizzativi deve oggi essere interpretato anche alla luce dei nuovi obblighi connessi alla sostenibilità sociale e ambientale. Le recenti fonti europee in materia di due diligence e rendicontazione di sostenibilità impongono infatti alle imprese di dotarsi di strutture interne idonee a monitorare non solo quelli che sono i rischi economici, ma anche quelli relativi alla tutela dei diritti dei lavoratori, alla salute e sicurezza nonché agli impatti derivanti dalla catena del valore. Questa evoluzione si inserisce nel paradigma dello sviluppo sostenibile, il quale deve essere inteso nel suo significato complessivo indicato dai documenti internazionali ed in particolare dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite[9].

In quest'ottica, l'art.2086 c.c. assume una portata ancora più ampia, poiché l'adeguatezza organizzativa si estende alla capacità dell'impresa di prevenire criticità sociali e ambientali, integrando la sostenibilità tra i parametri di corretta gestione e continuità aziendale e non può più essere valutata esclusivamente in relazione all'efficienza economica o alla continuità

[9] International Labour Organization (ILO), *Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all*, ILO, Ginevra, 2015, pp. 10 ss.

aziendale, deve invece estendersi alla capacità dell'impresa di presidiare i diritti sociali coinvolti nei processi produttivi.

La recente evoluzione del diritto europeo, in particolare con la CSRD[10] e la CSDDD[11], conferma infatti che la tutela del lavoro, della salute, della sicurezza e dell'ambiente rappresenta oggi parametro interno e fondamentale per la corretta organizzazione dell'impresa.

1.3 Il progetto come strumento di gestione nella strategia aziendale

Nel contesto delle moderne strategie aziendali, il progetto si presenta come uno strumento essenziale per il perseguimento di obiettivi specifici e per la gestione di attività complesse. Esso può essere definito come un insieme di attività tra loro coordinate e interdipendenti, finalizzate al raggiungimento di un risultato determinato entro un arco temporale delimitato e con risorse finite[12].

A differenza delle attività ordinarie, caratterizzate da ripetitività e continuità, i progetti si distinguono per la loro unicità e temporaneità e queste

[10] Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativa alla comunicazione societaria sulla sostenibilità (CSRD).

[11] Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità (CSDDD).

[12] Project Management Institute (PMI), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, PMI Publishing, Newtown Square, 2021.

caratteristiche comportano l'adozione di modelli organizzativi flessibili e capaci di adattarsi alle diverse fasi del ciclo di vita del progetto.

Il ricorso ai progetti consente all'impresa di affrontare sfide articolate come l'introduzione di innovazioni tecnologiche, lo sviluppo di nuovi prodotti o la realizzazione di investimenti strategici. Il project management rappresenta quindi l'insieme di conoscenze, competenze, strumenti e tecniche applicati alle attività di progetto al fine di conseguirne gli obiettivi e soddisfarne i requisiti[13].

L'organizzazione per progetti si fonda su una logica di gestione per obiettivi nella quale l'attenzione si sposta dalla mera esecuzione delle attività al raggiungimento di risultati predeterminati. Ciò comporta una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori oltre che una valorizzazione dell'autonomia operativa, incidendo sulle modalità di coordinamento e sul ruolo delle figure manageriali.

L'integrazione del progetto nella strategia aziendale comporta, tuttavia, una riorganizzazione degli assetti interni, incidendo sulla distribuzione delle responsabilità e sulle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

[13] Kerzner, H., *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley, Hoboken, 2017.

1.4 Impatto del project management sull'assetto organizzativo

L'adozione del project management determina un significativo impatto sull'assetto organizzativo dell'impresa, introducendo elementi di flessibilità e dinamicità che si discostano dai modelli tradizionali. In particolare, si assiste alla formazione di team di progetto[14], composti da risorse provenienti da diverse aree aziendali e coordinati da figure specifiche, quali il project manager[15].

Tale configurazione comporta una parziale attenuazione della struttura gerarchica tradizionale, favorendo relazioni più orizzontali e collaborative dove i lavoratori sono chiamati a operare in contesti interdisciplinari, nei quali la condivisione delle competenze e la capacità di adattamento assumono un ruolo centrale.

Dal punto di vista organizzativo, il project management introduce nuovi strumenti di pianificazione e controllo[16], basati sulla definizione di obiettivi, sulla programmazione delle attività e sul monitoraggio dei risultati, questo

[14] Dagnino, G., *Team interdisciplinari e responsabilità dei lavoratori*, Giappichelli, Torino, 2020.

[15] Project Management Institute (PMI), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, PMI Publishing, Newtown Square, 2021.

[16] Kerzner, H., *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley, Hoboken, 2017.

consente una gestione più efficiente delle risorse, ma richiede al contempo una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità.
Sotto il profilo giuridico, l'impatto del project management si traduce in una serie di questioni relative alla disciplina del lavoro, in particolare per quanto riguarda le mansioni, il potere direttivo e la responsabilità dei lavoratori.

Questi profili evidenziano come l'assetto organizzativo dell'impresa non rappresenti un elemento neutro rispetto alla disciplina del lavoro, ma incida direttamente sul rapporto di lavoro subordinato.
In particolare, l'organizzazione per progetti modifica le modalità con cui si esercitano i poteri datoriali e si definiscono le responsabilità, richiedendo una rilettura delle categorie tradizionali del diritto del lavoro alla luce delle nuove esigenze organizzative.
Tali aspetti saranno oggetto di approfondimento nei capitoli successivi, al fine di evidenziare le implicazioni giuslavoristiche dell'organizzazione per progetti.

CAPITOLO II

L'organizzazione del lavoro nei progetti di investimento

2.1 Dai modelli organizzativi tradizionali alle strutture orientate ai progetti

L'evoluzione dei modelli organizzativi dell'impresa ha condotto negli ultimi decenni al progressivo superamento delle strutture gerarchiche tradizionali[17], fondate su una rigida divisione del lavoro e su una chiara separazione delle funzioni. Tali modelli, tipici dell'organizzazione tayloristica e fordista, risultavano caratterizzati da elevati livelli di formalizzazione, da un forte accentramento del potere decisionale e da una limitata autonomia operativa dei lavoratori.

Il mutamento del contesto economico segnato da innovazione tecnologica e globalizzazione dei mercati, ha reso tali assetti progressivamente inadeguati a rispondere alle nuove esigenze produttive. In particolare, la necessità di sviluppare prodotti e servizi in tempi rapidi e di adattarsi a contesti in continua evoluzione ha favorito l'affermazione di modelli organizzativi più flessibili e dinamici[18].

[17] Gallino, L., *Organizzazione del lavoro e tecnologie*, Einaudi, Torino, 2014.

[18] Kerzner, H., *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley, Hoboken, 2017.

In questo scenario si colloca l'organizzazione per progetti, nella quale le attività vengono strutturate attorno a obiettivi specifici e temporaneamente definiti. A differenza delle strutture funzionali tradizionali, in cui le unità operative sono suddivise per competenze omogenee, l'organizzazione per progetti si basa sulla costituzione di team interdisciplinari, composti da risorse provenienti da diverse aree aziendali.

Tale configurazione consente una maggiore integrazione delle competenze e una più efficace gestione della complessità, ma comporta anche una ridefinizione dei rapporti gerarchici e delle modalità di coordinamento. In particolare, si assiste a una progressiva attenuazione della linea gerarchica verticale, a favore di relazioni più orizzontali e collaborative.

L'introduzione di strutture orientate ai progetti rappresenta, pertanto, non soltanto un cambiamento organizzativo, ma una vera e propria trasformazione del modo di concepire il lavoro all'interno dell'impresa, con rilevanti implicazioni anche sotto il profilo giuridico.

Il passaggio da strutture gerarchiche tradizionali a modelli organizzativi orientati ai progetti comporta, infatti, una diversa distribuzione del potere organizzativo all'interno dell'impresa, modificando il modo in cui vengono attribuite le mansioni, esercitati i poteri di coordinamento e valutata la

prestazione lavorativa. La maggiore flessibilità delle strutture organizzative consente all'impresa di adattare più rapidamente risorse e competenze alle specifiche esigenze dei progetti, favorendo modelli di coordinamento meno rigidi rispetto alle tradizionali strutture gerarchico-funzionali[19].

2.2 Figure professionali, competenze e sistemi di coordinamento

All'interno delle organizzazioni orientate ai progetti emergono nuove figure professionali e si ridefiniscono i ruoli tradizionali. Tra queste, assume particolare rilievo il project manager, responsabile della pianificazione, dell'esecuzione e del controllo delle attività progettuali. La sua posizione si colloca tra il vertice aziendale e il team operativo e svolge funzioni di coordinamento e integrazione delle diverse competenze.

Accanto al project manager operano i membri del team di progetto, selezionati in base alle competenze specifiche richieste dal progetto stesso. La composizione del team è spesso eterogenea, caratterizzata da diverse professionalità che devono collaborare in modo sinergico per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In concreto, nei progetti di investimento complessi, può accadere che un lavoratore sia contemporaneamente assegnato a più progetti e sia chiamato a

[19] Coda, V., *Gestione dei progetti e strutture organizzative flessibili*, Franco Angeli, Milano, 2016.

rispondere sia al responsabile funzionale sia al project manager. Questa situazione evidenzia come la pluralità delle linee di coordinamento possa generare sovrapposizioni di ruoli e richieda una chiara definizione delle responsabilità.

In questo contesto, le competenze richieste ai lavoratori non si limitano alle conoscenze tecniche, ma includono capacità trasversali quali la comunicazione, il problem solving e il lavoro di squadra[20].
Alle competenze trasversali sopra richiamate si affiancano oggi ulteriori professionalità legate ai processi di sostenibilità e alle trasformazioni digitale ed ecologica dell'impresa. Nei progetti di investimento complessi assumono crescente rilievo competenze connesse alla compliance normativa, alla gestione dei rischi ESG e al monitoraggio degli impatti sociali e ambientali delle attività progettuali.
Tutto questo determina una progressiva ridefinizione dei profili professionali coinvolti nei team di progetto, richiedendo percorsi di aggiornamento continuo e una maggiore integrazione tra competenze tecniche, organizzative e giuslavoristiche.

[20] Project Management Institute (PMI), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, PMI Publishing, Newtown Square, 2021.

La formazione continua è lo strumento essenziale per l'aggiornamento di quelle che sono le competenze trasversali necessarie nei processi di investimento, in stretta connessione con le politiche attive del lavoro, tende a configurarsi non più come elemento accessorio, ma come contenuto essenziale del rapporto di lavoro e, nello specifico, come diritto personale del lavoratore[21].

Tale impostazione, già anticipata da parte della dottrina, trova oggi conferma anche a livello europeo; infatti, l'Action Plan europeo attuativo del Pillar of Social Rights individua nella formazione permanente uno degli strumenti principali, esso valorizza il diritto del lavoratore alla formazione e all'aggiornamento professionale come elemento essenziale per garantire occupabilità e adattabilità nei contesti produttivi in trasformazione.

Per accompagnare le transizioni produttive si è posto l'obiettivo che almeno il 50% degli adulti partecipi ogni anno ad attività di formazione, al fine di adeguarsi alle trasformazioni del mercato del lavoro e acquisire le competenze richieste dai nuovi contesti produttivi[22].

Ciò che assume inoltre, un ruolo importante e centrale è la dimensione relazionale, rendendo necessario lo sviluppo di modalità di coordinamento

[21] Diritto delle Relazioni Industriali, fasc.2, 1° giugno 2025, pag. 295 – Tiziano Treu
[22] Diritto delle Relazioni Industriali, fasc.2, 1° giugno 2025, pag. 295 – Tiziano Treu

basate non solo sull'autorità gerarchica, ma anche sulla collaborazione e sulla condivisione delle informazioni.

I sistemi di coordinamento nei progetti si fondano su strumenti quali riunioni periodiche, report di avanzamento e piattaforme digitali di gestione delle attività. Con questi strumenti è possibile monitorare lo stato del progetto e garantire l'allineamento tra i diversi membri del team.

Tuttavia, la presenza di una pluralità di figure e di linee di coordinamento può generare sovrapposizioni di ruoli e incertezze nella distribuzione delle responsabilità, rendendo necessario un chiaro assetto organizzativo e una precisa definizione dei compiti assegnati a ciascun soggetto coinvolto.

2.3 Autonomia, sistemi di controllo e responsabilità operative

Uno degli aspetti più rilevanti dell'organizzazione del lavoro nei progetti riguarda il rapporto tra autonomia operativa e sistemi di controllo. A differenza dei modelli tradizionali, nei quali il controllo si esercita in maniera diretta e continuativa, le strutture orientate ai progetti attribuiscono ai lavoratori un maggiore grado di autonomia nello svolgimento delle attività.

Tale autonomia si traduce nella possibilità di organizzare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi da raggiungere, scegliendo le modalità operative ritenute più efficaci per il lavoratore stesso. Ciò consente una maggiore

flessibilità e una più elevata capacità di adattamento alle esigenze del progetto, ma comporta anche un aumento delle responsabilità individuali.

Parallelamente, i sistemi di controllo si evolvono, passando da una logica basata sulla supervisione diretta ad una fondata sulla verifica dei risultati. In questo senso, l'attenzione si sposta dal controllo del processo al controllo del risultato finale dell'attività svolta[23].

Sotto il profilo giuridico, tale trasformazione incide sull'esercizio del potere direttivo del datore di lavoro, che tende ad assumere forme meno invasive ma comunque rilevanti[24]. Il potere di organizzazione e di controllo non viene meno, ma si manifesta attraverso la definizione degli obiettivi, la valutazione delle performance e l'adozione di strumenti di monitoraggio.

L'autonomia operativa riconosciuta al lavoratore non elimina la subordinazione, ma ne modifica le modalità concrete di manifestazione.
Il diritto del lavoro è quindi chiamato a valutare se tali forme di autonomia siano compatibili con i limiti posti alla direzione, al controllo e alla responsabilizzazione del lavoratore.

[23] Marradi, A., *Flessibilità organizzativa e lavoro subordinato*, Il Mulino, Bologna, 2019.

[24] Pennisi, G., *Il potere direttivo e l'organizzazione del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2018.

La maggiore autonomia riconosciuta ai lavoratori deve in ogni caso essere bilanciata con adeguati sistemi di tutela, al fine di evitare situazioni di incertezza o di eccessiva responsabilizzazione. È fondamentale garantire la chiarezza dei ruoli e delle responsabilità, nonché il rispetto dei limiti imposti dalla normativa in materia di lavoro subordinato.

2.4 La gestione per obiettivi e le ricadute sui rapporti di lavoro

La gestione per obiettivi rappresenta uno degli elementi caratterizzanti dell'organizzazione del lavoro nei progetti. In questo modello, l'attività lavorativa viene orientata al raggiungimento di risultati specifici, previamente definiti e misurabili, piuttosto che all'esecuzione di compiti predeterminati. Questo approccio consente di valorizzare l'autonomia e la responsabilità dei lavoratori, favorendo al contempo una maggiore efficienza organizzativa.

Sotto il profilo giuridico, la gestione per obiettivi non comporta il venir meno del potere direttivo del datore di lavoro, ma ne determina una diversa modalità di esercizio.

Nei modelli organizzativi tradizionali, il potere direttivo si esercita prevalentemente attraverso istruzioni puntuali e un controllo diretto sull'esecuzione della prestazione lavorativa. Nei contesti orientati ai progetti e alla gestione per obiettivi, invece, esso assume una dimensione più

programmatoria, basata sulla definizione ex ante dei risultati da conseguire e su un controllo ex post della performance.
Il datore di lavoro non si limita più a impartire istruzioni puntuali sulle singole attività da svolgere, ma orienta la prestazione attraverso la definizione degli obiettivi, dei tempi, dei criteri di valutazione e dei risultati attesi.

La subordinazione non scompare, ma assume forme più flessibili e indirette, nelle quali il controllo si concentra prevalentemente sul risultato della prestazione. Si valorizza in questo modo l'autonomia del lavoratore, ma allo stesso tempo è richiesta una rigorosa verifica della conformità ai limiti giuridici dell'esercizio dei poteri datoriali, in particolare ai principi di correttezza, buona fede, proporzionalità e tutela della dignità e della professionalità del lavoratore, affinché la sua responsabilizzazione non si traduca in un'eccessiva pressione sul rendimento, elevati carichi di lavoro, stress o in una compressione delle tutele riconosciute dall'ordinamento.

La definizione degli obiettivi assume una rilevanza centrale, in quanto rappresenta lo strumento attraverso cui l'impresa orienta l'attività dei lavoratori. Ciò comporta la necessità di stabilire criteri chiari e trasparenti, al fine di evitare arbitrarietà e garantire il rispetto dei diritti dei lavoratori. Concretamente gli obiettivi possono essere tradotti in indicatori di performance (KPI), quali il rispetto dei tempi di consegna, il contenimento dei

costi o il raggiungimento di determinati standard qualitativi, essi costituiscono il principale criterio di valutazione della prestazione lavorativa.

In tale prospettiva, assumono rilievo anche le recenti fonti del diritto dell'Unione europea in materia di condizioni di lavoro, che impongono standard minimi di trasparenza e prevedibilità del rapporto di lavoro. In particolare, la Direttiva (UE) 2019/1152 richiede che il lavoratore sia informato in modo chiaro e completo sugli elementi essenziali del rapporto, inclusi i criteri di organizzazione dell'attività lavorativa e le modalità di svolgimento della prestazione.

Nei modelli organizzativi basati sulla gestione per obiettivi, tali principi assumono un ruolo centrale, poiché la definizione degli obiettivi, dei criteri di valutazione e dei sistemi di controllo deve avvenire in modo trasparente e prevedibile, al fine di evitare situazioni di incertezza o di eccessiva discrezionalità da parte del datore di lavoro.

Le ricadute della gestione per obiettivi si manifestano anche in relazione alla valutazione delle performance e ai sistemi di incentivazione, che possono essere collegati al raggiungimento dei risultati. Tale meccanismo, se da un lato stimola la produttività, dall'altro può generare pressioni eccessive sui lavoratori, con possibili conseguenze negative sul benessere individuale.

Ad esempio, il raggiungimento degli obiettivi progettuali può essere collegato a sistemi di incentivazione economica o a meccanismi premiali. Tuttavia, tale collegamento può determinare una pressione significativa sui lavoratori, soprattutto in presenza di scadenze ravvicinate o obiettivi particolarmente ambiziosi.

Risulta rilevante l'obbligo dell'imprenditore di tutelare l'integrità psicofisica del lavoratore[25], come previsto dall'art. 2087 del Codice civile. La gestione per obiettivi deve, pertanto, essere attuata in modo da garantire un equilibrio tra esigenze produttive e tutela della persona, evitando situazioni di stress lavoro-correlato o di sovraccarico organizzativo[26].

In tale prospettiva, l'art. 2087 c.c. non si limita a imporre l'adozione di misure materiali di sicurezza, ma richiede anche un'organizzazione del lavoro idonea a prevenire rischi connessi alla pressione sui risultati, all'intensificazione dei ritmi e alla possibile sovrapposizione delle responsabilità.

Nei progetti di investimento la tutela della salute del lavoratore deve quindi essere considerata come parte integrante dell'assetto organizzativo, attraverso

[25] Codice Civile italiano, art. 2087.
[26] International Labour Organization (ILO), *Greening Enterprises. Transforming processes and workplaces*, ILO, Ginevra, 2022.

una corretta pianificazione delle attività, un monitoraggio dei carichi di lavoro e una chiara definizione dei ruoli.

Ne deriva che l'organizzazione del lavoro nei progetti richiede un'attenta integrazione tra logiche economico-organizzative e vincoli giuridici, al fine di assicurare un funzionamento efficiente dell'impresa nel rispetto dei diritti dei lavoratori.

CAPITOLO III

Aspetti giuslavoristici nella gestione dei progetti

3.1 Classificazione del personale e definizione dei ruoli nei team di progetto

L'adozione di modelli organizzativi orientati ai progetti comporta, come già precedentemente detto, una significativa ridefinizione del personale e dei ruoli all'interno dell'impresa. Nei sistemi tradizionali, infatti, la suddivisione dei lavoratori avviene sulla base di categorie e qualifiche professionali rigidamente determinate, in funzione delle mansioni assegnate e del livello di inquadramento contrattuale.

Al contrario, nell'ambito dei team di progetto, i ruoli tendono a essere definiti in modo più flessibile e dinamico, in relazione alle specifiche esigenze del progetto stesso. I lavoratori vengono selezionati e assegnati ai diversi progetti sulla base delle competenze possedute, piuttosto che in funzione di una collocazione stabile all'interno di una struttura organizzativa predefinita.

Tale evoluzione comporta il superamento di una concezione statica del rapporto di lavoro ed è per questo che la trasformazione delle competenze richieste dai processi di transizione ecologica e digitale impone inoltre una revisione dei tradizionali sistemi di classificazione del personale. In particolare, si rende necessario un ripensamento dei profili professionali e dei criteri di inquadramento, affinché essi siano in grado di valorizzare non soltanto le mansioni formalmente assegnate, ma anche le competenze attuali e potenziali dei lavoratori.

In questa direzione si muovono anche alcune recenti esperienze di contrattazione collettiva, che hanno progressivamente superato modelli fondati esclusivamente sulla mansione e sulla categoria, attribuendo maggiore rilievo ai ruoli, alle competenze e ai percorsi di sviluppo professionale[27].

È necessario garantire una coerenza tra la flessibilità organizzativa richiesta dai progetti e il rispetto dei sistemi di inquadramento previsti dalla contrattazione collettiva, evitando situazioni di incertezza o di indebita compressione dei diritti dei lavoratori.

Le scelte organizzative dell'impresa devono tradursi in ruoli e mansioni coerenti con l'inquadramento contrattuale, evitando che la flessibilità richiesta dai progetti si trasformi in una perdita di garanzie per il lavoratore.

[27] Diritto delle Relazioni Industriali, fasc.2, 1° giugno 2025, pag. 295 – Tiziano Treu

3.2 Mansioni e flessibilità organizzativa

Uno dei profili più delicati nell'ambito della gestione dei progetti riguarda la disciplina delle mansioni[28], regolata dall'art. 2103 del Codice civile. Tale norma stabilisce il principio secondo cui il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto, consentendo eventuali modifiche solo entro i limiti della stessa categoria legale e nel rispetto della professionalità acquisita.

Nel contesto delle organizzazioni orientate ai progetti, tuttavia, l'esigenza di adattare continuamente le attività alle specifiche necessità operative comporta una frequente variazione dei compiti assegnati ai lavoratori. Questi ultimi possono essere coinvolti in progetti diversi, svolgendo mansioni eterogenee e collaborando con team differenti.

La questione centrale riguarda, pertanto, la compatibilità di tale flessibilità con i limiti imposti dall'art. 2103 c.c. Parte della dottrina ritiene che l'evoluzione dei modelli organizzativi imponga una lettura più elastica della norma, valorizzando il concetto di professionalità in senso ampio, quale insieme di competenze e capacità del lavoratore.

[28] Codice civile italiano, art.2103.

In questa prospettiva, la variazione delle mansioni può ritenersi legittima qualora non comporti un demansionamento, ossia un'assegnazione a compiti inferiori rispetto al livello di inquadramento, né una lesione della dignità e della professionalità del lavoratore. Resta, tuttavia, fondamentale il rispetto dei limiti normativi e contrattuali, al fine di evitare abusi da parte del datore di lavoro.
La gestione per progetti richiede un delicato bilanciamento tra esigenze di flessibilità organizzativa e tutela della posizione giuridica del lavoratore.

La flessibilità organizzativa connessa ai progetti di investimento si confronta oggi con ulteriori esigenze derivanti dai processi di sostenibilità e dalle trasformazioni digitale ed ecologica dell'impresa.
L'evoluzione delle mansioni non si esaurisce nella semplice riallocazione di compiti tra le diverse figure professionali, ma si estende all'attribuzione di attività connesse al monitoraggio dei rischi sociali e ambientali, alla compliance e alla gestione delle procedure interne di controllo.
Ne deriva una progressiva ridefinizione del contenuto professionale della prestazione lavorativa, che richiede un costante aggiornamento delle competenze e impone di bilanciare le esigenze di adattamento organizzativo con la tutela della professionalità del lavoratore.

3.3 Esercizio del potere direttivo e coordinamento delle attività

Nell'ambito del rapporto di lavoro subordinato, il potere direttivo[29] rappresenta una delle principali prerogative del datore di lavoro e consiste nella facoltà di impartire istruzioni e direttive al lavoratore circa le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa. Tale potere trova il proprio fondamento nella natura stessa della subordinazione e si manifesta tradizionalmente attraverso una struttura gerarchica ben definita.

L'introduzione di modelli organizzativi basati sui progetti incide in maniera significativa sulle modalità di esercizio di tale potere. In particolare, la presenza di team interdisciplinari e di figure come il project manager determina una distribuzione più articolata delle funzioni di coordinamento, con una parziale decentralizzazione del potere direttivo.
Questa trasformazione non comporta un venir meno del potere direttivo, ma una sua riorganizzazione in forme più diffuse e meno gerarchiche, nelle quali il controllo si esercita prevalentemente attraverso il coordinamento e la definizione degli obiettivi.

Il lavoratore può trovarsi, infatti, a ricevere indicazioni non solo dal datore di lavoro o dai superiori gerarchici diretti, ma anche dal responsabile del

[29] Pennisi, G., *Il potere direttivo e l'organizzazione del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2018.

progetto, il quale esercita funzioni di coordinamento limitatamente alle attività progettuali. Ciò può generare situazioni di sovrapposizione o di conflitto tra diverse linee di comando, rendendo necessario un chiaro assetto organizzativo.

Sotto il profilo giuridico, è essenziale che l'esercizio del potere direttivo avvenga nel rispetto dei principi di correttezza e buona fede, evitando comportamenti arbitrari o lesivi dei diritti del lavoratore[30]. Inoltre, le modalità di coordinamento devono essere tali da garantire la chiarezza delle istruzioni e la definizione delle responsabilità, al fine di prevenire situazioni di incertezza operativa.

Il project manager assume particolare rilievo poiché si configura come un individuo di raccordo tra le esigenze organizzative dell'impresa e l'attività dei lavoratori, pur senza sostituirsi integralmente al datore di lavoro nell'esercizio dei poteri tipici del rapporto di subordinazione.
Anche sotto questo profilo emerge il collegamento tra organizzazione dell'impresa e diritto del lavoro: la struttura organizzativa scelta dall'impresa determina le modalità attraverso cui il potere direttivo viene concretamente esercitato.

[30] Codice Civile italiano, art.2087.

Nei modelli per progetti, tale potere tende a frammentarsi e a distribuirsi tra più soggetti, rendendo necessaria una chiara individuazione delle responsabilità e dei limiti dell'attività di coordinamento.

3.4 Responsabilità individuali e collettive nell'ambito dei progetti

La gestione dei progetti comporta una ridefinizione non solo dei ruoli e delle mansioni, ma anche delle responsabilità connesse allo svolgimento dell'attività lavorativa. In particolare, la natura collaborativa dei team di progetto implica una crescente interdipendenza tra i membri, rendendo talvolta difficile individuare con precisione le responsabilità individuali.
La complessità dei progetti e la presenza di una pluralità di soggetti coinvolti rendono quindi particolarmente rilevante la corretta individuazione dei compiti e delle responsabilità attribuite a ciascun lavoratore, evitando sovrapposizioni e incertezze nell'esecuzione delle attività[31].

Dal punto di vista giuridico resta fermo il principio secondo cui ciascun lavoratore risponde della corretta esecuzione delle proprie prestazioni, nei limiti delle mansioni assegnate e delle istruzioni ricevute. La responsabilità individuale non viene meno, ma si inserisce in un contesto più complesso, caratterizzato da una pluralità di soggetti coinvolti.

[31] Faioli, M., *Le responsabilità del lavoratore nei progetti complessi*, Giappichelli, Torino, 2017.

Accanto alla responsabilità individuale, può emergere anche una dimensione collettiva della responsabilità, legata al risultato complessivo del progetto. In tali casi, risulta fondamentale distinguere tra responsabilità organizzative, imputabili all'impresa, e responsabilità operative, riferibili ai singoli lavoratori.

Un ruolo centrale in questo ambito è svolto dall'art. 2087 del Codice civile, che impone all'imprenditore l'obbligo di adottare tutte le misure necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei lavoratori.
In particolare, l'obbligo di cui all'art. 2087 c.c. impone al datore di lavoro di valutare non solo i rischi fisici, ma anche quelli connessi all'organizzazione del lavoro, quali la pressione sui risultati, l'intensificazione dei ritmi e la sovrapposizione delle responsabilità.
Le garanzie previste dallo Statuto dei lavoratori (L.300/1970)[32] contribuiscono ulteriormente a delineare un sistema di tutela volto a bilanciare le esigenze produttive dell'impresa con la protezione dei diritti dei lavoratori.
In questo senso, la gestione dei progetti deve essere orientata non solo all'efficienza economica, ma anche al rispetto dei principi fondamentali dell'ordinamento giuslavoristico.

[32] Legge 20 maggio 1970, n. 300, *Statuto dei Lavoratori*.

CAPITOLO IV

Applicazioni pratiche e problematiche nella gestione dei progetti di investimento

4.1 L'applicazione del diritto del lavoro nei contesti organizzativi complessi

Nei contesti organizzativi orientati ai progetti, l'applicazione del diritto del lavoro ha un ruolo centrale per garantire la corretta gestione delle risorse umane e prevenire conflitti operativi o giuridici. Le norme contenute nel Codice civile, in particolare gli artt. 2086, 2087 e 2103 c.c., insieme alle garanzie dello Statuto dei lavoratori, costituiscono il quadro normativo di riferimento.

L'art. 2086 c.c., imponendo all'imprenditore di istituire assetti organizzativi adeguati, diventa uno strumento chiave per prevenire inefficienze e responsabilità derivanti da una gestione disorganica dei progetti. Parallelamente, l'art. 2103 c.c. definisce i limiti entro cui è possibile modificare le mansioni del lavoratore, tutelando la professionalità e la dignità di ciascun soggetto. Infine, l'art. 2087 c.c. impone l'obbligo di tutela della salute fisica e morale dei lavoratori, obbligo che si fa particolarmente rilevante in contesti di lavoro intensivo o ad alto rischio stress.

In pratica, queste norme devono essere tradotte in procedure operative concrete: definizione chiara dei ruoli, regolamentazione dei flussi informativi,

sistemi di monitoraggio dei progetti e protocolli per la gestione di eventuali conflitti o inadempienze. L'applicazione del diritto del lavoro, quindi, non si limita a un adempimento formale, ma costituisce un elemento strutturale della gestione progettuale.

In questo senso, il diritto del lavoro opera come criterio di regolazione dell'organizzazione imprenditoriale, imponendo che le esigenze di efficienza, flessibilità e rapidità decisionale siano perseguite nel rispetto dei limiti posti dalla tutela della professionalità, della salute e della dignità del lavoratore.

4.2 Questioni critiche e profili di rischio nella gestione progettuale

La gestione per progetti porta a numerose criticità operative e giuridiche. Tra le principali emergono:

1. Sovrapposizione dei ruoli e confusione di responsabilità: la struttura dei team, spesso interdisciplinare e temporanea, può generare incertezza sui compiti e sulle competenze, con rischi di conflitti interni o di errori operativi.
2. Demansionamento e variazioni improprie delle mansioni: l'elevata flessibilità richiesta dai progetti può portare ad assegnazioni non conformi all'art. 2103 c.c., con possibili contenziosi.
3. Stress lavoro-correlato e carichi eccessivi: i progetti a scadenze ravvicinate possono generare pressioni psicofisiche, aumentando il rischio di infortuni o di violazioni dell'art. 2087 c.c.

4. Gestione dei rapporti gerarchici e potere direttivo: l'interposizione di figure come il project manager può determinare ambiguità nell'esercizio del potere direttivo e nella supervisione dei lavoratori.
5. Rischi connessi alla sostenibilità e alla compliance: i progetti di investimento, soprattutto se inseriti in filiere complesse o processi di transizione tecnologica, richiedono procedure di valutazione preventiva dei rischi sociali, ambientali e organizzativi, in linea con i più recenti orientamenti europei in materia di due diligence e responsabilità d'impresa[33].

Tali criticità richiedono una valutazione preventiva e strumenti di mitigazione chiari: definizione dettagliata dei ruoli, regolamentazione delle responsabilità, formazione specifica e monitoraggio continuo dei carichi di lavoro.

Tuttavia, le innovazioni in materia di formazione e classificazione del personale non risultano sufficienti se non sono accompagnate da un ripensamento complessivo dell'organizzazione produttiva e del lavoro.

I processi di transizione sostenibile richiedono infatti interventi che incidano sull'insieme delle strategie e delle strutture d'impresa, dal rinnovamento dei modelli organizzativi alla revisione dei tempi e dei luoghi di lavoro, anche in

[33] Treu, T., *Sostenibilità, diritti umani e imprese*, Diritto delle relazioni industriali, 2025, fasc. 2, pp. 295.

relazione ai fenomeni di digitalizzazione e smaterializzazione dell'economia[34].

In questa prospettiva, i cambiamenti necessari investono non soltanto i profili professionali, ma anche i principali istituti del rapporto individuale e collettivo di lavoro, imponendo un adeguamento sistemico delle regole e delle prassi organizzative.

4.3 Bilanciamento tra esigenze imprenditoriali e tutela dei lavoratori

Come già evidenziato, il punto centrale nella gestione dei progetti di investimento è il bilanciamento tra efficienza aziendale e tutela dei lavoratori. L'impresa deve perseguire obiettivi economici e strategici, ma senza compromettere i diritti fondamentali dei propri dipendenti.

In questo contesto emerge con particolare evidenza il nesso tra evoluzione degli assetti organizzativi dell'impresa e trasformazione delle modalità di tutela del lavoratore. I modelli organizzativi orientati ai progetti, caratterizzati da flessibilità, temporaneità dei team e gestione per obiettivi, incidono profondamente sulle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa e sull'esercizio dei poteri datoriali, per questo motivo le forme di tutela del lavoratore non possono rimanere ancorate a schemi tradizionali, ma devono adattarsi alle nuove modalità organizzative. La protezione del lavoratore non

[34] International Labour Organization (ILO), *Greening Enterprises. Transforming processes and workplaces*, ILO, Ginevra, 2022.

si realizza più esclusivamente attraverso limiti formali all'esercizio del potere direttivo, ma richiede un controllo sostanziale sulla qualità dell'organizzazione del lavoro, sulla chiarezza dei ruoli, sulla sostenibilità dei carichi di lavoro e sulla trasparenza dei criteri di valutazione della prestazione.

Il diritto del lavoro è chiamato a evolversi da sistema di regolazione statica del rapporto a strumento dinamico di governo delle trasformazioni organizzative, volto a garantire che l'innovazione e la flessibilità non si traducano in una riduzione delle tutele, ma in una loro ridefinizione coerente con i nuovi contesti produttivi.

Questo equilibrio si realizza attraverso:

- Definizione chiara degli obiettivi progettuali: obiettivi misurabili e condivisi, che permettono una gestione trasparente delle responsabilità.
- Sistemi di monitoraggio e reporting: strumenti per controllare progressi, performance e possibili criticità.
- Tutela della salute e sicurezza: rispetto dell'art. 2087 c.c. e delle Direttive (EU) 2019/1152 – 2019/1158 nonché l'adozione di protocolli per prevenire stress o sovraccarichi.
- Gestione equa delle mansioni: osservanza dell'art. 2103 c.c., evitando demansionamenti e garantendo valorizzazione delle competenze.

In questo modo, l'organizzazione per progetti non diventa solo uno strumento di efficienza, ma anche di valorizzazione delle risorse umane, creando un ambiente di lavoro sostenibile e legalmente conforme[35].

Il bilanciamento tra esigenze imprenditoriali e tutela dei lavoratori deve oggi essere letto alla luce del paradigma della sostenibilità, che incide profondamente sulle modalità di gestione dei progetti di investimento. Le recenti evoluzioni normative e dottrinali evidenziano come la qualità del lavoro, la tutela della salute e sicurezza, il rispetto dei diritti fondamentali e l'attenzione agli impatti ambientali costituiscano elementi ormai strutturali delle scelte organizzative dell'impresa.

L'efficienza del progetto non può più essere valutata esclusivamente in termini di risultato economico, ma deve misurarsi anche con la capacità dell'organizzazione di garantire condizioni di lavoro sostenibili, valorizzare la professionalità dei lavoratori e prevenire i rischi connessi alla complessità dei contesti produttivi contemporanei dato che la qualità del lavoro non costituisce un elemento accessorio, ma una componente essenziale dello sviluppo sostenibile[36].

[35] Legge 20 maggio 1970, n. 300, *Statuto dei Lavoratori*.

[36] International Labour Organization (ILO), *World of Work Report 2014. Developing with Jobs*, ILO, Ginevra, 2014, pp. 33 ss.

L'orizzonte della sostenibilità, inoltre, sollecita una rilettura complessiva delle regole dei rapporti di lavoro ed è in grado di arricchire il significato dei diritti sociali e umani.

Sotto questo profilo, esso richiama l'impostazione della Costituzione italiana, che assegna ai diritti fondamentali non solo una funzione di protezione, ma anche di promozione dello sviluppo della persona umana, come emerge in particolare dall'art. 3 della Costituzione.

Un ruolo decisivo dovrebbe essere svolto anche dalle relazioni industriali e dalla contrattazione collettiva, le parti sociali sono infatti chiamate a non essere meri spettatori dei processi di cambiamento, ma soggetti attivi nella definizione di modelli organizzativi sostenibili, contribuendo allo sviluppo di nuove modalità di lavoro compatibili con gli obiettivi ambientali e sociali[37].

In questa prospettiva, assumono rilievo i diritti dei lavoratori all'informazione e alla partecipazione, anche con riferimento alla conoscenza dei rischi ambientali e sociali connessi all'attività produttiva e alla possibilità di segnalarne la presenza nel contesto aziendale.

Il più recente approccio europeo, espresso nelle direttive in materia di sostenibilità e due diligence[38], valorizza infatti il coinvolgimento delle

[37] International Labour Organization (ILO), *Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all*, ILO, Ginevra, 2015, pp. 10 ss.

[38] Direttiva (UE) 2019/1152 del Parlamento europeo e del Consiglio
.

rappresentanze dei lavoratori nei processi di gestione dei rischi e di definizione delle strategie aziendali, riconoscendo come tale partecipazione possa contribuire in modo significativo all'effettiva attuazione dei principi di sostenibilità[39].

Nonostante tali sviluppi, le relazioni industriali e la contrattazione collettiva non sembrano aver ancora elaborato in modo compiuto le implicazioni organizzative e giuslavoristiche dei processi di transizione sostenibile, limitandosi spesso a formulare dichiarazioni di intento circa la necessità di essere coinvolte nei processi di cambiamento.

Permane, quindi, uno scarto tra il riconoscimento teorico della centralità della sostenibilità e la sua effettiva traduzione in regole, strumenti e modelli organizzativi idonei a incidere concretamente sulla gestione dei rapporti di lavoro[40].

Alla luce di tale impostazione, la sostenibilità assume anche una dimensione intergenerazionale, imponendo che le scelte presenti in tema di produzione, consumo e organizzazione del lavoro siano orientate a garantire il

[39] Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio

[40] Treu, T., *Sostenibilità, diritti umani e imprese*, Diritto delle relazioni industriali, 2025, fasc. 2, pp. 295.

mantenimento, in termini quantitativi e qualitativi, delle condizioni di benessere anche per le generazioni future[41].

4.4 Caso pratico esemplificativo

Per rendere concreta l'analisi, si può considerare il caso di un'impresa che implementa un progetto di sviluppo tecnologico volto all'innovazione di prodotti e processi produttivi, con l'introduzione di nuove soluzioni digitali e automazione industriale.

Il progetto prevede l'implementazione di un nuovo software gestionale integrato per il monitoraggio delle fasi produttive e l'adozione di tecnologie digitali per l'ottimizzazione dei processi, con una durata temporanea e obiettivi specifici in termini di efficienza e qualità.

Il team di progetto, come osservato in una realtà aziendale di medie dimensioni del territorio marchigiano, è composto da ingegneri, tecnici specializzati e consulenti esterni, coordinati da un project manager che pianifica le attività, monitora i risultati tramite KPI e integra le diverse professionalità.

Le sfide organizzative e i profili giuslavoristici saranno:

- Definizione dei ruoli e delle responsabilità: la presenza di diverse linee di coordinamento può generare sovrapposizioni. Per gestire il

[41] Treu, T., *Sostenibilità, diritti umani e imprese*, Diritto delle relazioni industriali, 2025, fasc. 2, pp. 295.

rischio, è stato predisposto un organigramma di progetto con compiti chiaramente assegnati e flussi informativi formalizzati.

- Gestione delle mansioni e professionalità (art. 2103 c.c.): alcune risorse sono temporaneamente assegnate a compiti innovativi, come la sperimentazione di prototipi, test di nuovi sistemi o sviluppo di software industriale. Le modifiche alle mansioni rispettano le categorie contrattuali e valorizzano le competenze acquisite, evitando demansionamenti.
- Tutela della salute e sicurezza (art. 2087 c.c.): la pressione dovuta alle scadenze dei progetti tecnologici può generare stress. L'impresa adotta protocolli di monitoraggio dei carichi di lavoro, pause programmate e formazione per prevenire rischi fisici e psicologici.
- Autonomia e coordinamento operativo: i membri del team hanno un elevato grado di autonomia nell'esecuzione dei compiti, mentre il project manager controlla i risultati tramite report periodici e KPI, assicurando trasparenza e chiarezza nella supervisione.

Di seguito le soluzioni operative adottate:

- Redazione di un piano di progetto dettagliato**,** con obiettivi specifici, tempi e risorse definiti.
- Utilizzo di strumenti digitali di gestione per monitorare l'avanzamento delle attività e la distribuzione dei carichi.

- Formazione continua per aggiornare le competenze tecniche e trasversali dei lavoratori.
- Documentazione formale dei ruoli e delle responsabilità, a tutela sia dell'impresa sia dei dipendenti.

Questo esempio mostra come un progetto di sviluppo tecnologico possa integrare efficienza organizzativa e tutela dei lavoratori, traducendo i principi giuslavoristi in prassi operative concrete.
La chiarezza dei ruoli, la formazione continua e il monitoraggio dei carichi di lavoro risultano degli strumenti essenziali per prevenire stress, conflitti interni e contenziosi, assicurando al contempo il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'impresa.

4.5 Considerazioni finali sul capitolo

Il capitolo dimostra che la gestione dei progetti di investimento non può prescindere dal rispetto delle norme giuslavoristiche. Le criticità operative, se non affrontate correttamente, possono comportare rischi legali, conflitti interni e danni alla salute dei lavoratori.

Al contempo, un approccio integrato consente di armonizzare le esigenze dell'impresa con la tutela dei dipendenti, valorizzando competenze, responsabilità e autonomia.

L’organizzazione per progetti rappresenta non solo uno strumento di gestione strategica, ma anche un’occasione per applicare concretamente il diritto del lavoro in contesti complessi e dinamici.
Il capitolo conferma, dunque, che l’organizzazione dell’impresa e il diritto del lavoro non possono essere considerati ambiti separati: la prima definisce il contesto concreto in cui la prestazione viene resa, mentre il secondo stabilisce i limiti e le garanzie entro cui tale organizzazione può legittimamente svilupparsi.

CONCLUSIONE

L’analisi svolta ha evidenziato come la gestione dei progetti di investimento rappresenti oggi uno dei principali terreni di evoluzione dell’organizzazione dell’impresa e, al tempo stesso, uno spazio privilegiato di emersione di rilevanti questioni giuslavoristiche.

L’adozione di modelli organizzativi orientati ai progetti consente alle imprese di perseguire obiettivi strategici con maggiore flessibilità, rapidità decisionale e integrazione delle competenze, ma comporta inevitabilmente una ridefinizione dei ruoli, delle mansioni, dei sistemi di coordinamento e delle responsabilità dei lavoratori coinvolti.

Il diritto del lavoro si conferma strumento essenziale di regolazione dell'equilibrio tra esigenze imprenditoriali di efficienza e tutela della persona che lavora, soprattutto nei contesti caratterizzati da elevata complessità organizzativa e da una crescente interdipendenza tra le diverse funzioni aziendali.

Le più recenti trasformazioni normative e dottrinali hanno inoltre mostrato come il concetto di adeguatezza degli assetti organizzativi non possa più essere limitato ai soli profili economico-amministrativi, ma debba estendersi alla capacità dell'impresa di governare i rischi sociali, ambientali e lavoristici connessi ai processi produttivi e ai progetti di investimento. In questo senso, la sostenibilità assume oggi il ruolo di criterio interpretativo centrale, incidendo sia sulle scelte strategiche dell'imprenditore sia sulla qualità delle condizioni di lavoro.

I progetti di investimento si configurano, pertanto, non solo come strumenti di crescita economica, ma anche come luoghi nei quali si misura concretamente la capacità dell'impresa di coniugare innovazione, efficienza organizzativa, valorizzazione delle professionalità e tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori[42].

[42] Treu, T., *Diritto del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2023.

Il quadro normativo europeo assume un ruolo sempre più rilevante nel definire standard minimi di tutela, imponendo agli Stati membri e alle imprese di garantire condizioni di lavoro trasparenti, prevedibili e compatibili con la tutela della persona. Le direttive europee in materia di lavoro contribuiscono, infatti, a orientare le scelte organizzative verso modelli che, pur garantendo flessibilità ed efficienza, rispettino i diritti fondamentali dei lavoratori.
I diritti dei lavoratori coinvolti nei progetti di investimento tendono a essere letti non solo come posizioni contrattuali soggettive, ma come veri e propri diritti sociali fondamentali, funzionali alla sostenibilità dell'impresa e alla qualità dello sviluppo economico.
Ne deriva che il corretto bilanciamento tra flessibilità e garanzie del lavoro costituisce oggi una componente essenziale della stessa sostenibilità dell'impresa, confermando la necessità di un approccio integrato tra diritto del lavoro, organizzazione aziendale e strategie di sviluppo.

In conclusione, l'analisi svolta consente di affermare che l'organizzazione per progetti, pur rappresentando uno strumento essenziale per la competitività e l'innovazione dell'impresa, incide in modo diretto e significativo sulla struttura del rapporto di lavoro subordinato.
Essa modifica le modalità di esercizio del potere direttivo, ridefinisce i contenuti delle mansioni e introduce nuove forme di responsabilizzazione dei lavoratori, rendendo necessaria una rilettura delle categorie tradizionali del

diritto del lavoro.

Questo significa che la tutela del lavoratore non può più essere affidata esclusivamente a strumenti formali, ma richiede un controllo sostanziale sulla qualità dell'organizzazione del lavoro, sulla sostenibilità dei carichi e sulla trasparenza dei processi decisionali.

Il diritto del lavoro è quindi chiamato ad assumere un ruolo sempre più dinamico, non solo di limite all'azione imprenditoriale, ma anche di guida nell'evoluzione dei modelli organizzativi con lo scopo di garantire un equilibrio effettivo tra innovazione, efficienza e tutela della persona.

BIBLIOGRAFIA

- Coda, V., *Gestione dei progetti e strutture organizzative flessibili*, Franco Angeli, Milano, 2016.
- Dagnino, G., *Team interdisciplinari e responsabilità dei lavoratori*, Giappichelli, Torino, 2020.
- Faioli, M., *Le responsabilità del lavoratore nei progetti complessi*, Giappichelli, Torino, 2017.
- Gallino, L., *Organizzazione del lavoro e tecnologie*, Einaudi, Torino, 2014.
- Kerzner, H., *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley, Hoboken, 2017.
- Marradi, A., *Flessibilità organizzativa e lavoro subordinato*, Il Mulino, Bologna, 2019.
- Mintzberg, H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2015.
- Pennisi, G., *Il potere direttivo e l'organizzazione del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2018.
- Treu, T., *Diritto del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2023.
- Treu, T., *Sostenibilità, diritti umani e imprese*, Diritto delle relazioni industriali, 2025, fasc. 2, pp. 295.

FONTI NORMATIVE

- Codice Civile italiano, artt. 2082, 2086, 2087, 2103.
- Direttiva (UE) 2019/1152 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione europea.
- Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza.
- Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativa alla comunicazione societaria sulla sostenibilità (CSRD).
- Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità (CSDDD).
- Legge 20 maggio 1970, n. 300, *Statuto dei Lavoratori*.

DOCUMENTI E FONTI ISTITUZIONALI

- International Labour Organization (ILO), *World of Work Report 2014. Developing with Jobs*, ILO, Ginevra, 2014, pp. 33 ss.
- International Labour Organization (ILO), *Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all*, ILO, Ginevra, 2015, pp. 10 ss.
- International Labour Organization (ILO), *Greening Enterprises. Transforming processes and workplaces*, ILO, Ginevra, 2022.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Linee guida per la tutela della salute e sicurezza nei progetti complessi*, disponibile su: www.lavoro.gov.it
- Project Management Institute (PMI), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, PMI Publishing, Newtown Square, 2021.
- Project Management Institute (PMI), *PMI Standards and Guidelines*, disponibile su: www.pmi.org