

ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro
Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)
*Per entrare nella Scuola di ADAPT e nel progetto **Fabbrica dei talenti***
scrivi a: selezione@adapt.it

La fabbrica è quella, sempre la stessa. Mario, operaio da 20 anni si sveglia ogni mattina e si accinge a svolgere il suo lavoro. Pezzo dopo pezzo arriverà a vedere il prodotto finito.

Una piccola differenza però c'è: ad aiutarlo nel suo lavoro c'è Celestino, robot antropomorfo che interagendo con lui garantisce lavorazioni di alta precisione.

Gli uffici sono quelli, sempre gli stessi. Anna, impiegata amministrativa come ogni mattina timbra alle 8:30, raggiunge la sua scrivania e comincia a sbrigare le varie incombenze. Ad un tratto una chiamata da Cinzia, la collega che questa settimana sta sperimentando il nuovo pilota di *smart working* e la chiama dal suo salotto.

Al mutare rapido del contesto, sappiamo leggere il fabbisogno aziendale di competenze per garantire una tutela flessibile della professionalità tramite adeguati sistemi di formazione?

La continua innovazione tecnologica richiede cambiamenti organizzativi rapidi e repentini. Per non rischiare di perdere competitività in un mondo sempre più complesso, la flessibilità e la velocità divengono il paradigma dell'attuale contesto produttivo.

In tale scenario si inserisce la nuova disciplina delle mansioni, per come è stata riformata dal Jobs Act tramite il D.lgs. 81/2015. Il superamento del principio dell'equivalenza delle mansioni apre nuovi fronti sulla disciplina dello *ius variandi*, quel potere del datore di lavoro di modificare unilateralmente le mansioni del lavoratore. Il riformato art. 2103 c.c. elimina il riferimento alle mansioni equivalenti, pertanto il lavoratore potrà essere chiamato a svolgerne di differenti, purché siano dello stesso *livello* e *categoria* di inquadramento.

La nuova disciplina riduce il potere dell'autorità giudiziaria che, in sede di contestazione, si potrà limitare a verificare la riconducibilità delle mansioni al livello di inquadramento contrattuale pattuito e la conseguente coerenza retributiva, ma non anche la coerenza professionale. Al contempo il D.lgs. 81/2015 riconosce un **nuovo decisivo ruolo alla contrattazione collettiva** che ha l'onore

ed onere di lavorare alla definizione dei livelli di inquadramento, tramite la possibile scelta di accorpate più o meno mansioni nella declaratoria dello stesso livello, incidendo così indirettamente sul potere unilaterale del datore di lavoro di esigere le mansioni contrattualmente stabilite e sul dovere del lavoratore di prestarle.

Sindacati ed associazioni datoriali del settore metalmeccanico, in occasione del rinnovo del CCNL sottoscritto il 26 novembre 2016 hanno dimostrato di voler accogliere un approccio regolamentare di tipo innovativo. Forti della convinzione che “l’attuale sistema di inquadramento professionale, risalente al 1973, debba essere aggiornato e rivisto alla luce dei profondi cambiamenti dei fattori e dei modelli di organizzazione del lavoro, quali l’evoluzione dei mercati e delle imprese, la crescente digitalizzazione e le ulteriori evoluzioni connesse a Industria 4.0”, le parti riconoscono che il cuore del rinnovamento si debba ricercare negli adattamenti inquadramentali. Le Commissioni paritetiche istituite appositamente per la riforma degli inquadramenti professionali e le stesse aziende chiamate ad una sperimentazione in tal senso, saranno in grado di raccogliere tale sfida?

In uno scenario in cui i **confini spazio-temporali dell’organizzazione del lavoro vengono abbattuti** e si diffondono nuove modalità di esecuzione della prestazione lavorativa come il lavoro agile (così come definito dal D.lgs. 81/2017), la sfida consiste nel garantire un’adeguata tutela della professionalità, unico baluardo, unica certa merce di “scambio”.

Così si scoprono nuove pieghe delle professionalità, quali la capacità di adattarsi ai cambiamenti della organizzazione d’impresa e del mercato.

Ciò che cambia è l’orizzonte; la professionalità non può più intendersi all’interno delle mura aziendali e con riferimento al singolo lavoratore, ma in un sistema territoriale, derivante dal mercato in cui l’azienda stessa è inserita: nel contesto di Industria 4.0 l’esigenza è quella di garantire una tutela dinamica degli interessi del lavoratore ed una migliore spendibilità della professionalità dentro e fuori dall’azienda.

Cambia pure la visione: il legislatore del 2015, **riservando alla contrattazione collettiva un ruolo di garante della professionalità**, richiede uno sforzo di astrazione. Dalla tutela della professionalità “acquisita” del singolo lavoratore ad una tutela della professionalità contestualizzata in un determinato ambiente organizzativo aziendale da una categoria di soggetti, gli stessi dei livelli di inquadramento professionale. La riforma del 2015 tutela la professionalità, contrattualmente negoziata e calata nell’organizzazione aziendale e nel mercato di riferimento.

La contrattazione collettiva assume un ruolo centrale nello sviluppo di questo bene, la professionalità, ritenuto fondamentale nel rapporto di lavoro poiché *“rinvia alla dimensione esistenziale prima ancora che patrimoniale del lavoratore”* (Caruso).

La formazione, rientrando nella causa del contratto, diviene il mezzo per l'evoluzione della professionalità e, in quest'ottica, non sono più le singole mansioni ad avere un ruolo predominante, bensì la capacità professionale del lavoratore.

Ciò che conta e viene ricercato anche in fase di selezione non è soltanto il saper svolgere compiti e mansioni cristallizzate nelle declaratorie codificate degli inquadramenti professionali, ma è l'attitudine cognitiva della persona che si sostanzia nella sua capacità di risolvere i problemi e fornire soluzioni, saper lavorare in gruppo, essere disponibile alla mobilità, essere predisposto all'apprendimento continuo e al rinnovamento del bagaglio di competenze. Queste sono le nuove immateriali *“mansioni di assunzione”* assegnate al momento della stipula del contratto, momento in cui lo stesso selezionatore ed il responsabile non hanno contezza di quali saranno le abilità tecniche che occorrerà possedere nei prossimi anni.

È l'oggetto del contratto di lavoro che si smaterializza, perché a smaterializzarsi è il lavoro stesso. I rischi di questo cambio di prospettiva sono evidenti sotto il fronte della necessaria determinatezza e determinabilità della prestazione ex art 1346 c.c..

Ad essere **nesso in discussione è lo stesso patrimonio genetico del contratto di lavoro tradizionalmente fondato sullo scambio**, ove retribuzione, misurata con il trascorrere del tempo, e prestazione lavorativa svolta costituiscono uno stretto sinallagma. Ciò avviene perché cambia il modo stesso di lavorare e di rapportarsi con l'azienda: il lavoro per progetti, entro lo schema giuridico della subordinazione, diventa un modo d'essere della prestazione di lavoro. Il contratto perde la sua valenza di scambio e assume una veste cooperativa, garantendo una lettura completa di sé, solo dove lo si riesca ad intendere in una nuova dimensione temporale, che supera il momento iniziale dello scambio e diviene relazione continua di mutua cooperazione. In quest'ottica il contratto è un *“insieme interconnesso di persona e attività lavorativa consapevole”* (Grandi).

Muovendo da tali premesse, è evidente e logico che la legge abbia voluto affidare alla contrattazione collettiva l'obiettivo di sviluppare la migliore cornice in cui inserire questa nuova

dimensione “relazionale” del contratto individuale.

Così il terreno di incontro tra management e lavoratori si sposta sul piano della valorizzazione del lavoro, in termini di competenze e professionalità. **Oggi la necessità è quella di saper valutare in modo costante il fabbisogno aziendale di competenze**, senza la pretesa di una previsione a lungo termine e con l'onere di costruire sempre nuovi modelli professionali. Grazie al ruolo riconosciuto alla contrattazione collettiva, si potranno aprire nuovi scenari in cui vi sia una valorizzazione anche economica delle competenze (tramite sistemi incentivanti, quali il Premio di Risultato, tagliati su profili professionali e competenze acquisite ed agite) ed una interpretazione dinamica degli inquadramenti professionali, che tenga conto dell'aspetto qualitativo del lavoro prestato.

In tale direzione pare andare il nuovo accordo per la riforma del sistema di classificazione del personale come previsto all'art. 28 del CCNL Occhiali, siglato lo scorso maggio tra Anfao e le associazioni di categoria del settore dell'occhialeria. Tramite sistemi innovativi di inquadramento del personale, “anche la formazione assume una nuova veste, allo scopo annunciato dalle parti di ottenere una più efficace individuazione dei fabbisogni professionali e una adeguata predisposizione delle azioni formative, nonché un positivo rapporto tra sistema produttivo e competenze” (si veda D. Mosca, “[Nuovo sistema di inquadramento per il comparto degli occhiali](#)”).

Questa concezione collaborativa del lavoro nell'impresa che richiede una partecipazione personalistica è un fenomeno organizzatorio, sociale e culturale dell'Industria 4.0: **riuscirà questa nuova visione del rapporto di lavoro subordinato a rientrare nelle ampie maglie dell'Art. 2094 c.c.?**

Se l'allontanarsi da un modello di contratto di lavoro subordinato in cui vi è assoggettamento pieno alla etero-direzione e ad un vincolo spazio-temporale potrebbe garantire al lavoratore una riscoperta dell'uso del proprio tempo, dall'altro lato ciò pone degli interrogativi in termini di orario massimo di lavoro e tutela al diritto alla disconnessione.

Le nuove prestazioni di servizi offerti mediante piattaforma digitale garantiscono una maggiore accessibilità al mercato del lavoro, ma allo stesso tempo richiamano la necessità di nuove tutele in termini di compenso orario minimo e contribuzione per le assicurazioni previdenziali essenziali, per

evitare una concorrenza al ribasso (si pensi al caso dei *riders* di Foodora, si veda M. Biasi “*Dai pony express ai riders di Foodora*”).

In un modello di organizzazione del lavoro, in cui sempre più si va nella direzione di “lavoro per progetto”, il potere direttivo del datore di lavoro si appiattisce e tra collaboratori subordinati e lavoratori autonomi non corre più una differenza sostanziale.

Una più penetrante visibilità dei diversi livelli di produttività delle prestazioni lavorative individuali potrebbe garantire un sistema incentivante meritocratico e fondato sulle competenze individuali acquisite, ma al contempo si correrebbe il rischio di determinare l’esposizione dei lavoratori ad uno stress da esame continuo, ma soprattutto una divaricazione crescente dei redditi da lavoro, tralasciando le fasce più deboli di lavoratori.

Scorre veloce il ritmo di obsolescenza dei prodotti venduti, delle tecniche applicate e delle competenze acquisite. Ciò impone che la **professionalità del lavoratore debba essere valorizzata nella sua tutela dinamica**, fondata su efficace formazione e riqualificazione permanente. **Così la formazione diviene una delle leve per le aziende**, con la quale in principio attirano nuovi talenti e poi mantengono il capitale umano presso le proprie strutture. Questo sembrano averlo capito pure gli attori coinvolti nel rinnovo del contratto metalmeccanico, che dedicano uno spazio particolare alla formazione continua. All’art. 7 del rinnovato CCNL si legge infatti: “le Parti considerano strategico l’investimento delle imprese e dei lavoratori in materia di **formazione continua**, finalizzata ad aggiornare, perfezionare o sviluppare conoscenze e competenze professionali a partire da una campagna diffusa di recupero del gap sulle competenze digitali, in stretta connessione con l’innovazione tecnologica ed organizzativa del processo produttivo e del lavoro”. Nel proseguo si riconosce il diritto soggettivo alla formazione continua per tutti i lavoratori in forza a tempo indeterminato; diritto che si concretizza nel coinvolgimento dei lavoratori in percorsi di formazione continua della durata di 24 ore pro-capite nell’arco di ogni triennio, a partire dal 1° gennaio 2017.

Tale disposizione si integra con la rinnovata disciplina del art. 2103 c.c., attuativa del comma 3 dell’art. 3 del D.lgs. 81/2015 relativo agli obblighi di formazione, colorando l’obbligo legale di formazione del carattere dell’esigibilità, il cui mancato assolvimento potrebbe integrare un esercizio abusivo del potere datoriale.

Leggere la **formazione come uno strumento di sviluppo della *capability*** che consente la crescita della competenza del lavoratore significa ribaltare il paradigma, riconoscendo altresì obblighi in capo al lavoratore di garantire un certo livello di professionalità ed un onere di adempimento della prestazione più ampio, poiché si estende a tutte le potenziali funzioni che il lavoratore potrà andare a coprire.

In Francia, ove la legge da tempo favorisce processi di formazione continua e veicola imprese, lavoratori e sindacati verso strategie concertative mirate a questo scopo, si arriva a considerare *l'insuffisance professionnelle* come il presupposto legittimante del licenziamento.

Intendendo il lavoro come strumento di crescita della persona e sviluppo delle competenze tramite percorsi di formazione qualificati, si va nella direzione di **un'integrazione dinamica tra formazione e valorizzazione della competenza professionale individuale**.

Così pare naturale superare lo stesso concetto di professionalità, intesa come bagaglio statico di competenze teoriche e sapere pratico, per approdare ad un concetto dinamico della stessa.

Questa visione della professionalità pare essere l'unica opportuna, in un contesto come quello attuale in cui si ha un'insolita accelerazione dei cambiamenti tecnologici che portano ad una obsolescenza rapida di professionalità anche di alto livello.

Per questo ci si auspica che il *lifelong learning*, cioè il riaggiornamento continuo del sapere teorico in collegamento costante con il cambiamento dell'organizzazione e del modo di lavorare in concreto, potrà essere espressione delle politiche pubbliche, della contrattazione collettiva nazionale ed integrativa, fino a giungere ai singoli contratti di lavoro.

Ciò sarà possibile solo lavorando, in sede di contrattazione collettiva ed autonomia individuale, al collegamento effettivo tra programmi di aggiornamento professionale e di formazione continua dei lavoratori ai fabbisogni delle imprese e del mercato del lavoro, al fine di rendere la formazione un vero investimento per l'impresa oltre che per il lavoratore e non l'ennesimo adempimento burocratico da assolvere.

Rachele Berlese

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo

 [@rachele_berlese](https://twitter.com/rachele_berlese)

Scarica il **PDF** 