

*La presente analisi si inserisce nei lavori della Scuola di alta formazione di ADAPT per la elaborazione del **Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia**. Per informazioni sul rapporto - e anche per l'invio di casistiche e accordi da commentare - potete contattare il coordinatore scientifico del rapporto al seguente indirizzo: tiraboschi@unimore.it*

Bollettino ADAPT 15 marzo 2021, n. 10

La trasformazione del lavoro che consegue al progressivo superamento del fordismo trova una reale esigenza di aggiornamento dei sistemi di classificazione della contrattazione collettiva. Essi infatti, sviluppati prevalentemente per un'organizzazione che trovava la sua centralità nella mansione e nella più ampia divisione del lavoro, faticano a rispondere alle nuove sfide che pongono al centro la valorizzazione dell'apporto individuale del lavoratore e la propria professionalità, nonché lo sviluppo di sistemi lontani dal modello taylorfordista e burocratico e sempre più definibili come sociotecnici, e cioè fondati su Cooperazione, Condivisione di conoscenze, Comunicazione estesa e Comunità coesa e performante (Modello 4C descritto in F. Butera, *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda*, Studi Organizzativi n. 1/2020). **Alle tendenze evidenziate, e cioè personalizzazione del ruolo in un contesto lavorativo e sviluppo di strutture organizzative interne più focalizzate sulla cooperazione per il raggiungimento degli obiettivi che sull'apparato di prescrizione e controllo gerarchico, la contrattazione collettiva degli ultimi anni ha cercato di rispondere intervenendo sui sistemi di classificazione per valorizzare il rapporto tra organizzazioni del lavoro, ruoli e professionalità, portando a carriere non più solo verticali - perché legate a passaggi di categoria - ma anche orizzontali, e cioè riconoscendo il miglioramento qualitativo del lavoro e valorizzando tali differenze a parità di inquadramento e di posizione in una determinata struttura gerarchica.** Ripercorrendo i **Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva**, è possibile seguire l'evoluzione di tali dinamiche nei rinnovi dei contratti collettivi nazionali di categoria e di secondo livello che hanno portato all'ultima importante riforma dell'inquadramento contenuta nell'ipotesi di rinnovo del CCNL Industria Metalmeccanica siglata il 5 febbraio 2021.

Fin dal primo Rapporto ADAPT (2012-2014) "si registra la tendenza a individuare sistemi di classificazione che valorizzino l'apporto individuale del singolo lavoratore e della propria professionalità", prendendo atto del cambiamento in atto attraverso dichiarazioni di intenti e impegni per i prossimi passi da compiere. In particolare, il **CCNL Energia e Petrolio firmato il 22 gennaio 2013** ha previsto la riforma del sistema classificatorio affidando il compito ad una commissione paritetica nazionale, in considerazione dell'evoluzione organizzativa registrata dalle Parti, per introdurre nell'evoluzione del sistema c.d. CREA un sistema

premiare di valutazione della performance individuale. Il **CCNL Gas e Acqua firmato il 14 gennaio 2014** ha parimenti previsto che *“in considerazione dell’evoluzione organizzativa, del superamento degli automatismi contrattuali, della diffusione delle migliori pratiche, nonché della possibile semplificazione dello scenario contrattuale nazionale, le Parti avvieranno lo studio per un nuovo sistema classificatorio con l’obiettivo di unificare l’intera filiera del gas”*. Altri esempi di attenzione alla riforma dell’inquadramento arrivano dal **CCNL Gomma e Plastica siglato il 31 luglio 2014** che ha previsto la possibilità di proporre modifiche al sistema classificatorio nazionale per il prossimo rinnovo contrattuale qualora dovessero emergere nuove figure professionali caratterizzate dalla polivalenza e dalla polifunzionalità che comportino un incremento importante di professionalità *valutando l’adozione al proprio interno di un sistema premiale della performance individuale*”. Anche nel **CCNL per i lavoratori addetti al settore elettrico siglato il 18 febbraio 2013** le Parti *“si sono date atto dell’esigenza di procedere con gradualità, realizzando per fasi successive il progetto di un nuovo sistema di classificazione”* con l’obiettivo di *“valorizzare la competenza dei lavoratori e favorire lo sviluppo della professionalità in modo integrato ed efficace con l’organizzazione aziendale”*. Interessanti, infine, gli obiettivi delineati dalle Parti nel rinnovo del **CCNL Catering Aereo del 31 luglio 2014**, e cioè *“valorizzare e rafforzare il rapporto tra organizzazioni del lavoro, ruoli e professionalità e sistema di inquadramento del personale”* e *“supportare ed aderire al cambiamento e alle evoluzioni presenti nelle organizzazioni”*.

Per quanto riguarda la contrattazione aziendale, invece, il secondo Rapporto ADAPT - riferito alla contrattazione collettiva del 2015 - riscontra una certa continuità con gli anni precedenti nell’istituzione di sistemi di mappatura e valutazione delle professionalità non soltanto nell’ottica di predisporre programmi di crescita professionale (Lamborghini), ma anche per aggiornare le declaratorie (SKF) o configurarne di nuove per una corrispondenza con gli attuali inquadramenti e definire nuove indennità economiche (Eataly) o, ancora, per superare ogni disomogeneità e *“addivenire ad una effettiva equità tecnico-organizzativa”* (Acquedotto Pugliese). Particolarmente rilevante, inoltre, è stato il **rinnovo contrattuale del CCSL FCA CNH del 7 luglio 2015, in cui le parti hanno introdotto un nuovo sistema di inquadramento per gli assunti a partire da luglio 2015. L’intesa raggiunta ha previsto tre aree professionali: lavoratori che svolgono mansioni e compiti prevalentemente esecutivi, lavoratori che svolgono attività con maggiore autonomia operative e con applicazione di competenze teoriche e pratiche, lavoratori che svolgono mansioni che richiedono particolare preparazione professionale e capacità direttive, nonché contributi professionali a carattere progettuale innovativo di particolare complessità e alta specializzazione. In più, le Parti hanno previsto di rivisitare le nuove declaratorie per elaborare**

“nuove definizioni che si riferiscano con maggiore aderenza alla realtà dell’organizzazione del lavoro ed alle dinamiche professionali, alla luce dei profondi mutamenti verificatisi negli ultimi anni a seguito [...] di approcci organizzativi diversi dai tradizionali schemi fordisti e tayloristi”.

Sul fronte della contrattazione nazionale, invece, è proseguita la tendenza delle Parti all’istituzione di apposite commissioni finalizzate ad adeguare il sistema di classificazione del personale ai mutati assetti tecnici, organizzativi e produttivi (**CCNL Credito e finanza firmato il 31 marzo 2015** e **CCNL CED siglato il 9 luglio 2015**). Se il rinnovo del CCNL Chimico-farmaceutico del 15 ottobre 2015 non ha comportato significanti novità in materia di inquadramento, il **CCNL Terziario Confcommercio siglato il 30 marzo 2015** ha definito un sistema di classificazione speciale per le sole aziende che operano nell’ambito dell’ICT, essendo un settore caratterizzato da *“continua evoluzione delle tecnologie, periodici e frequenti adeguamenti nelle competenze e conoscenze, nonché dalla necessità di adeguamenti e rivisitazioni degli organici”*. Tale classificazione segue l’**e-Competence Framework** elaborato a livello europeo quale sistema di riferimento per competenze professionali e manageriali: *“esso permette di far dialogare fra di loro sistemi di riferimento esistenti a livello internazionale, nazionale e delle singole imprese”* e risulta utile da adottare *“in quanto le definizioni fornite [...] sono conformi alle esigenze delle aziende e dei lavoratori e sono espresse nel loro linguaggio”*. Anche per quanto riguarda la definizione delle qualifiche, le Parti hanno preso a riferimento la nomenclatura dell’e-CF. **Una simile riforma dell’inquadramento presenta notevoli potenzialità per il sistema delle relazioni industriali non soltanto a livello nazionale, ma anche nello scenario europeo: essa potrebbe favorire una maggiore mobilità nel mercato del lavoro europeo, rafforzando al tempo stesso il ruolo del dialogo sociale.**

Il terzo Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva, oltre a riportare la previsione del **CCNL Terziario Confesercenti del 12 luglio 2016** che ricalca le disposizioni appena menzionate del CCNL Terziario Confcommercio, pone in evidenza l’intesa raggiunta nel 2016 in **L’Oreal** in cui le Parti, a partire da un rafforzamento del *business retail*, hanno convenuto di individuare le nuove posizioni organizzative - non ricomprese nel CCNL Chimici applicato - mediante un sistema di schemi a matrice, parametri e punteggi assegnati che consentiranno di stabilire anche l’indennità di posizione organizzativa (IPO) da aggiungere al minimo tabellare. Inoltre, **il terzo Rapporto offre un focus sul tema della contrattazione collettiva e del lavoro di ricerca nel settore privato**: la centralità pressoché assoluta del settore pubblico nella ricerca, l’assenza di un vero e

proprio mercato di riferimento – che non sia quello pubblico – per il ricercatore, la mancanza di una chiara riconoscibilità del profilo professionale di chi svolge ricerca e l'assenza di un contratto nazionale specifico rappresentano ostacoli e, al tempo stesso, delle sfide per il futuro del mondo del lavoro. Ciò nonostante, emergono anche alcune eccezioni, come il **contratto collettivo provinciale di lavoro (CCPL) per il personale delle fondazioni previsto dalla Legge provinciale n. 14/2005**, mediante la quale la Provincia Autonoma di Trento ha trasformato i propri enti funzionali alle attività di ricerca in fondazioni private. Tale contratto, rinnovato il 30 luglio 2018 e trattato nel quinto Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva, regola la classificazione del ricercatore sulla base di quattro livelli dettati dai ruoli all'interno della fondazione e da requisiti in termini di titoli di studio, esperienza professionale e conoscenza di lingue straniere. Inoltre, l'intesa prevede l'istituzione di una specifica commissione con diversi obiettivi, tra cui *“analizzare le esigenze connesse ai cambiamenti dei processi lavorativi”*, *“verificare la possibilità di rimodulare l'impianto delle classificazioni del personale al fine di individuare un modello idoneo a consentire una gestione più avanzata dei processi lavorativi”*, *“definire i parametri di complessità in relazione alle mansioni svolte e alle strutture di cui il personale sia eventualmente responsabile”*, *“verificare l'adeguatezza dell'attuale sistema anche in relazione alla introduzione di nuove tecnologie e dei processi di digitalizzazione”*, *“tenere conto dei principi contenuti nella Carta Europea dei Ricercatori [...]”* e *“prevedere la valorizzazione delle specificità professionali”*. Accanto a tale eccezione, vi sono comunque diversi CCNL menzionati dal terzo Rapporto ADAPT, tra cui spiccano – per completezza – il CCNL Chimico Farmaceutico e il CCNL Gomma e Plastica che non si limitano a disciplinare la figura del ricercatore, ma individuano diverse aree professionali che operano nell'area funzionale di ricerca e sviluppo (ad esempio, nel CCNL Chimico Farmaceutico si trovano, in diversi livelli di inquadramento, figure quali il responsabile unità di ricerca, il *senior scientist*, il capo laboratorio specialistico, il ricercatore *senior*, il tecnico di laboratorio di ricerca, l'operatore di laboratorio di ricerca e l'ausiliario di laboratorio di ricerca).

Anche nel quarto Rapporto ADAPT - riferito alla contrattazione collettiva del 2017 - si evidenzia come sia proseguita l'attenzione delle relazioni industriali al tema dell'inquadramento. Le misure individuate dai rinnovi contrattuali riguardano l'elaborazione di un nuovo sistema di classificazione del personale, l'introduzione di modifiche agli attuali sistemi o di specifiche procedure relative all'applicazione o all'interpretazione delle previsioni contrattuali, l'istituzione di commissioni paritetiche propedeutiche ad aggiornamenti, l'introduzione di sperimentazioni e il riconoscimento del ruolo della contrattazione collettiva di secondo livello (**CCNL Gas e Acqua del 18 maggio 2017** e **CCNL Elettrici del 25 gennaio 2017**). In particolare, un **accordo integrativo al CCNL Occhiali siglato il 17 maggio 2017** ha introdotto un nuovo

sistema di classificazione a fronte di un accordo integrativo tra le Parti che ha individuato quattro Aree professionali - operativa, qualificata, tecnica/gestionale e specialistica/gestionale -, ognuna delle quali identifica un insieme omogeneo di competenze richieste e si suddivide in tre Step di sviluppo - base, centrato o consolidato - che rappresentano il livello di competenza richiesta per lo svolgimento delle attività previste. L'intesa, inoltre, ha tipizzato le competenze organizzative del dipendente, individuate in flessibilità professionale, trasferimento delle competenze e leadership: esse vengono valutate sulla base di una scheda professionale individuale e sono valorizzate a livello economico con l'istituzione di un Premio di Professionalità a Valore Aggiunto. Per quanto riguarda la contrattazione di secondo livello, risultano di particolare interesse gli accordi di **Ama e Banca Popolare dell'Alto Adige** in cui *"l'assegnazione ad un livello di inquadramento superiore è subordinata alla conclusione di un iter formativo e alla valutazione sullo stato di acquisizione delle relative competenze"*.

Tale attenzione al profilo professionale e al tema delle competenze prosegue nei contratti collettivi analizzati dal quinto Rapporto ADAPT, in cui accordi di secondo livello come quello raggiunto in Coop Alleanza 3.0 del 19 febbraio 2018, in cui vengono specificati alcuni percorsi di carriera che, al termine di corsi formativi mirati, comportano il passaggio a nuovi ruoli. Altre tendenze riscontrate nella contrattazione aziendale riguardano l'introduzione di nuovi livelli a fronte di un'analisi attenta dei processi in atto (**Benetton, 22 marzo 2018** e **Bofrost, 13 aprile 2018**) e il consolidamento del rapporto tra percorsi formativi, competenze e inquadramento di livello (**San Benedetto, 5 luglio 2018**).

Infine, il sesto Rapporto ADAPT vede protagonista il rinnovo del CCNL Energia e Petrolio del 19 settembre 2019, che ha compiuto un passo in più rispetto al sistema, definito da Confindustria Energia come "un autentico salto paradigmatico nel panorama contrattuale italiano". Il percorso di riforma dell'inquadramento iniziò con l'intesa del 1 febbraio 2000, in cui le Parti hanno realizzato - sulla base delle ipotesi già avanzate nell'accordo del 23 luglio 1998 - un nuovo sistema di classificazione del personale con la valutazione complessiva della professionalità rappresentata dalla combinazione tra l'inquadramento nei singoli livelli (sulla base delle declaratorie) e l'apprezzamento dell'apporto professionale all'interno degli stessi, valutato sulla base di fattori oggettivi e soggettivi identificati nei C.R.E.A. (Complessità, Responsabilità, Esperienza, Autonomia). **L'ultimo rinnovo ha semplificato il sistema di valutazione dell'apporto individuale indirizzandolo "solo su quei fattori in grado di evidenziare la crescita professionale nel ruolo"**. In questo modo, esso *"intende evidenziare il livello di acquisizione delle competenze agite e la continuità con cui vengono esercitate"*. A partire

dai 59 elementi costituenti il sistema di valutazione CREA, le Parti hanno estrapolato quelli più coerenti con le finalità individuate e hanno definito quattro fattori valutativi comuni a tutti i livelli di inquadramento: orientamento al risultato, flessibilità, proattività e valorizzazione delle risorse. **Tale semplificazione, come ha sottolineato FEMCA-CISL, “riconosce la qualità e le modalità del lavoro svolto, valorizzando maggiormente i fattori soggettivi” e lega l’elemento salariale dinamico della contrattazione nazionale alla capacità di interpretare il ruolo professionale incentivando la produttività individuale, affidando un ruolo chiave al responsabile di linea che comunicherà l’apprezzamento al lavoratore, il avrà l’occasione di individuare le azioni necessarie per il miglioramento personale, la formazione e la focalizzazione sugli obiettivi di lavoro.**

Dall’analisi dei Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva e dalla lettura degli accordi in essi contenuti, emerge come negli ultimi anni il tema dei sistemi di classificazione abbia trovato un ampio spazio nell’ambito dei rinnovi dei CCNL e nella contrattazione di secondo livello: la trasformazione del lavoro richiede alle relazioni industriali una grande capacità di intercettare il cambiamento in atto e di rinnovare i contratti collettivi adattando la disciplina dell’inquadramento a nuove professioni e ad un’organizzazione del lavoro sempre meno legata agli schemi taylor-fordisti. In particolare, l’aspetto più importante che la contrattazione collettiva analizzata dai Rapporti ADAPT ha messo in luce è dato dal superamento della centralità della mansione – quale cardine della definizione dell’inquadramento – in favore di sistemi di classificazione che valorizzino il ruolo della persona all’interno dell’organizzazione di lavoro. Tale aspetto si è concretizzato nell’arricchimento dei sistemi di classificazione mediante la valorizzazione delle competenze, dell’apporto individuale dei singoli lavoratori e – in taluni casi – della formazione professionale. **La carriera orizzontale “umanizza” il casellario di mansioni tipicamente fordista e pone le basi affinché non sia più il lavoratore a dover essere classificato e incasellato dalla fabbrica in un determinato compito, ma la fabbrica a dover includere nelle organizzazioni il “«workplace within», ossia il posto di lavoro che è dentro le persone: la loro formazione, le loro storie lavorative personali, le loro aspirazioni e potenzialità”** (F. Butera – G. De Michelis, *Come valorizzare il lavoro nella Quarta Rivoluzione Industriale*, Fondazione Irso, Astrid Rassegna n. 3/2019). *“L’affermata centralità delle persone si ottiene offrendo alle persone ruoli basati su responsabilità, controllo e competenze; ruoli aperti/evolutivi come copioni che le persone interpretino e animino come ruoli agiti in base alle loro competenze, abilità, impegno”* (F. Butera – G. De Michelis, *op. cit.*). **Le relazioni industriali si trovano a dover ricoprire un doppio ruolo: non dovranno limitarsi solo a recepire i cambiamenti avvenuti, ma soprattutto**

progettare sistemi in grado di aprirsi al futuro delle organizzazioni e di tutelare, al tempo stesso, la professionalità dei lavoratori nei contesti di lavoro e nel mercato del lavoro. In merito a quest'ultimo aspetto, accordi come il CCNL Terziario Confcommercio (e poi Confersercenti), con il collegamento tra inquadramento contrattuale ed *e-Competence Framework*, offrono un sistema di riferimento per competenze professionali e manageriali che permettono di far dialogare sistemi esistenti in diversi Paesi e in diversi livelli della contrattazione collettiva, favorendo la mobilità dei lavoratori e una maggior efficienza del mercato del lavoro europeo.

Lorenzo Citterio

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Siena

@CitterioLorenzo