

# Professionalità studi

*Bimestrale on-line di studi su  
formazione, lavoro, transizioni occupazionali*

## **In questo numero**

### **Professionalità e contrattazione collettiva:**

- *teoria generale del contratto di lavoro e professionalità*
- *mansioni e mobilità professionale dopo il Jobs Act*
- *professionalità, contrattazione collettiva e sistemi di classificazione e inquadramento*
- *il credito di imposta per la formazione 4.0 nella prassi aziendale*
- *metodi e sistemi di valutazione della performance basati sulle competenze*

**N. 1 settembre-ottobre 2018**

## PROFESSIONALITÀ STUDI

Bimestrale ad estensione on-line di *Professionalità*, edita da STUDIUM in collaborazione con ADAPT University Press, per l'analisi e lo studio delle transizioni occupazionali nella nuova geografia del lavoro.

Contatto: [professionalitastudi@edizionistudium.it](mailto:professionalitastudi@edizionistudium.it)

## DIREZIONE

**Giuseppe Bertagna**, Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università di Bergamo;

**Roberto Rizza**, Ordinario di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università di Bologna;

**Giuseppe Scaratti**, Ordinario di Psicologia del lavoro, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano;

**Michele Tiraboschi**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Modena e Reggio Emilia.

## CONSIGLIO SCIENTIFICO DI REFERAGGIO

**Anna Alaimo**, Associato di Diritto del lavoro, Università di Catania; **Giuditta Alessandrini**, Ordinario di Pedagogia Sociale e del Lavoro, Università degli studi di Roma Tre; **Henar Álvarez Cuesta**, Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de León (*España*); **Marco Azzalini**, Associato di Diritto Privato, Università di Bergamo; **Gabriele Ballarino**, Ordinario di Sociologia del lavoro, Università di Milano; **Elisabetta Bani**, Associato di Diritto dell'Economia, Università di Bergamo; **Alessandro Bellavista**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Palermo; **Paola Benevene**, Ricercatrice Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Lumsa, Roma; **Vanna Boffo**, Associato di Pedagogia generale e sociale, Università di Firenze; **Marina Brollo**, Ordinario di diritto del lavoro, Università di Udine; **Guido Canavesi**, Associato di Diritto del lavoro, Università di Macerata; **Silvia Ciucciovino**, Ordinario Diritto del lavoro, Università Roma Tre; **Anna Michelina Cortese**, Associato di Sociologia del Lavoro, Università di Catania; **Madia D'Onghia**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Foggia; **Loretta Fabbri**, Ordinario di Didattica e metodologia dei processi educativi e formativi, Università di Siena; **Monica Fedeli**, Associato di Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Padova; **Paolo Federighi**, Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università di Firenze; **Valeria Fili**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Udine; **Rodrigo Garcia Schwarz**, Profesor Doctor del Postgrado en Derechos Fundamentales de la Universidad del Oeste de Santa Catarina (*Brasil*); **Jordi García Viña**, Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Barcelona (*España*); **José Luis Gil y Gil**, Catedrático de Derecho del Trabajo, Universidad de Alcalá, Madrid (*España*); **Teresa Grange**, Ordinario di Pedagogia Sperimentale, Università della Valle d'Aosta; **Lidia Greco**, Associato di Sociologia del Lavoro, Università di Bari; **Djamil Tony Kahale Carrillo**, Profesor Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad a Distancia de Madrid (*España*); **Alessandra La Marca**, Ordinario di Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Palermo; **Antonio Loffredo**, Associato Diritto del lavoro, Università di Siena; **Isabella Loiodice**, Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università di Foggia; **Nicole Maggi Germain**, Maître de conférences HDR en Droit privé (Droit social), Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne (*France*); **Patrizia Magnoler**, Ricercatrice a tempo indeterminato di Didattica e pedagogia speciale, Università di Macerata; **Claudio Melacarne**, Associato di Pedagogia generale e sociale, Università di Siena; **Lourdes Mella Méndez**, Profesora Titular de Derecho del Trabajo, Universidad de Santiago de Compostela (*España*); **Viviana Molaschi**, Aggregato di Diritto Amministrativo, Università di Bergamo; **Massimiliano Monaci**, Associato di Sociologia dell'organizzazione, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano; **Eleonora G. Peliza**, Profesora Adjunta Regular por concurso, Cátedra de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Morón, Buenos Aires (*Argentina*); **Rodrigo Ignacio Palomo Vélez**, Profesor de Derecho del Trabajo, Universidad de Talca (*Chile*); **Luca Paltrinieri**, Maître de conférences en Philosophie politique, Université de Rennes (*France*); **Paolo Pascucci**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Urbino Carlo Bo; **Flavio Vincenzo Ponte**, Ricercatore di Diritto del lavoro, Università della Calabria; **Rocco Postiglione**, Ricercatore di Pedagogia generale e sociale, Università di Roma Tre; **Juan Ramón Rivera Sánchez**, Catedrático de Escuela Universitaria de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Alicante (*España*); **Pier Giuseppe Rossi**, Ordinario di Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Macerata; **Alfredo Sánchez-Castañeda**, Coordinador del Área de Derecho Social, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (*México*); **Giuliana Sandrone**, Straordinario di Pedagogia generale e sociale, Università di Bergamo; **Annalisa Sannino**, Research Fellow CRADLE, Faculty of Educational Sciences, University of Helsinki, Finland; **Francesco Seghezzi**, Direttore Fondazione ADAPT; **Maurizio Sibilio**, Ordinario di Didattica generale e Pedagogia speciale, Università di Salerno; **Esperanza Macarena Sierra Benítez**, Profesora Contratada Doctora Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Sevilla (*España*); **Nancy Sirvent Hernández**, Catedrática de Escuela Universitaria de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Alicante (*España*); **Lorenzo Speranza**, Ordinario di Sociologia del Lavoro, Università di Brescia; **Maura Striano**, Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università Federico II di Napoli; **Giuseppe Tacconi**, Ricercatore di Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Verona; **Lucia Valente**, Associato Diritto del lavoro, Università La Sapienza Roma; **Sabine Vanhulle**, Professeure ordinaire, Rapports théorie-pratique en formation, alternance et didactique des savoirs professionnels, Université de Genève (*Suisse*); **Antonio Varesi**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università Cattolica del Sacro Cuore; **Luca Vecchio**, Associato di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Università degli Studi di Milano-Bicocca; **Maria Giovanna Vicarelli**, Ordinario di Sociologia del lavoro, Università Politecnica delle Marche; **Giuseppe Zanniello**, Ordinario di Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Palermo.

## REDAZIONE

**Lilli Viviana Casano** (redattore capo); **Paolo Bertuletti**; **Adele Corbo**; **Maria Teresa Cortese**; **Emanuele Dagnino**; **Elena Prodi**; **Lavinia Serrani** (area internazionale); **Diogo Miguel Duarte Silva**; **Tomaso Tiraboschi**; **Paolo Tomassetti**; **Carlotta Valsega**.

ADAPT – Centro Studi Internazionali e Comparati DEAL (Diritto Economia Ambiente Lavoro) del Dipartimento di Economia Marco Biagi – Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Viale Berengario, 51 – 41100 Modena (Italy)  
– Tel. +39 059 2056742; Fax +39 059 2056043. Indirizzo e-mail: [aup@adapt.it](mailto:aup@adapt.it) @dealunimore

#### **Dichiarazione di pubblicazione etica e lotta alla negligenza editoriale**

La Direzione e la Redazione della Rivista *Professionalità Studi* assumono l'impegno nei confronti della comunità scientifica di garantire i più alti standard etici in campo editoriale e di adottare tutte le possibili misure per lottare contro ogni forma di negligenza. La pubblicazione prende a riferimento il codice di condotta e buone prassi che il Comitato per l'etica nelle pubblicazioni (COPE) stabilisce per gli editori di riviste scientifiche.

Nel rispetto di tali buone prassi, gli articoli sono referati in doppio cieco da membri di un comitato scientifico di referaggio di alto livello tenendo conto di criteri basati sulla rilevanza scientifica, sulla originalità, sulla chiarezza e sulla pertinenza dell'articolo presentato. Sono garantiti l'anonimato dei revisori e degli autori, così come la totale riservatezza del processo di valutazione, del contenuto valutato, del rapporto consegnato dal revisore e di qualunque altra comunicazione incorsa tra la Direzione o la Redazione e il Consiglio scientifico di referaggio. Allo stesso modo, verrà mantenuta la più totale riservatezza in merito ad eventuali lamentele, reclami o chiarimenti rivolti da un autore nei confronti della Direzione, della Redazione o del Consiglio scientifico di referaggio.

La Direzione e la Redazione della Rivista *Professionalità Studi* assumono, altresì, il proprio impegno per il rispetto e l'integrità degli articoli presentati. Per questa ragione, il plagio è assolutamente vietato, pena l'esclusione dal processo di valutazione. Accettando i termini e le condizioni indicate, gli autori garantiscono che gli articoli e i materiali ad essi associati abbiano carattere di originalità e non violino i diritti d'autore. In caso di articoli in coautoria, tutti gli autori coinvolti devono manifestare il pieno consenso alla pubblicazione, dichiarando altresì che l'articolo non è stato altrove previamente presentato o pubblicato.

## SOMMARIO - n. 1/II 2018

### **Editoriale**

SILVIA CIUCCIOVINO, LILLI CASANO, PAOLO TOMASSETTI <i>Professionalità e contrattazione collettiva: ragioni e contenuti di un fascicolo monografico sul tema</i> .....	1
---	---

### **Ricerche: Professionalità e contrattazione collettiva**

MANFRED WEISS, <i>La sfida regolatoria per i nuovi mercati del lavoro: verso un nuovo diritto del lavoro?</i> .....	9
CRISTINA ALESSI, <i>Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva, oggi</i> .....	23
MAURIZIO FALSONE, <i>La professionalità e la modifica delle mansioni: rischi e opportunità dopo il Jobs Act</i> .....	31
ANTONIO RICCIO, <i>La professionalità come limite al potere di scelta del datore di lavoro</i> .....	53
FEDERICO D'ADDIO, <i>La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva</i> .....	72
CHIARA MANCINI, SORAYA ZORZETTO, <i>Industria 4.0: professionalità e formazione nella prospettiva delle relazioni industriali</i> .....	98
STEFANIA SCLIP, <i>La professionalità in trasformazione alla prova del Jobs Act</i> .....	113
SABINA TAGLIAVINI, <i>Una proposta di riforma del sistema di inquadramento: verso un sistema fondato sulle competenze</i> .....	145
LIBERA INSALATA, <i>La professionalità in Manfrotto S.p.A. tra HRM e partnership sindacale</i> .....	198

## *Editoriale*

### **Professionalità e contrattazione collettiva: ragioni e contenuti di un fascicolo monografico sul tema**

*Silvia Ciucciovino\*, Lilli Casano\*\*, Paolo Tomassetti\*\*\**

Il concetto di “professionalità” è stato centrale nella riflessione giuslavoristica e oggetto di uno stimolante dibattito per via della sua natura intrinsecamente riferibile alla persona del lavoratore. Ciò si avverte, in particolare, se si considerano i tratti distintivi e dinamici della professionalità, ovvero se l’attenzione si sposta dal mero dato delle caratteristiche oggettive della prestazione (cui sono riconducibili determinate competenze e conoscenze tecnico-specialistiche necessarie a svolgere una determinata mansione) ai connotati tipici della persona/lavoratore, dotato di un bagaglio di complessive competenze e specifiche attitudini. Posto in relazione alle caratteristiche essenziali del contratto di lavoro, il tema della professionalità quale «*dimensione necessaria, non sempre riconosciuta e tutelata, per l’esplicazione di qualsiasi lavoro*» (secondo la definizione di Mario Napoli richiamata nell’editoriale di apertura di questa Rivista), ha così offerto l’occasione per una rilettura delle fondamenta del diritto del lavoro, nella peculiare prospettiva di avvicinare soggetto e oggetto della relazione contrattuale, senza con ciò tradire il principio essenziale della nostra disciplina, declamato solennemente nella dichiarazione di Philadelphia, per cui il lavoro non è una merce.

Nella prospettiva giuslavoristica e di relazioni industriali, la nozione di professionalità si afferma nel suo essere intimamente connessa alle modalità di classificazione del lavoro, variabili a seconda dei contesti produttivi e, soprattutto, contrattuali. È questa una indicazione di

---

\* *Professore Ordinario di Diritto del Lavoro, Università degli Studi Roma Tre.*

\*\* *ADAPT Senior Researcher.*

\*\*\* *ADAPT Senior Researcher – Coordinatore dell’Osservatorio ADAPT FareContrattazione.*

produttivi e, soprattutto, contrattuali. È questa una indicazione di carattere metodologico, prim'ancora che di contenuto, suggerita dalla dottrina classica in materia di mansioni, laddove si precisava come le domande di fondo di teoria generale del contratto di lavoro dovessero trovare adeguate risposte nell'osservazione dei contenuti della contrattazione collettiva e, segnatamente, nei sistemi di classificazione e inquadramento del personale <sup>(1)</sup>. In queste coordinate teoriche non colpisce che lo stesso Giugni escludesse la dimensione dinamica e attitudinale della professionalità dall'oggetto del contratto di lavoro <sup>(2)</sup> – negletta nei contratti collettivi del tempo –, limitando i confini del “debito” alla qualifica oggettiva, identificata attraverso le mansioni pattuite nel contratto individuale e forgiate nel sistema di contrattazione collettiva <sup>(3)</sup>.

Con questa sezione ricerche ci è parso opportuno riaprire e rileggere il dibattito sul rapporto tra professionalità e contrattazione collettiva anzitutto per via delle significative modifiche intercorse nel quadro legislativo e, segnatamente, nella disposizione cardine della materia: l'art. 2103 c.c. Tali nuovi indirizzi legislativi si innestano in un contesto di profondi cambiamenti che hanno investito nell'ultimo ventennio i modi di produrre e lavorare. Se l'analisi dei contenuti dei sistemi di classificazione e inquadramento del personale fosse compiuta oggi, nello scenario aperto dalla c.d. nuova grande trasformazione del lavoro, probabilmente non si giungerebbe alle medesime conclusioni di chi in passato ha tenuto la professionalità fuori dall'oggetto del contratto di lavoro.

È convinzione condivisa che i contenuti della contrattazione collettiva siano figli dei tempi: essi tendono cioè a riflettere il contenuto effettivo della prestazione lavorativa risultante dal dispiegarsi del rapporto di lavoro nell'ambito di uno specifico modello di organizzazione d'impresa. Con la conseguenza che l'indifferenza della rappresentanza rispetto a una concezione ampia della professionalità, comprensiva dei tratti dinamici, distintivi e attitudinali della personalità del lavoratore, potrebbe essere stata il riflesso, almeno per tutto il Novecento

---

<sup>(1)</sup> Per tutti si veda G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1963.

<sup>(2)</sup> (A cura di) M. NAPOLI, *La professionalità*, Vita e pensiero, 2004. C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, 2004.

<sup>(3)</sup> *Ivi*, 7-8.

industriale, dell'indifferenza del processo organizzativo della produzione verso gli aspetti personali, comportamentali ed attitudinali del lavoratore.

La condizione di scollamento tra soggetto e oggetto nei rapporti professionali ha subito una evoluzione che, oggi, culmina in un ribaltamento dei termini del problema: i cambiamenti del lavoro, dei suoi contenuti (sempre più cognitivi, cooperativi, polifunzionali, e coinvolgenti) e dei modelli di carriera (sempre più diversificati e polivalenti) impongono di ricercare proprio in una concezione ampia della professionalità la dimensione unificante su cui costruire strumenti di protezione per tutti i lavoratori, a prescindere dalle modalità in cui prestano la propria attività e in una prospettiva di transizioni occupazionali. In un tempo in cui la professionalità tende a svilupparsi in parallelo con l'ampliarsi degli spazi di autonomia e responsabilità del lavoratore dipendente nell'esecuzione della prestazione, contestualmente si assottigliano le barriere concettuali che, tradizionalmente, hanno tenuto distinta l'area del lavoro subordinato da quella del lavoro autonomo.

Davanti a questi radicali cambiamenti dell'esperienza economico-sociale del lavoro, non è privo di significato che si registri un crescente consenso attorno all'idea che la professionalità si configuri, oggi, come la principale leva di competitività del sistema produttivo. Mai come ora i temi della produttività e dell'efficienza sono così strettamente connessi a quello della professionalità e delle competenze dei lavoratori. Una indicazione in tal senso proviene anche dalle parti sociali, Confindustria e Cgil, Cisl, Uil, le quali, con l'Accordo del 28 febbraio 2018, sono ormai *«persuase che la competitività del sistema produttivo e delle imprese si fonda sempre più sul patrimonio di competenze delle lavoratrici e dei lavoratori e, per questo motivo, sono convinte che serva intensificare gli investimenti in questa direzione»*. Nel tempo della professionalità, tale presa di posizione conferma che il rapporto tra lavoro e produttività, nonché le stesse dinamiche della concorrenza, non si giocano più solo sul quanto e quale lavoro si svolge in un determinato arco temporale, ma sul come si esegue la prestazione lavorativa. Le parti sociali, in altre parole, hanno preso consapevolezza che la professionalità da obiettivo è divenuta un prerequisito che incide non solo sul rapporto di lavoro già costituito, ma anche sulla posizione contrattuale del lavoratore nel mercato.

In tale contesto la rappresentanza degli interessi è chiamata a dare risposte che siano in grado di valorizzare e promuovere la professionalità del lavoro senza aggettivi, quale dimensione centrale della *capability* che alimenta il patrimonio personale del lavoratore non solo nel contratto, ma anche e soprattutto nel mercato del lavoro <sup>(4)</sup>. Sicché i temi della formazione e dell'apprendimento permanente, di fianco a quelli del welfare e del benessere organizzativo, si affermano quali snodi centrali nella costruzione di un ecosistema di tutela effettiva della professionalità del lavoro e ad essi anche la contrattazione collettiva deve riservare adeguata attenzione. Il sindacato, in particolare, è chiamato in causa per riallineare, in chiave rivendicativa e redistributiva, uno scollamento oggettivo tra l'essere e il dover essere nelle dinamiche della corresponsività, e soprattutto per ridisegnare un sistema contrattuale che rispecchi le reali esigenze organizzative necessarie a rendere il sistema produttivo competitivo. In questa direzione, è indispensabile governare le nuove dimensioni della professionalità polivalente e dello sviluppo delle carriere su percorsi sempre meno verticali rispetto al passato. *In primis* attraverso la contrattazione nazionale e il riassetto dei sistemi di classificazione e inquadramento del personale in relazione al quanto, al *cosa* e al *come* deve essere eseguita la prestazione lavorativa. Definizione che, a sua volta, impatta sia sulle dinamiche retributive agganciate ai diversi livelli di classificazione e inquadramento del personale sia, soprattutto, sull'identificazione dei confini dell'esatto adempimento della prestazione lavorativa, e quindi a cascata su una serie di istituti che vanno dall'esercizio dello *jus variandi*, all'organizzazione del lavoro, ai provvedimenti disciplinari.

A questa funzione regolatrice del mercato interno, tradizionalmente riconosciuta alla classificazione del lavoro, si affianca una, sebbene meno esplorata, funzione di regolazione del mercato esterno, poiché i sistemi di classificazione del personale assolvono (o dovrebbero assolvere) al compito di correlare le dinamiche interne di allocazione e

---

<sup>(4)</sup> M. ROCCELLA, *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, in: *DLRI*, fasc. 113, 2007, 187 ss; B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e "capability" nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in: *DLRI*, fasc. 113, 2007, 1 ss; D. GAROFALO, *Formazione e lavoro tra diritto e contratto. L'occupabilità*, 2004 nonché S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, 2013.



organizzazione del lavoro al mercato esterno, influenzando per altro verso le dinamiche competitive tra gruppi professionali. In tal senso, acquista rilevanza il tema di una declinazione “dinamica” della professionalità, sostenuta dalla leva formativa: a livello *micro*, in quanto da essa dipende la possibilità di offrire un sostegno al lavoratore nelle transizioni occupazionali, ovvero in una prospettiva di carriera esterna; a livello *macro*, in quanto l’ammodernamento dei sistemi di classificazione del personale costituisce condizione indispensabile di correlazione con gli standard di riconoscimento e trasferibilità delle competenze nei mercati nazionali e internazionali. Proprio l’assenza di un impegno concreto in tale direzione ha lasciato il nostro Paese in un ritardo cronico nel cogliere standard condivisi e più rispondenti alla realtà dei mercati del lavoro per la certificazione delle competenze dei lavoratori.

Il quadro tracciato a grandi linee pone di fronte a sfide inedite lo studioso, già fortemente sollecitato a ripensare schemi e categorie del passato per via delle importanti modifiche del quadro legislativo e della complessità normativa che la contrattazione collettiva ha raggiunto nel nostro ordinamento. Su questo secondo versante, si registra una presenza a macchia di leopardo del tema della professionalità nei diversi contesti produttivi, nei diversi contratti nazionali anche laddove insistano su medesimi settori, nonché nei diversi contenuti approfonditi dalla contrattazione decentrata. Complessità che si somma peraltro al problema chiave: quello della non facile definizione del concetto stesso di professionalità, che pure può con qualche approssimazione, trova un comune denominatore nei testi contrattuali in termini di “competenze trasversali”, “attitudini personali del lavoratore”, “profili qualitativi della prestazione”, “tratti distintivi della professionalità espressa”, importanza del “saper essere”, accanto al “saper fare” ecc.

Di questi e di altri profili di analisi del raccordo tra professionalità e contrattazione collettiva hanno cercato di farsi carico gli studiosi che hanno contribuito, con i loro preziosi punti di vista, ad alimentare la presente sezione ricerche.

Il volume si apre con un intervento di Manfred Weiss che, nel delineare i tratti essenziali del profondo cambiamento dei modi di produrre e lavorare, traccia quelle che sono le relative implicazioni sul diritto del lavoro, rimarcando tra le altre cose come diventi ineludibile, oggi, il presidio delle tematiche della formazione e dello sviluppo professionale da parte del legislatore e delle parti sociali.

Cristina Alessi, dopo aver ripercorso il tema cruciale del rapporto tra professionalità e teoria generale del contratto di lavoro, si concentra sull'analisi del ruolo che il nuovo art. 2103 c.c. assegna alla contrattazione collettiva, rimarcando come la novella del c.d. Jobs Act solleciti un adeguamento del sistema di inquadramento dei lavoratori, ai fini di un legittimo esercizio dello *jus variandi*. In questa direzione, l'autrice assegna un ruolo centrale anche alla contrattazione collettiva di secondo livello, la quale ad esempio è chiamata ad adeguare le previsioni del contratto nazionale alle specificità del contesto aziendale. Così è da leggersi la previsione di cui al quarto comma dell'art. 2103 c.c., che attribuisce ai contratti collettivi, senza altra specificazione, il compito di individuare «ulteriori ipotesi di assegnazione a mansioni inferiori», pur sempre nell'ambito della medesima categoria legale.

Molti dei temi aperti da Cristina Alessi sono oggetto di analisi nel saggio di Maurizio Falsone, il quale pure mette in evidenza come il rinvio alla contrattazione collettiva contenuto nell'art. 2103 c.c. rappresenti, per le parti sociali, un'opportunità di difesa della professionalità quale valore condiviso. Centrale nella riflessione di Falsone è l'idea che la valorizzazione di una professionalità che soddisfi le esigenze di tutte le parti coinvolte nel rapporto di lavoro possa essere sviluppata solo attraverso strumenti giuridici consensuali, a prescindere dalle interferenze legislative. Sulla stessa tematica si innesta, con una prospettiva diversa, lo scritto di Antonio Riccio. Qui l'analisi si incentra sui profili giuridici del legame esistente tra dimensione collettivo-relazionale del lavoro subordinato e professionalità, concepita come limite al potere di scelta del datore di lavoro su cui può incidere, con funzione di integrazione e specificazione normativa, la contrattazione collettiva.

Il saggio di Federico D'Addio che segue, arricchisce il dibattito con l'analisi dell'evidenza empirica riscontrabile nel diritto vivente dei contratti collettivi. L'autore offre una panoramica sulle tendenze e sulle linee di sviluppo in materia negli accordi di rinnovo o integrativi a livello settoriale o aziendale stipulati nel corso del 2017-2018, relativamente ai temi connessi alla professionalità: tutela e sviluppo della stessa, sistemi di inquadramento e classificazione del personale, mansioni e *jus variandi*, formazione e aggiornamento professionale, ecc. Dall'analisi svolta è emerso trasversalmente un sempre maggiore interesse delle parti ad intervenire e regolare queste materie. Tuttavia,

le molteplici e diversificate soluzioni introdotte non sempre sono all'altezza, per portata ed originalità, dei proclami e delle dichiarazioni d'intenti espresse. Ad analoghe conclusioni giunge, sostanzialmente, Stefania Sclip, la quale, a valle dell'analisi di alcune esperienze contrattuali, dà conto di come ancora siano pochi, seppur qualitativamente rilevanti, i sistemi di inquadramento e classificazione del personale che effettivamente costituiscono un riferimento per una tutela più o meno ampia della nuova professionalità del lavoratore, capaci di ridefinire i margini della flessibilità organizzativa e gestionale del datore di lavoro.

Nel prendere atto della distanza tra l'essere e il dover essere nelle dinamiche contrattuali di misurazione, valutazione e valorizzazione (anche economica) della professionalità, il corposo contributo di Sabina Tagliavini, già sindacalista della Fim-Cisl, si spinge su una dimensione progettuale del tema, delineando le coordinate essenziali per una radicale riforma del sistema di inquadramento professionale che sia basato su competenze e professionalità, utilizzando standard di riferimento adeguati. L'autrice propone, in particolare per il settore metalmeccanico, una riforma dell'inquadramento che utilizzi a riferimento lo standard e-CF, che preveda il passaggio dai livelli a fasce di inquadramento e che associ a queste ultime una retribuzione costruita su una retribuzione base, una professionale e una di fascia. Questa proposta risponde, inoltre, alla necessità di gestire la mobilità orizzontale e verso il basso dando a quest'ultima una nuova accezione.

Anche il contributo di Chiara Mancini e Soraya Zorzetto è teso a valorizzare l'analisi dei contenuti della contrattazione collettiva, con specifico riferimento al nodo cruciale della formazione connessa ai processi di sviluppo e innovazione tecnologica. Le autrici indagano, in particolare, la recente normativa sul credito d'imposta per la c.d. formazione 4.0, previsto dalla legge di bilancio 2018 e implementato con il decreto 4 maggio 2018 e con l'accordo interconfederale del 5 luglio 2018, subordinato alla stipula di un accordo collettivo di secondo livello. L'articolo si sofferma sullo studio di alcune buone pratiche di contrattazione collettiva della formazione in aziende metalmeccaniche dell'Emilia-Romagna, tecnologicamente avanzate, confermando non solo la centralità della formazione per realizzare lo sviluppo delle imprese e delle professionalità in ottica di Industria 4.0, quanto la centralità di sistemi di relazioni industriali a vocazione partecipativa nel

promuovere e accompagnare, in ottica di sostenibilità, la transizione tecnologica del sistema produttivo.

Il tema della professionalità declinato in ottica 4.0 è centrale anche nel contributo di Libera Insalata, che lo analizza dal punto di vista manageriale. L'autrice si concentra, in particolare, sull'esperienza di Manfrotto, impresa nella quale sono state introdotte pratiche di valorizzazione della professionalità dei lavoratori dipendenti grazie al deciso impegno dell'azienda e alla scelta del metodo della partnership con il sindacato e l'università. La contrattazione integrativa aziendale è stata individuata come la sede più appropriata per accogliere e realizzare soluzioni di sistema che leghino la competitività dell'impresa alle competenze e più in generale alla professionalità dei lavoratori e collaboratori interni.

Pur consci della complessità del tema che non si esaurisce certamente nelle prospettive e negli argomenti qui richiamati, con questo fascicolo si intende offrire un contributo allo sviluppo di una riflessione molto più ampia, che questa Rivista ha l'ambizioso obiettivo di portare avanti, nella consapevolezza della crucialità di integrare diverse prospettive di indagine intorno al tema della produttività dei lavoratori e dei territori e a quello della professionalità (e della sua valorizzazione) lungo tutto il corso della vita.

# Ricerche

## *Professionalità e contrattazione collettiva*

### **La sfida regolatoria per i nuovi mercati del lavoro: verso un nuovo diritto del lavoro?**

*Manfred Weiss (\*)*

*Sommario: 1. Introduzione. – 2. La formazione. – 3. L'ambito di applicazione. – 4. La rappresentanza collettiva. – 5. Conclusioni.*

#### **1. Introduzione**

Il diritto del lavoro è il risultato del processo di industrializzazione e ha avuto origine in un contesto economico e sociale decisamente diverso da quello attuale. Alla base della nascita del diritto del lavoro c'è il modello fordista: il luogo di lavoro era la fabbrica dell'industria manifatturiera, una unità produttiva di dimensioni variabili in cui i lavoratori, in gran parte operai, non svolgevano la prestazione in totale isolamento ma come una entità collettiva unica, al fine di soddisfare interessi relativamente omogenei.

Certamente vi sono state delle eccezioni, per cui alcune categorie di lavoratori, come per esempio quelli a domicilio, sono state oggetto di una regolamentazione specifica. Il prototipo era tuttavia il lavoratore di sesso maschile assunto tramite contratto di lavoro a tempo pieno e indeterminato, il quale era responsabile del sostentamento della famiglia.

---

*\* Professore Emerito di diritto del lavoro presso la Goethe-Universität (Germania). Il contributo qui pubblicato è una traduzione del paper presentato al convegno internazionale "Professionalità, contratto e contrattazione nel solco dell'innovazione sociale. Transizioni occupazionali, percorsi formativi e professionali, valore del lavoro nella IV rivoluzione industriale" organizzato da ADAPT e svoltosi Bergamo nei giorni 30 novembre e 1 dicembre 2018. Traduzione dall'inglese a cura di Mariarosa Pasquali.*

Continuità e stabilità erano caratteristiche peculiari del contratto di lavoro e l'azienda era fondata su una struttura gerarchica ben definita. In tal senso, la subordinazione e i poteri del datore di lavoro in termini di comando e controllo potevano essere facilmente definiti quali aspetti fondamentali del rapporto di lavoro e, più in generale, del diritto del lavoro.

La relativa omogeneità degli interessi della forza lavoro e la percezione di essere parte integrante di una collettività erano presupposti ideali per l'acquisizione e l'affermazione di una coscienza sindacale, la quale facilitava l'evoluzione della contrattazione collettiva. Inoltre, il diritto del lavoro si concentrava soprattutto sul mercato del lavoro nazionale, non costituendo la globalizzazione una criticità reale.

Nell'epoca post-industriale contemporanea quasi ogni aspetto dello scenario sopra delineato sta venendo meno: la fabbrica quale luogo di cooperazione tra lavoratori sta lentamente scomparendo; l'*outsourcing*, il *networking* e il *sub-contracting* sono pratiche sempre più frequenti; l'impresa si sta trasformando in un'entità meramente virtuale; le strutture verticali vengono sostituite da gerarchie orizzontali; l'industria manifatturiera costituisce una parte sempre più esigua dell'economia, mentre il settore dei servizi è in continua crescita. Anche l'organizzazione del lavoro è cambiata sensibilmente per effetto della tecnologia: la forza lavoro non è più omogenea ma frammentata; le modalità lavorative sono sempre più innovative, così come i nuovi profili professionali; il numero di occupazioni a tempo parziale, a tempo determinato o tramite agenzia interinale sta aumentando in maniera considerevole, e lo stesso dicasi dei lavoratori autonomi economicamente dipendenti.

Negli ultimi anni si sta altresì registrando un aumento del numero delle donne che hanno accesso al mercato del lavoro, al punto che la componente maschile non è più così prevalente come in passato: il modello del capofamiglia maschio che lavora per sostenere tutta la famiglia appartiene al passato, per cui l'equilibrio tra vita familiare e professionale ha assunto una importanza particolare. La globalizzazione condiziona le economie nazionali, tanto che il trasferimento della produzione in altri Paesi è una prassi consolidata, mentre le nuove tecnologie di comunicazione permettono di suddividere ulteriormente il processo produttivo e di erogazione dei servizi in tutto il mondo. La digitalizzazione ha infatti dato vita a nuove

modalità lavorative che includono il telelavoro, il lavoro agile, le occupazioni legate all'industria 4.0 (dove i robot interagiscono reciprocamente e con l'uomo) e all'economia basata sulle piattaforme digitali (in cui la prestazione è svolta dai lavoratori tramite piattaforma su richiesta, online o attraverso applicazioni).

Per plasmare il futuro del lavoro in modo appropriato è quindi necessario chiedersi se è ancora possibile avere come riferimento i modelli tradizionali del diritto del lavoro e della regolamentazione del mercato del lavoro, o se e in quale misura si debbano ripensare le categorie e gli strumenti finora impiegati, per armonizzare efficienza economica e tutela dei lavoratori. Piuttosto che provare a tracciare un quadro complessivo su ciò che dovrebbe essere fatto, in questo contributo ci si concentrerà sull'analisi di tre aspetti fondamentali: la regolamentazione e l'organizzazione di una formazione adeguata, la portata delle tutele fornite dal diritto del lavoro e la necessità di nuove forme di rappresentanza.

## **2. La formazione**

L'assunto secondo cui la digitalizzazione provocherà la totale scomparsa del lavoro è completamente infondato. Essa infatti non pervaderà in egual misura tutti i settori, ma avrà sicuramente un impatto più significativo nel settore manifatturiero rispetto, per esempio, alle attività assistenziali ed infermieristiche.

Alcuni esperti prevedono una consistente perdita dei posti di lavoro, mentre altri sostengono che il numero di attività lavorative nate per effetto della digitalizzazione sarà superiore al numero di quelle destinati a scomparire. Si tratta ovviamente di speculazioni, ma è indubbio che uno dei principali effetti della digitalizzazione consisterà nella diversa natura del contenuto della prestazione e delle competenze richieste rispetto a quelli attuali.

Conseguentemente, la dequalificazione e la riqualificazione costituiranno aspetti fondamentali dello scenario che va delineandosi. Ciò significa che la formazione professionale svolgerà un ruolo sempre più significativo e che sarà necessario ripensarne i contenuti e l'organizzazione. Un esempio in tal senso ci è fornito dalla Germania: il sistema duale (ovvero un percorso di formazione pratica in azienda

integrato con un percorso di istruzione teorica in scuole specializzate) ha rappresentato un modello di buona prassi apprezzato anche a livello mondiale. In questo sistema, sia il corpo docente che i responsabili della formazione in azienda devono soddisfare requisiti precisi, valutati attraverso esami specifici. L'apprendistato, contestualizzato all'interno del sistema duale di formazione professionale, è realizzabile esclusivamente per formare un certo numero di profili professionali riconosciuti come 'professioni' dal governo federale tedesco. La lista di queste professioni è continuamente aggiornata; nuovi lavori stanno emergendo, mentre altri vanno scomparendo. L'aspetto rilevante tuttavia è che il numero di professioni contenute in suddetta lista si sta riducendo drasticamente; nei primi anni Settanta si contavano infatti più di 600 professioni, mentre ora sono appena 300. Una delle ragioni di questo cambiamento è la diversa prospettiva con la quale si considera lo strumento dell'apprendistato.

In passato le professioni erano concepite in maniera rigida, in quanto l'idea era quella di fornire le competenze necessarie limitatamente a una determinata occupazione. Ora, di contro, si intende estendere l'ambito di una certa professione per offrire maggiori possibilità di accesso al mercato del lavoro. Il tentativo quindi non è più quello di concentrarsi esclusivamente sulle competenze specifiche di una determinata professione, ma di erogare conoscenze e di facilitare la capacità di applicarle alle nuove sfide che il mercato pone. Si tratta di un aspetto che diventerà cruciale nel contesto della digitalizzazione.

Ciononostante, e per quanto possa essere ancora un valido strumento, il sistema duale non è più sufficiente, in quanto basato sull'idea che l'apprendistato fornisca ai futuri lavoratori tutte le conoscenze e le competenze di cui avranno bisogno nel corso della loro vita lavorativa. A dimostrazione di ciò si può far riferimento al fatto che in passato, il superamento dell'esame finale dopo il periodo di apprendistato equivaleva grosso modo ad una garanzia di successo professionale. Ciò tuttavia non è più concepibile nell'era della digitalizzazione, dove la velocità dell'innovazione tecnologica dà luogo a continui cambiamenti per quanto riguarda i requisiti professionali richiesti, rendendo il periodo di apprendistato svolto all'inizio della propria vita lavorativa insufficiente. Sebbene quindi il valore dell'apprendimento continuo sia indiscutibile, la sua realizzazione pratica presenta non poche criticità.



In tal senso, sono diverse le domande che necessitano di una risposta: quali sono le misure da porre in essere per favorire un maggiore accesso ai programmi di apprendimento permanente? Chi eroga questa formazione? Chi paga per essa? E come si può conciliare con l'attività lavorativa?

Uno sguardo al contesto tedesco rivela che il 53% delle aziende in Germania ha messo in atto iniziative di formazione e aggiornamento, ma solo un terzo dei lavoratori non qualificati o poco qualificati vi ha partecipato, rispetto a circa il 50% dei lavoratori qualificati e a due terzi degli accademici. Ciò a dimostrazione del fatto che più il lavoratore è qualificato e istruito, maggiori saranno le possibilità che questi prenda parte a programmi di formazione. Si tratta di una situazione allarmante, poiché il rischio di non beneficiare della digitalizzazione è maggiore per coloro con qualifiche nulle o di basso livello.

Altri studi mostrano che la percentuale più alta di partecipanti ai corsi di aggiornamento ha tra i 30 e i 49 anni, mentre i lavoratori più anziani costituiscono una minoranza. Significativo è anche il rapporto tra le dimensioni aziendali e i corsi di aggiornamento: meno del 30% dei lavoratori che operano in aziende di piccole dimensioni (da 1 a 9 dipendenti) ha accesso a programmi formativi, rispetto a circa il 40% dei lavoratori in aziende con più di 500 lavoratori.

In Germania sono tutti concordi sulla necessità di promuovere una partecipazione più inclusiva all'apprendimento, che potrebbe anche giovare di un quadro normativo più chiaro. Affinché i lavoratori trovino il tempo e le risorse per dedicarsi a programmi di apprendimento continuo, è necessario uno sforzo congiunto non solo delle amministrazioni, ma anche da parte degli attori della contrattazione collettiva e da coloro coinvolti negli schemi di partecipazione dei lavoratori. In Germania, il sindacato dei metalmeccanici è già riuscito a sottoscrivere un contratto collettivo per destinare tempo e risorse agli impegni formativi. Si tratta di un primo passo, ma che mostra la direzione da intraprendere.

Sempre in Germania, il parlamento federale ha avviato una discussione su un progetto di legge per migliorare le possibilità di qualificazione attraverso l'erogazione di sussidi da parte delle agenzie interinali, al fine di promuovere i rapporti di lavoro che prevedono programmi di apprendimento. Finora i disoccupati potevano beneficiare di suddetti sussidi, qualora le competenze acquisite favorissero una loro maggiore

occupabilità, oppure i lavoratori non qualificati o poco qualificati già occupati, se questi per ragioni personali non avevano accesso al tradizionale sistema di apprendistato.

Attualmente i sussidi sono erogati ai dipendenti che hanno terminato un percorso di apprendistato nei seguenti casi: (a) se il corso ha fornito conoscenze e competenze che vanno oltre il mero adattamento ai bisogni attuali, o quelli a breve termine, dell'attività lavorativa; (b) se sono trascorsi quattro anni dal completamento del percorso di apprendistato; (c) se il lavoratore, negli ultimi quattro anni, non ha partecipato ad un programma di formazione finanziato; (d) se la formazione ha luogo fuori dall'azienda in cui il lavoratore è occupato. La normativa di riferimento specifica chiaramente che il sussidio intende sostenere in particolare quei lavoratori impiegati in attività che potrebbero essere sostituite dalla tecnologia o suscettibili a cambiamenti strutturali, al fine di adattare e sviluppare ulteriormente le loro competenze professionali.

Il sostegno finanziario viene elargito solo qualora il lavoratore contribuisca ai costi di formazione, salvo non si tratti di lavoratori in aziende con meno di dieci dipendenti e, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, di lavoratori con almeno 45 anni o disabili: in questi casi l'agenzia per il lavoro copre la totalità dei costi. Anche l'azienda i cui dipendenti partecipano a corsi di formazione sovvenzionati ricevono un aiuto economico, in diversa misura a seconda delle dimensioni dell'azienda. Inoltre, per l'agenzia per il lavoro vige l'obbligo di informare tutti i lavoratori in merito alla possibilità di partecipare a corsi di formazione e perfezionamento e ai vantaggi ad essi correlati.

Sussistono dubbi sull'efficacia di questa legge nel cambiare l'attuale stato delle cose, in quanto sono i lavoratori già qualificati e non quelli con poche o nessuna qualifica a trarne maggiore beneficio. Il provvedimento inoltre riguarda i soggetti beneficiari di sussidi di disoccupazione, escludendo quindi i lavoratori autonomi.

Si tratta di un aspetto che verrà analizzato più avanti in maniera dettagliata, in quanto è necessario innanzitutto concentrarsi su una prospettiva molto più interessante nell'ambito dell'apprendimento permanente. In Germania è in corso un dibattito sui programmi di formazione a tempo parziale (che si sviluppano sia riducendo le ore di lavoro che sotto forma di congedi). L'idea di fondo è quella di

mantenere lo stesso livello di occupazione, ma di dedicare regolarmente una parte del tempo di lavoro alla formazione.

Questa iniziativa porrebbe evidentemente la questione dei costi, che potrebbero essere sostenuti dal datore di lavoro in collaborazione con il governo federale. Le criticità aumentano laddove si verifichi un incremento dei soggetti che possono accedere a questo schema. Si dovrebbero altresì considerare possibili opzioni a disposizione del datore di lavoro, qualora per una serie di circostanze eccezionali i programmi di apprendimento part-time non siano disponibili. Per queste e altre ragioni, questo schema potrebbe non essere applicabile, se non in un futuro prossimo.

### **3. L'ambito di applicazione**

In merito al campo di applicazione del diritto del lavoro nell'era digitale, si tratta di verificare se è ancora possibile far riferimento alle categorie tradizionali o se sia necessario rivederne le nozioni fondamentali, come il rapporto di lavoro, il concetto di dipendente, lavoratore autonomo o di datore di lavoro.

Già da tempo è evidente la difficoltà di tracciare una linea di demarcazione tra lavoro subordinato e lavoro autonomo. In questo senso, un numero crescente di soggetti classificati come lavoratori autonomi operano in realtà come lavoratori subordinati, rientrando quindi nelle tutele previste dal diritto del lavoro.

Più problematica è la situazione di quei lavoratori classificati come autonomi che, in termini economici, sono tuttavia equiparabili a dei lavoratori subordinati. Per tale ragione, in molti Paesi è emersa una categoria specifica per i cosiddetti lavoratori autonomi economicamente dipendenti (In Germania, ad esempio, si parla di "lavoratori simil-dipendenti"). Tuttavia, solo alcune norme del diritto del lavoro sono applicabili a suddetti lavoratori, per una ragione molto semplice: se sono subordinati solo da un punto di vista economico, il loro status è comunque diverso da quella dei lavoratori subordinati in senso stretto. Anche nel contesto italiano era presente una categoria di lavoratori "ibrida" che è stata oggetto di un acceso dibattito ed è successivamente stata abolita dal *Jobs Act*, facendo prevalere la posizione di chi sosteneva una presunzione di subordinazione.

La difficoltà di identificare confini ben precisi tra lavoro subordinato e lavoro autonomo sarà maggiore nell'era della digitalizzazione. Il grado di autonomia nei processi di lavoro complica in maniera esponenziale la classificazione dei lavoratori, sebbene valutare l'autonomia sia impresa ardua anche a causa di meccanismi di controllo resi sempre più efficienti. Ad esempio, molti di coloro che operano nel *crowd-sourcing* non sono lavoratori subordinati ma, piuttosto, lavoratori autonomi, per cui non rientrano nel campo di applicazione della regolamentazione del salario minimo o delle norme basilari in termini di salute e sicurezza.

Il recente dibattito su come classificare i lavoratori di Uber illustra chiaramente il problema, data la difficoltà nello stabilire se questi autisti siano lavoratori subordinati, e dunque tutelati dal diritto del lavoro, o lavoratori autonomi. La questione è tutt'altro che risolta, come dimostrano i procedimenti in corso in molti Paesi. Più in generale, il problema risiede nel fatto che la tradizionale distinzione tra lavoro autonomo e subordinato ha sempre meno rilevanza nell'era del lavoro digitale. Fermo restando le criticità esposte, la direzione da intraprendere per avviare una riforma della normativa di riferimento è oggetto di discussione. Una possibilità è rappresentata dalla ridefinizione della nozione di lavoratore subordinato, la quale estenderebbe le tutele del diritto del lavoro anche alle nuove categorie di lavoratori. Si tratta di un approccio abbastanza diffuso, che per esempio è stato adottato nel contesto italiano attraverso il *Jobs Act* o in Germania, dove il legislatore ha riformulato la nozione di lavoratore subordinato considerando la giurisprudenza in merito. Tuttavia, più questa nozione viene estesa, più aumenta la possibilità che venga svuotata del suo significato, in quanto non più in grado di riflettere le caratteristiche peculiari di questa categoria di lavoratori. Un'altra soluzione potrebbe essere data dall'introduzione di una categoria intermedia tra lavoro subordinato e lavoro autonomo. Come dimostra l'esempio italiano (ma se ne potrebbero aggiungere altri), tale classificazione ha tuttavia solamente aumentato le incertezze e il contenzioso, accrescendo di conseguenza il grado di complessità.

Un approccio più radicale consisterebbe nell'includere i lavoratori autonomi con un certo livello di retribuzione tra i profili tutelati dal diritto del lavoro e dalla previdenza sociale. Relativamente all'inclusione di questi lavoratori entro il sistema di previdenza sociale, si registrano in Europa alcuni casi virtuosi (es. Austria), dove questo

approccio sembrerebbe essere efficace. Altrettanto positivi sono stati gli effetti del c.d. “Statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile”, entrato in vigore in Italia nel 2017, che mira a includere il lavoro autonomo non imprenditoriale tra le forme di lavoro beneficiarie delle tutele del diritto del lavoro. Sebbene una analisi più approfondita faccia emergere alcune criticità in merito alle tutele da estendere anche a questo tipo di attività lavorativa, la previsione italiana potrebbe essere considerata un punto di partenza per realizzare una regolamentazione specifica per le prestazioni rese attraverso le piattaforme (c.d. *crowdworking*). Lo Statuto è infatti un ottimo punto di riferimento poiché include previsioni specifiche per il lavoro agile e considera aspetti quali l’aumento della competitività e la conciliazione tra vita privata e vita professionale. Sussiste tuttavia la questione di come definire i lavoratori che svolgono prestazioni di questo tipo, in quanto spesso non possiedono gli elementi distintivi del lavoro subordinato. Inoltre, il rapido sviluppo delle tecnologie genera incertezza in merito alle forme di lavoro future e alla conseguente evoluzione e adattamento della normativa, rendendo questo approccio piuttosto ambizioso.

Oltre a mettere in discussione il concetto di lavoratore subordinato, la digitalizzazione genererà anche nuovi quesiti in merito alla definizione di datore di lavoro. Per esempio, chi è da considerarsi datore di lavoro nel caso del *crowdworking*? Il gestore della piattaforma? Il *crowdsourcer* (ovvero chi beneficia della prestazione)? Entrambi? In tal senso, è necessario stabilire criteri oggettivi e un approccio funzionale per identificare il datore di lavoro. Si tratta di una questione particolarmente complessa in quanto nel *crowdworking*, non è il gestore della piattaforma a beneficiare della prestazione, ma il *crowdsourcer*, ossia l’utente della piattaforma stessa. È importante quindi definire chiaramente le responsabilità all’interno di questa struttura tripartita, sistema che, a ben vedere, non è totalmente nuovo (si pensi per esempio alla somministrazione o alla *platform economy*).

Qualora le tutele fossero estese anche a gruppi specifici di lavoratori autonomi, occorre quindi capire se chi beneficia della prestazione può essere definito datore di lavoro, aspetto che sarebbe incompatibile con l’idea di lavoro autonomo, o come entità *sui generis*. Conseguentemente, è opportuno rivedere la nozione tradizionale di datore di lavoro, adattandola alle nuove forme contrattuali.

#### 4. La rappresentanza collettiva

La frammentazione della forza lavoro, causata dalla diffusione di forme di lavoro non standard, e la conseguente diversificazione degli interessi dei lavoratori, hanno reso sempre più difficile organizzare la rappresentanza collettiva. Questa tendenza emerge chiaramente con il fenomeno della digitalizzazione del lavoro; l'esempio dei lavoratori tramite piattaforma dimostra che non sussiste nessun rapporto tra le parti e che la prestazione viene svolta in completo isolamento.

Isolamento e individualizzazione sono quindi caratteristiche peculiari del lavoro svolto tramite piattaforma. La questione è se e in che modo questo isolamento possa essere superato attraverso strategie di collettivizzazione, se queste ultime possano essere regolamentate attraverso istituti di contrattazione collettiva e di partecipazione dei lavoratori già esistenti o se è necessario ripensarne di nuove, es. forme di rappresentanza specifiche.

Da un punto di vista prettamente giuridico, il problema potrebbe essere rappresentato dal fatto che questi lavoratori, come già illustrato, sono frequentemente considerati autonomi. Secondo la Corte di giustizia dell'Unione europea, essi non possono essere inclusi in contratti collettivi a causa delle norme in materia di concorrenza contenute nel Trattato sul funzionamento dell'Unione europea. Si tratta di una prospettiva restrittiva che andrebbe superata, in quanto ignora il cambiamento degli schemi contrattuali dettato dall'innovazione tecnologica. Volendosi concentrare in questo contributo sui aspetti più pratici, va tuttavia ricordato che i lavoratori autonomi sono tutelati dalla Convenzione n. 87 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro riguardante la libertà sindacale e la protezione del diritto sindacale.

Innanzitutto, è necessario premettere che la rappresentanza collettiva ha senso solo se può realisticamente esercitare pressioni sui datori di lavoro e, nel caso in questione, su coloro che beneficiano della prestazione resa attraverso piattaforme digitali. Per tale ragione, sarebbe preferibile coinvolgere sindacati già esistenti anziché affidarsi a nuove organizzazioni costituite esclusivamente da lavoratori che operano tramite piattaforma. In questo contesto, un esempio di buona prassi riguarda la protesta dei lavoratori di Deliveroo organizzata a Londra dalla *Independent Workers Union of Great Britain* a Londra, un

evento che ha altresì dimostrato come impiegare i social media in manifestazioni di questo tipo. Più in generale, si sta assistendo a dei tentativi da parte delle organizzazioni sindacali di ovviare all'anonimità e all'isolamento dei lavoratori e di promuovere la collettivizzazione.

Per esempio, qualche tempo fa i rappresentanti dei sindacati dell'Austria, della Danimarca, della Germania, degli Stati Uniti e della *Service Employees International Union* si sono riuniti a Francoforte con degli esperti di relazioni industriali in ambito internazionale, redigendo successivamente una dichiarazione congiunta sul lavoro tramite piattaforma. Nel documento vengono illustrate *«le possibilità di una “svolta cooperativa” delle relazioni di lavoro nel contesto della platform economy nella quale lavoratori, utenti, gestori della piattaforma, investitori, decisori politici e organizzazioni dei lavoratori collaborano per soddisfare gli interessi di tutte le parti coinvolte»*. I gestori delle piattaforme vengono quindi identificati come *«soggetti adeguati con cui avviare la contrattazione nel tentativo di migliorare le condizioni dei lavoratori tramite piattaforma»*, sebbene in alcuni casi *«anche i clienti possono essere coinvolti»*. Viene ribadito che *«tutti questi lavoratori, indipendentemente che siano lavoratori subordinati o autonomi»*, devono essere messi al corrente *«delle politiche della piattaforma e dei flussi di informazione»*. In merito alla “svolta cooperativa”, la dichiarazione congiunta specifica altresì quanto segue: *«le azioni di opposizione che hanno avuto luogo tra lavoratori e datori di lavoro hanno garantito, negli anni, diritti essenziali e continueranno ad essere importanti. Tuttavia, nella misura in cui i gestori delle piattaforme realizzano che la loro prosperità, e quella della società in generale, dipende dalla capacità dei lavoratori (indipendentemente dal loro status) di fornire una prestazione adeguata, le relazioni industriali del futuro possono essere organizzate sulla base di interessi ampiamente condivisi, con la speranza di produrre benefici per tutte le parti coinvolte»*.

Questa visione ottimistica è stata accompagnata sia da una lista di aspetti da regolamentare (ad esempio retribuzione e protezione sociale), sia da una richiesta per implementare due strategie che potrebbero rappresentare un primo passo verso questa “svolta cooperativa”: l'istituzione di un registro per la trasparenza e di una procedura per la risoluzione delle controversie. A tal riguardo, il documento specifica che alcuni meccanismi del lavoro tramite piattaforma sono ancora poco

chiari, es. i processi attraverso cui viene gestita la prestazione, i criteri per l'assegnazione dei compiti, per chiudere un account o per valutare la reputazione online o le qualifiche del lavoratore. Alcune criticità riguardano soprattutto il fatto di pubblicizzare richieste di collaborazione facendo uso di una terminologia inadeguata. Si afferma quindi che *«mancano le conoscenze basilari necessarie per implementare strategie efficaci»*. Per tale motivo, la trasparenza è intesa come un presupposto indispensabile per sviluppare una strategia di rappresentanza collettiva per i lavoratori tramite piattaforma. In merito alla risoluzione delle controversie, la dichiarazione propone *«che i gestori delle piattaforme collaborino con i lavoratori, gli utenti, i ricercatori, le organizzazioni dei lavoratori e altri attori interessati, per sviluppare procedure chiare ed affidabili per risolvere le controversie tra clienti e lavoratori, e, laddove necessario, tra i lavoratori stessi»*.

In questo contesto può essere interessante fare riferimento alla collaborazione tra *IG Metall*, ovvero l'unione dei metalmeccanici tedesca, dell'Associazione *crowdsourcing* tedesca e otto importanti piattaforme di *crowdworking*, che hanno istituito un ufficio composto da un numero uguale di rappresentanti delle piattaforme e del sindacato. L'ufficio, presieduto da un giudice del tribunale del lavoro di Francoforte, dirime con successo le controversie emerse tra lavoratori, piattaforme e clienti, monitorando il rispetto del codice di condotta stilato dalle piattaforme partecipanti come forma di autoregolamentazione volontaria.

Questo codice di condotta contiene 9 regole che i gestori delle piattaforme sono tenuti a rispettare: offrire solo prestazioni legali, informare i lavoratori in merito al quadro normativo in cui operano, fornire una remunerazione adeguata, offrire condizioni di lavoro motivanti e agevoli per l'utente, garantire che vi sia un comportamento rispettoso tra le piattaforme, i clienti e i lavoratori, lasciare a questi ultimi la libertà di accettare o rifiutare le offerte di lavoro senza il timore di possibili conseguenze negative, dare riscontri costruttivi e garantire una comunicazione aperta, seguire una procedura trasparente per l'accettazione dei risultati di un lavoro da parte della piattaforma e, infine, garantire la protezione della privacy. Tutti questi termini sono descritti in maniera dettagliata per favorirne l'effettiva implementazione. Anche il sindacato ha istituito una piattaforma dove i



lavoratori possono comunicare tra loro e con il sindacato stesso, al fine di ovviare all'anonimità e all'isolamento e creare una coscienza collettiva come base per l'organizzazione e l'azione sindacale. Per promuovere ulteriormente questo obiettivo, la *IG Metall* organizza regolarmente seminari con i lavoratori e i rappresentanti delle piattaforme.

La rappresentanza non deve essere intesa esclusivamente come uno strumento di opposizione del potere datoriale. In tal senso, il legislatore spesso non è in grado di adattare la normativa ai continui cambiamenti tecnologici. Per questo motivo, è necessario fornire un quadro regolatorio che sia flessibile, implementando allo stesso tempo iniziative che sappiano creare un equilibrio tra i bisogni delle aziende e quelle dei lavoratori. La loro realizzazione tuttavia non deve essere responsabilità esclusiva dei gestori delle piattaforme, ma anche gli attori della rappresentanza devono essere coinvolti, al fine di realizzare la "svolta cooperativa" descritta poc'anzi. In quest'ottica devono essere letti le forme di partecipazione dei lavoratori tramite piattaforma in Germania e Austria, come nel caso di Foodora, anche se tali tentativi sono ancora limitati ai lavoratori subordinati.

In breve, i sindacati e i rappresentanti dei lavoratori già coinvolti in forme di partecipazione sono consapevoli della necessità di integrare anche chi opera attraverso le piattaforme, iniziando così a valutare soluzioni per portare a termine questo progetto ambizioso. La speranza è che questi tentativi producano effetti positivi per i lavoratori tramite piattaforma, siano essi autonomi o subordinati.

## 5. Conclusioni

In conclusione, la professionalità nei nuovi lavori, in particolare nel lavoro digitale, deve essere sostenuta affinché si sviluppi. Sono dunque necessarie la promozione delle competenze, delle forme di rappresentanza così come delle tutele per tutti i lavoratori. Con il presente contributo si è voluto dimostrare che raggiungere suddetti obiettivi non è facile, che si ha la consapevolezza delle difficoltà ma che, allo stesso tempo, non sono ancora state trovate soluzioni adeguate. Il diritto del lavoro deve quindi essere rivisto, e alcuni aspetti, quali la regolamentazione dell'orario di lavoro, potrebbero

nascondere insidie ancora maggiori. Si tratta di una sfida importante, che però vale la pena affrontare.

***La sfida regolatoria per i nuovi mercati del lavoro: verso un nuovo diritto del lavoro? – Riassunto.*** Il diritto del lavoro è il risultato del processo di industrializzazione e come tale ha avuto origine in un contesto economico e sociale decisamente diverso da quello attuale. Esso deve essere oggi necessariamente rivisto alla luce delle trasformazioni portate dal nuovo paradigma economico che deriva dall'utilizzo spinto delle tecnologie digitali. Il contributo si concentra sull'analisi di tre aspetti fondamentali che necessitano di essere ripensati: la regolamentazione e l'organizzazione di una formazione adeguata, la portata delle tutele fornite dal diritto del lavoro e la necessità di nuove forme di rappresentanza.

***Regulatory challenges for new labour markets: towards a new labour law? (Article in Italian) – Summary.*** Labour law is a product of industrialization and as such developed in a social and economic context that is surely different from today's current paradigm. It should be necessarily revisited in light of the transformations brought by the new economic paradigm that derives from the usage of digital technologies. The contribution focuses on the analysis of three fundamental aspects that need necessarily to be rethought: the regulation and organization of adequate training, the scope of labour law protection and the need for collective voice.

## **Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva, oggi.**

*Cristina Alessi (\*)*

*Sommario:* **1.** Professionalità, formazione e contratto di lavoro. – **2.** Il ruolo della contrattazione collettiva nel nuovo contesto normativo.

### **1. Professionalità, formazione e contratto di lavoro**

Il tema della professionalità è tornato da qualche tempo al centro del dibattito, grazie alla modifica dell'art. 2103 c.c. che, mentre ridisegna i confini del potere organizzativo del datore di lavoro, riconosce espressamente il diritto alla formazione del lavoratore in occasione dell'esercizio di esso. In questo nuovo quadro normativo, alla contrattazione collettiva è assegnato un ruolo di rilievo sia nella definizione degli ambiti di esercizio del suddetto potere che nella attuazione puntuale delle previsioni legali.

Per questa ragione, dedicare una *call for paper* all'intreccio tra contrattazione collettiva e professionalità risulta particolarmente interessante per cercare di comprendere le molteplici dimensioni nelle quali il tema si traduce: dalla revisione dei sistemi di classificazione alle funzioni della bilateralità, fino ad arrivare al tema giuridico centrale, quello cioè relativo al ruolo della professionalità del lavoratore nel contratto di lavoro, che trova nuova linfa proprio nella modifica dell'art. 2103 c.c..

Cercando di riprendere sinteticamente i termini del dibattito, occorre ricordare che esso prende le mosse dalla ricostruzione del contratto di lavoro come contratto in cui lo scambio fondamentale avviene non tra

---

\* *Professoressa Associata di Diritto del Lavoro, Università degli Studi di Brescia.*

lavoro e retribuzione, ma tra professionalità: secondo detta posizione, infatti «la subordinazione... è uno strumento di realizzazione dello scambio di professionalità tra datore di lavoro che organizza l'impresa e il lavoratore che promette il suo *facere* valutabile a stregua di diligenza»<sup>(1)</sup>. Si tratta di un'acquisizione importante, anche ai fini del riconoscimento del diritto alla formazione come effetto naturale del contratto, come si dirà tra poco.

Andando con ordine, però, la prima conseguenza di una simile ricostruzione è l'acquisizione secondo cui la tutela della professionalità costituisce un limite ai poteri datoriali di modifica della collocazione del lavoratore nell'impresa, secondo la previsione dell'art. 2103 c.c.. Questa posizione, sebbene debba essere rivista alla luce della nuova formulazione della norma, mantiene tuttora la sua attualità. Si deve ritenere, cioè, che l'adibizione (anche) a mansioni inferiori non possa intaccare la professionalità del lavoratore espressa non più, come in passato, dalle sole mansioni di assunzione, ma anche dalla categoria di inquadramento. Questa posizione pare confermata dal fatto che una delle ragioni per le quali, ai sensi del comma 6 del nuovo testo dell'art. 2103 c.c., è possibile modificare non solo le mansioni ma anche la categoria di riferimento è l'interesse del lavoratore all'acquisizione di una diversa professionalità. In questo senso, del resto, si sta muovendo la dottrina più recente<sup>(2)</sup>. Da questo punto di vista, anche le posizioni di chi ritiene che il criterio dell'equivalenza, cancellato con un deciso tratto di penna dal legislatore, possa rientrare in gioco attraverso l'opera dei giudici<sup>(3)</sup>, devono essere in qualche misura riconsiderate. L'intento di trovare un argine allo *jus variandi* del datore di lavoro, senz'altro condivisibile, deve però fare i conti con il nuovo quadro normativo di riferimento, che non offre spunti per la (ri)considerazione dell'equivalenza, ma che invece, proprio attraverso il rinvio alle mansioni e alla categoria, si riferisce alla capacità professionale del

---

<sup>(1)</sup> M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di L. Mengoni*, tomo II, Milano, Giuffrè, 1995, p. 1158 ss.

<sup>(2)</sup> M. CORTI, *Jus variandi e tutela della professionalità dopo il "Jobs Act" (ovvero cosa resta dell'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori)*, in *Variazioni sui Temi di Diritto del Lavoro*, 2016, p. 39 ss.

<sup>(3)</sup> G. LEONE, *La nuova disciplina delle mansioni: il sacrificio della professionalità "a misura d'uomo"*, in *LG*, 2015, p. 1101 ss.; U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ.*, in *RGL*, 2015, I, p. 621 ss.

lavoratore<sup>(4)</sup>. In questo modo è possibile individuare un limite allo *jus variandi* del datore di lavoro, altrimenti pressoché illimitato, dal momento che le attuali scale classificatorie dei contratti collettivi contengono, all'interno del medesimo livello di inquadramento, le mansioni più disparate<sup>(5)</sup>. Tutto ciò, naturalmente, nell'attesa che la contrattazione collettiva accolga il chiaro invito del legislatore a intervenire in materia di inquadramenti, modificando la classificazione dei lavoratori, attualmente ancorata alle mansioni e ai livelli retributivi, verso una maggiore considerazione del contenuto professionale dell'attività svolta dai lavoratori<sup>(6)</sup>. Sul punto si tornerà più avanti.

La seconda direttiva di emersione del rilievo della professionalità nel contratto di lavoro può essere intravista nel riconoscimento del diritto al risarcimento del danno (biologico) in occasione della lesione della professionalità del lavoratore, intesa come espressione della personalità. Non c'è dubbio, infatti, che la professionalità possa essere considerata manifestazione della dignità della persona, inверata nel rapporto di lavoro<sup>(7)</sup>. Da questo punto di vista, come si è cercato di argomentare altrove<sup>(8)</sup>, si può arrivare a riconoscere anche il diritto del lavoratore allo svolgimento effettivo delle proprie mansioni quale forma di tutela e sviluppo della professionalità del lavoratore.

Infine, il riconoscimento della professionalità come oggetto del contratto di lavoro conduce all'individuazione, in capo al datore di

---

<sup>(4)</sup> M. CORTI, *op. cit.*, p. 56 ss.; M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, in F. CARINCI (a cura di), *Commento al d. lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, e-Book ADAPT, n. 48, 2015, p. 50 ss.; C. PISANI, *I nostalgici dell'equivalenza delle mansioni*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT, n. 310/2016, p. 3 ss.; in senso diverso, invece, C. DI CARLUCCIO, *Sindacato giudiziale e autonomia collettiva nel giudizio di equivalenza delle mansioni dopo la riscrittura dell'art. 2103 cod. civ.*, in M. P. IADICICCO, V. NUZZO, (a cura di), *Le riforme del diritto del lavoro: politiche e tecniche normative*, Napoli, Esi, 2016, p. 237 ss.

<sup>(5)</sup> Il contratto collettivo dei metalmeccanici industria del 2016, per esempio, colloca all'interno della seconda categoria mansioni come quelle di gruista imbragatore e quelle di centralinista telefonico. Sul punto si veda anche M. FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT, n. 308/2016, p. 18 ss.

<sup>(6)</sup> Si veda, in questo numero, il saggio di L. INSALATA e quello di F. D'ADDIO.

<sup>(7)</sup> Si veda la ricostruzione di C. LAZZARI, *La tutela della dignità professionale del lavoratore*, in *DLRI*, 2017, spec. p. 668 ss.

<sup>(8)</sup> C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2004, spec. p. 107 ss.

lavoro, di un obbligo di manutenzione della professionalità del lavoratore nel quale il diritto alla formazione svolge un ruolo determinante. Per questo aspetto è d'obbligo richiamare nuovamente il pensiero di Mario Napoli, che ha indotto a leggere l'art. 2103 c.c. alla luce delle norme dell'art. 2087 e 1206 c.c. <sup>(9)</sup>, illuminate dalla direttiva generale della buona fede *in executivis* <sup>(10)</sup>.

Si può ritenere, secondo questa ricostruzione, che il datore di lavoro che modifichi la posizione professionale del lavoratore, anche all'interno della professionalità posseduta dallo stesso, sia tenuto a erogare la formazione necessaria per adeguare le capacità professionali del lavoratore al nuovo posto di lavoro, cioè per mantenere intatta la sua capacità di adempiere.

L'emersione del diritto alla formazione nel contratto di lavoro ha seguito un percorso piuttosto complesso: da diritto rivolto solo nei confronti dello Stato, come nelle prime interpretazioni dell'art. 35 Cost., a diritto via via affermatosi anche all'interno del contratto di lavoro, grazie all'intreccio delle fonti nazionali e sovranazionali, fino all'affermazione secondo la quale l'art. 35 Cost. deve essere letto «in relazione agli artt. 2094 e 2103 c.c.», costituendo in tal modo il «veicolo normativo per la traducibilità nel rapporto di lavoro del diritto alla formazione continua e permanente» <sup>(11)</sup>.

Una simile posizione, formatasi nel vigore del vecchio testo dell'art. 2103 c.c., pare confermata dalla nuova previsione. L'art. 2103 c.c., comma 3, stabilisce ora che «il mutamento delle mansioni è accompagnato, ove necessario, dall'assolvimento dell'obbligo formativo, il cui mancato adempimento non determina comunque la nullità dell'atto di assegnazione delle mansioni».

La prima osservazione da svolgere è che l'insorgenza dell'obbligo formativo <sup>(12)</sup> non è limitata al solo caso del mutamento *in pejus* delle

---

<sup>(9)</sup> M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in *Riv. Giur. Lav.*, 1997, I, p. 269 ss.

<sup>(10)</sup> C. ALESSI, *op. cit.*, p. 81 ss.

<sup>(11)</sup> M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, cit., p. 270 ss.

<sup>(12)</sup> In dottrina si è ricostruita la posizione giuridica del datore di lavoro ex art. 2103 come onere, piuttosto che come obbligo: così F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, WP CSDLE "Massimo D'Antona" IT, n. 257/2015, p. 13. Secondo M. TIRABOSCHI,

mansioni, ma si realizza ogni volta che il mutamento delle mansioni (orizzontale o verticale) determini la necessità di adeguare la professionalità del lavoratore alla sua nuova collocazione nell'organizzazione produttiva. Questa mi pare la lettura più corretta della previsione, la sola che consente di considerare "ragionevole" l'ampliamento dello *jus variandi* del datore di lavoro oltre l'ambito dell'equivalenza professionale.

Se è così, bisogna riconoscere che il mancato adempimento dell'obbligo formativo, pur non conducendo, per espressa previsione di legge, alla nullità dell'atto di assegnazione delle mansioni, possa giustificare l'eccezione di inadempimento da parte del lavoratore nei confronti della richiesta del datore di lavoro. E anche laddove il lavoratore esegua la prestazione richiesta dal datore di lavoro in assenza dell'adempimento, da parte sua, dell'obbligo formativo, non gli si potrà imputare nessuna responsabilità per inesatto adempimento. Questo, naturalmente, allorché la prestazione richiesta esuli dalla capacità professionale del lavoratore, individuata nel contratto di lavoro.

Anche per questo profilo, un compito importante nell'individuazione dei contorni dell'obbligo di formazione e delle conseguenze legate alla sua violazione da parte del datore di lavoro è affidato alla contrattazione collettiva, chiamata a integrare e specificare il precetto legale.

## **2. Il ruolo della contrattazione collettiva nel nuovo contesto normativo**

Come si è visto, il nuovo testo dell'art. 2103 c.c. assegna alla contrattazione collettiva compiti rilevanti, primo tra tutti quello di rivedere il sistema di inquadramento dei lavoratori per adeguarlo alle

---

*Prima lettura del d. lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, e-Book ADAPT n. 45, 2015, p. 22, la posizione giuridica del datore non potrebbe essere ricostruita né come obbligo né come onere, essendo sprovvista di sanzione. In senso analogo M. BROLLO, *op. cit.*, p. 86.; U. GARGIULO, *op. cit.*, p. 628.

previsioni della norma <sup>(13)</sup>. Si può addirittura ritenere che proprio questa sia una delle finalità avute di mira dal legislatore nell'abbandonare il criterio dell'equivalenza per il legittimo esercizio dello *jus variandi* <sup>(14)</sup>. Come si è prontamente segnalato, la traduzione contrattuale delle indicazioni codicistiche richiede l'individuazione di fasce e/o profili professionali omogenei nei quali incasellare le diverse professionalità dei lavoratori, secondo sistemi innovativi che, al momento, non risultano ancora molto diffusi <sup>(15)</sup>.

In questo senso, però, si stanno muovendo alcuni dei contratti collettivi stipulati dopo l'entrata in vigore del d.lgs. n. 81/2015, sia pure timidamente e attraverso una sola parziale revisione delle scale classificatorie precedentemente utilizzate <sup>(16)</sup>. L'attuale classificazione del personale, infatti, basata sull'individuazione di fasce di mansioni di valore omogeneo al fine della corresponsione della retribuzione, non fornisce criteri utili ai fini della determinazione dell'ampiezza del potere direttivo, sotto forma di *jus variandi*, del datore di lavoro <sup>(17)</sup>. Proprio per questa ragione l'art. 2103 c.c. ha aggiunto al criterio del livello di inquadramento quello della categoria legale, che costituisce un argine rispetto all'indiscriminata attribuzione di mansioni per il cui svolgimento è richiesta una professionalità non tanto più o meno elevata, quanto diversa. Questo aspetto pare svalutato nel dibattito che ha fatto seguito all'adozione della modifica dell'art. 2103 c.c.; si può ritenere, infatti, che il rifiuto dell'adozione del criterio della possibile equivalenza tra mansioni inquadrate in una diversa categoria legale, consacrato dalla giurisprudenza a partire da una ormai remota sentenza della Cassazione <sup>(18)</sup>, sia collegato proprio alla scelta di mettere al centro della previsione della norma in questione la professionalità posseduta dal lavoratore. Non a caso, il passaggio a una diversa categoria legale è sottratto alla stessa disponibilità della contrattazione collettiva, da momento che richiede, nel nuovo testo, l'accordo con il

---

<sup>(13)</sup> In effetti, pur non espresso, il rinvio è effettuato chiaramente alle determinazioni dell'autonomia collettiva in tema di inquadramento. Sul punto si veda M. FALSONE, *op. cit.*, p. 6 ss.; C. LAZZARI, *op. cit.*, p. 685 ss.; M. CORTI, *op. cit.*, p. 58 ss.

<sup>(14)</sup> In questo senso si veda F. LISO, *op. cit.*, p. 8 ss.

<sup>(15)</sup> Si vedano le osservazioni di C. DI CARLUCCIO, *op. cit.*, p. 238 ss.

<sup>(16)</sup> Si veda il saggio di F. D'ADDIO, in questo numero.

<sup>(17)</sup> Per un approfondimento e una proposta di revisione delle attuali scale classificatorie si veda il saggio di S. TAGLIAVINI, in questo numero.

<sup>(18)</sup> Cass. 16/10/1985, n. 5098, in *OGL*, 1986, p. 971 ss.



lavoratore finalizzato, fra l'altro, «all'acquisizione di una diversa professionalità».

La contrattazione collettiva, dunque, è chiamata a rivedere i propri sistemi di inquadramento nel nuovo quadro normativo disegnato dal legislatore, con i limiti dati dal rispetto della professionalità del lavoratore <sup>(19)</sup>.

Un ruolo importante, per questi aspetti, può essere svolto anche dalla contrattazione collettiva di secondo livello, ad esempio adeguando le previsioni del contratto nazionale alle specificità del contesto aziendale. In questo senso si può leggere la previsione di cui al quarto comma dell'art. 2103 c.c., che attribuisce ai contratti collettivi, senza ulteriore specificazione, il compito di individuare «ulteriori ipotesi di assegnazione a mansioni inferiori», pur sempre nell'ambito della medesima categoria legale. Il rinvio alle previsioni contrattuali collettive in materia di inquadramento, in verità, appare essere molto ampio e, come segnalato in dottrina, travalica gli stessi limiti di cui all'art. 51, d. lgs. n. 81/2015 <sup>(20)</sup>, né potrebbe essere diversamente.

La contrattazione di secondo livello, tuttavia, non pare particolarmente attiva sul fronte della revisione degli inquadramenti previsti del contratto nazionale <sup>(21)</sup>; questo è un aspetto che emerge, tra l'altro, dall'analisi degli accordi depositati presso l'Osservatorio di Brescia <sup>(22)</sup> e dai rapporti presentati dagli altri Osservatori sulla contrattazione

---

<sup>(19)</sup> In verità, alcuni contratti collettivi sembrano aver reintrodotta il criterio dell'equivalenza. Si veda M. MENEGOTTO, *Il nuovo jus variandi alla prova della contrattazione collettiva*, in *Bollettino ADAPT*, 12 settembre 2016;

<sup>(20)</sup> C. LAZZARI, *op. cit.*, p. 685 ss.

<sup>(21)</sup> Si vedano i dati emersi dal *III Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia*, di cui si può leggere una sintesi in D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Contenuti e tendenze della contrattazione aziendale. Anticipazione del III Rapporto ADAPT*, in *Bollettino Adapt*, 27 febbraio 2017, e il *IV Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia*, 2018, di cui si può leggere una sintesi sul sito [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it).

<sup>(22)</sup> Presso l'Università di Brescia è attivo un Osservatorio sulla contrattazione collettiva di secondo livello, che raccoglie gli accordi siglati nella provincia di Brescia dal 2008 in poi. Le prime elaborazioni dei dati emergenti dall'Osservatorio possono leggersi in C. ALESSI, L. GUAGLIANONE, (a cura di), *Ragioni e passioni della contrattazione collettiva di secondo livello. Tendenze italiane ed europee*, Roma, Aracne, 2017.

collettiva<sup>(23)</sup>, così come dalle ricerche effettuate sul campo<sup>(24)</sup>. I dati disponibili, infatti, indicano semmai alcuni interventi sulla valutazione (e dunque sulla valorizzazione) delle competenze professionali dei lavoratori, piuttosto che sulla classificazione delle mansioni dei lavoratori.

Un profilo sul quale la contrattazione di secondo livello assume un ruolo di grande rilievo è invece quello della formazione dei lavoratori, specie in connessione ai processi di innovazione organizzativa delle imprese, contribuendo così all'attuazione del diritto alla formazione oggi riconosciuto espressamente dall'art. 2103 c.c., ma ricavabile anche dal sistema precedente, almeno secondo la ricostruzione che individua in capo al datore di lavoro l'obbligo di manutenzione della professionalità del lavoratore in occasione delle modifiche organizzative<sup>(25)</sup>. Le previsioni più interessanti, in questo senso, sono certamente quelle che legano la formazione all'incremento della specializzazione e delle competenze, ma anche quelle che riconoscono un certo numero di ore di formazione retribuita totalmente a scelta del lavoratore o che integrano la disciplina dei congedi formativi di cui agli artt. 5 e 6 della l. 53/2000.

La contrattazione di secondo livello, peraltro, accanto all'attività degli enti bilaterali, potrebbe rivelarsi un formidabile strumento di traduzione dei principi costituzionali nella quotidianità dei rapporti di lavoro, specie dopo la decisiva accelerata impressa dal nuovo testo dell'art. 2103 c.c. al riconoscimento del diritto alla formazione dei lavoratori. Si tratterà di vedere quanto degli stimoli della legge si tradurrà in regolamentazione dei rapporti di lavoro seguendo le linee tracciate dal legislatore e quanto, invece, resterà ancorato al passato. Questa è forse la sfida più rilevante che l'autonomia collettiva si trova ad affrontare.

---

<sup>(23)</sup> Ad esempio la Banca Dati sulla contrattazione collettiva di ADAPT e l'Osservatorio OCSEL della CISL.

<sup>(24)</sup> Si vedano le esperienze riportate in D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, 2016, spec. p. 803 ss.

<sup>(25)</sup> Il riferimento è di nuovo al pensiero di M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro*, oggi, cit., p. 1170 ss.; si rinvia altresì a C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 140 ss.

## **La professionalità e la modifica delle mansioni: rischi e opportunità dopo il *Jobs Act***

*Maurizio Falsone (\*)*

*Sommario:* **1.** La professionalità come valore: un problema di approccio. – **2.** Lo *ius variandi* riformato e la valorizzazione della flessibilità funzionale. – **3.** I sistemi di inquadramento come strumento di tutela della professionalità: le recenti problematiche reazioni delle parti sociali. – **4.** La professionalità nella dimensione individuale e la necessità del sostegno della negoziazione collettiva.

### **1. La professionalità come valore: un problema di approccio**

Il tema della professionalità dei lavoratori divide da sempre i giuslavoristi interessati a darle, sotto il profilo giuridico, una collocazione definita e soddisfacente <sup>(1)</sup>. Per semplificare, da un lato si collocano coloro i quali guardano al contratto di lavoro come ad uno scambio mercantile tra retribuzione e lavoro <sup>(2)</sup> e che intravedono anche nelle recenti evoluzioni del sistema produttivo il volto oppressivo del capitalismo che risucchia il lavoratore nell'organizzazione dell'impresa per piegarlo al suo efficiente funzionamento <sup>(3)</sup>; dall'altro

---

\* *Ricercatore, Università Cà Foscari di Venezia.*

<sup>(1)</sup> Cfr. il congresso dell'associazione italiana di diritto del lavoro e della sicurezza sociale sul tema: «Organizzazione del lavoro e professionalità nel nuovo quadro giuridico» (Teramo – Silvi Marina, 30 maggio-1 giugno 2003) e AA. VV., *Formazione e mercato del lavoro in Italia e in Europa: atti del 15. Congresso nazionale di diritto del lavoro: S. Margherita di Pula (Cagliari), 1-3 giugno 2006*, Giuffrè, 2007.

<sup>(2)</sup> Cfr. U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *DLRI*, 2004, 101, 1 anche per ulteriori riferimenti.

<sup>(3)</sup> In quest'ottica viene criticata la celebre proposta ricostruttiva di M. PERSIANI, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, 1966.

si collocano quelli che, con le più disparate sfumature, considerano la professionalità il vero, ma ancora negletto, oggetto del contratto di lavoro <sup>(4)</sup> o comunque un profilo da valorizzare non solo nella dimensione costituzionale (art. 35 Cost.) e del mercato del lavoro, ovvero in un contesto sostanzialmente pubblicistico, ma anche nella dimensione contrattuale <sup>(5)</sup>.

Recentemente, il dibattito ha ripreso un certo vigore, ma le posizioni non accennano a riavvicinarsi <sup>(6)</sup>. Una molla che, in Italia, ha rinfocolato le discussioni sul tema della professionalità è rappresentata senza dubbio dalla radicale riforma dello *ius variandi* di cui all'art. 2103 c.c. <sup>(7)</sup>. Ciò non stupisce perché «la tutela della “professionalità” (...) è sempre stata declinata nel rapporto di lavoro nel contesto dell'art. 2103 c.c., che disciplina il mutamento di mansioni del lavoratore» <sup>(8)</sup>.

Con il presente contributo, non si vuole prendere posizione a proposito della questione della corretta collocazione della professionalità nel nostro ordinamento e nel contesto del contratto di lavoro, perché sarebbe una sfida troppo ardua, soprattutto nel poco spazio a disposizione. Più semplicemente, si vuole sottolineare come un discorso autenticamente teso a coltivare la professionalità come valore condiviso – ovvero come bene meritevole di tutela nell'interesse di

---

<sup>(4)</sup> M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in *RGL*, 1997, 269, C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, 2004 cui si rinvia per completi riferimenti sul tema.

<sup>(5)</sup> Cfr. R. DEL PUNTA, *Labour Law and the Capability Approach*, in *IJCLIR*, 2016, 4, spec. 393 che evidenzia come gli studi sulle *capabilities* di A. K. SEN e M. NUSSBAUM possono essere applicati fruttuosamente in ambito giuslavoristico ma con maggiore impegno teorico in riferimento al contratto di lavoro e, più agevolmente, in riferimento al mercato del lavoro.

<sup>(6)</sup> Cfr. R. DEL PUNTA, *Un diritto per il lavoro 4.0*, in A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, G. MARI (a cura di), *Il lavoro 4.0, La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018, 231.

<sup>(7)</sup> Cfr. più recentemente B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il jobs act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, in *DLRI*, 2018, 157, 81. In generale sull'art. 2103 c.c., anche per ulteriori riferimenti, M. MENEGOTTO, M. TIRABOSCHI, *La disciplina delle mansioni*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, 90 e G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Giuffrè, 2016.

<sup>(8)</sup> Così M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *DLRI*, 2004, 101, 177.

entrambe le parti del contratto <sup>(9)</sup> – non può (più) essere condotto alla luce (della riforma) dell’art. 2103 c.c. Come vedremo, infatti, l’occasione offerta dall’entrata in vigore del d.lgs. 81/2015, induce di per sé a declinare/intendere il tema della professionalità come una “nuova” leva del *management* utile ad affrontare le sfide imprenditoriali poste dalla globalizzazione e dall’industria 4.0 a detrimento degli interessi dei lavoratori ad uno sviluppo virtuoso della professionalità <sup>(10)</sup> (*infra* § 2).

Ciò, naturalmente, non impedisce di riconoscere che la riforma dell’art. 2103 c.c. offre comunque una opportunità campale per le parti sociali che vogliano promuovere la professionalità come valore, in virtù dei nuovi rinvii espliciti alla contrattazione collettiva. A questo proposito, però, cercheremo di evidenziare, anche attraverso qualche dato empirico, come la nuova sfida che si presenta davanti ai sindacati rischi di non essere colta pienamente per motivi che, tutto sommato, il legislatore poteva prevedere (*infra* § 3).

Lo stato attuale delle cose conferma come sia necessario esaminare il tema della professionalità, innanzitutto, da una prospettiva più ampia che dia conto dell’esigenza, prioritaria, di un “salto culturale” delle parti coinvolte nel contratto <sup>(11)</sup> e, di conseguenza, dell’opportunità di valorizzare strumenti normativi di natura volontaristica e consensuale (a livello soprattutto collettivo) più che i poteri unilaterali del datore di lavoro (*infra* § 4). L’obiettivo può apparire scontato, ma l’attrazione esercitata attualmente sulla dottrina dalla riforma dell’art. 2103 c.c. sembra giustificare l’approfondimento.

---

<sup>(9)</sup> Sull’intrinseca natura *partagée* degli interessi che insistono sulla formazione, quale bene strumentale alla tutela della professionalità, e che perciò può essere considerato un bene sia pubblico che privato (di entrambe le parti del contratto) e collettivo, inevitabile il rinvio allo studio di B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *DLRI*, 2007, 113, 65.

<sup>(10)</sup> Non a caso la riforma dell’art. 2103 c.c. ha sollevato “un vespaio di polemiche e di commenti acri” come osserva R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, in *RIDL*, 2018, I, 233.

<sup>(11)</sup> M. CRIPPA, *Valorizzazione delle competenze e flessibilità contrattuale: verso il superamento dei sistemi rigidi di classificazione contrattuale dei lavoratori*, in *DRI*, 2008, 4, 1144.

## 2. Lo *ius variandi* riformato e la valorizzazione della flessibilità funzionale

Chi valorizza le opportunità offerte dai nuovi assetti industriali e dalle nuove tecnologie al servizio delle imprese mette in evidenza come la riforma dell'art. 2103 c.c., estendendo la flessibilità funzionale nei rapporti di lavoro, abbia in sostanza rispecchiato cambiamenti reali già in atto nei settori produttivi più avanzati <sup>(12)</sup> e/o anticipato evoluzioni prossime negli altri settori <sup>(13)</sup>. Tali cambiamenti, infatti, starebbero favorendo, di fatto, il superamento di una concezione meramente mercantile dello scambio contrattuale, arricchendo il rapporto di lavoro, sia sotto il profilo causale che dell'oggetto, attraverso una esaltazione dei profili formativi, collaborativi e di *capability*. Questa evoluzione rappresenterebbe, per le imprese, una necessità scaturita soprattutto dalle nuove tecnologie in uso nel processo produttivo, ma anche un'opportunità per i lavoratori che, in questo modo, vedono tornare al centro del loro rapporto contrattuale non tanto e non solo il loro corpo e la loro energia lavorativa, quanto la loro identità umana, fatta di competenze attuali e potenziali, di libertà e creatività <sup>(14)</sup>. Per uno strano gioco del destino, quindi, la riforma della disciplina dello *ius variandi* non meriterebbe le critiche dei numerosi oppositori <sup>(15)</sup>, perché la maggiore flessibilità funzionale iniettata nel rapporto sarebbe il riflesso di una nuova fase dell'industria e del mercato, la quale consolida una rinnovata concezione del contratto di lavoro che anche i lavoratori dovrebbero avere interesse a coltivare, proprio perché pone al centro anche la professionalità.

A chi scrive pare che il discorso, laddove sia così impostato, presenti delle ambiguità che è opportuno superare, tenendo ben distinti – ma per una loro più proficua sintesi – gli interessi che gravitano attorno al bene della professionalità: quelli del datore ad una flessibilità funzionale (e quindi ad una maggiore polivalenza dei lavoratori nell'interesse dell'impresa) e quelli dei lavoratori alla cura sia delle *capabilities*

---

<sup>(12)</sup> B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il jobs act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., spec. 84, 87.

<sup>(13)</sup> Sul punto R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, cit., 234.

<sup>(14)</sup> R. DEL PUNTA, *Un diritto per il lavoro 4.0*, cit., 231.

<sup>(15)</sup> Un elenco delle posizioni, in grande maggioranza critiche, si trova in B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il jobs act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., 97-98.

funzionali al proficuo inserimento in azienda, sia delle proprie aspirazioni di sviluppo delle competenze, non necessariamente coerenti con gli interessi datoriali né funzionali alle evoluzioni tecnologiche delle imprese in cui essi sono incardinati.

Si è detto che, in termini assoluti, quindi anche nella versione attualmente vigente, l'art. 2103 c.c. tutela l'interesse del lavoratore alla professionalità<sup>(16)</sup>. Ciò, comunque, non esclude che il tratto essenziale, ancorché non esclusivo, della riforma dell'art. 2103 c.c. sia riconducibile alla scelta di autorizzare una flessibilità funzionale nell'interesse delle imprese, permettendo loro di conformare le prestazioni alle mutevoli esigenze organizzative secondo parametri certi o tendenzialmente predeterminati (i sistemi di inquadramento) e, soprattutto, unilateralmente, cioè a prescindere non solo dalle aspirazioni professionali e di carriera del singolo lavoratore, ma, se del caso, anche dal suo bagaglio professionale attuale o potenziale.

Il nuovo art. 2103 c.c., infatti, regola ora non una ma diverse modalità di adibizione unilaterale a nuove mansioni. In primo luogo, regola lo *ius variandi* c.d. orizzontale (comma 1), che può essere esercitato, non più entro i confini incerti fissati a posteriori dal giudice eventualmente adito, ma nell'ambito dei già noti livelli di inquadramento applicati in azienda; in secondo luogo, e per la prima volta, esso regola le ipotesi di dequalificazione legittima (commi 2 e 4) che autorizzano il datore di lavoro ad adibire a mansioni appartenenti al livello subito inferiore a quello di appartenenza, ovvero, presumibilmente, a mansioni cui le stesse parti sociali hanno assegnato (e in futuro assegneranno) un "valore di mercato" più basso. Sono proprio queste ultime ipotesi a confermare chiaramente l'intento di agevolare una flessibilità funzionale al preminente interesse del datore di lavoro o che comunque prescinde dall'interesse alla professionalità del lavoratore; non a caso, forse, chi evidenzia gli effetti benefici della riforma, valorizza la portata del comma 1 e tende a ridimensionare quella dei casi di dequalificazione<sup>(17)</sup>. Ma anche a proposito della c.d. mobilità orizzontale v'è da dire che – soprattutto a bocce ferme, ovvero

---

<sup>(16)</sup> Si permetta il rinvio a M. FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO, cit., 57; già pubblicato in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona .IT"* – 308/2016.

<sup>(17)</sup> B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il jobs act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., 112.

considerando lo stato attuale della contrattazione collettiva – la stessa disciplina prevista al comma 1 dell’art. 2103 c.c. non incentiva ad avvalersi delle potenzialità professionali dei lavoratori in termini di crescita e sviluppo condivisi, ovvero anche nell’interesse individuale di questi ultimi.

Torneremo subito sul punto nodale della funzione assegnata alla contrattazione collettiva, intanto, però, è opportuno sottolineare brevemente altri due profili della disciplina che confermano come lo sviluppo della professionalità nell’interesse congiunto delle parti non sembra rappresentare né la causa (cfr. *infra*), né un possibile effetto indiretto della riforma del 2015 (*infra* § 3).

L’art. 2103 c.c., infatti, torna a dare rilievo alla volontà del singolo lavoratore proprio al fine di impedire la maturazione del diritto alla promozione definitiva ad un livello di inquadramento superiore (comma 7) <sup>(18)</sup>, autorizzando la rinuncia individuale ad una progressione definitiva di carriera nell’intento di tutelare le più che legittime aspirazioni extra-lavorative del dipendente <sup>(19)</sup>. Intento certamente condivisibile, fino ad ora peraltro poco valorizzato dal legislatore, che però nulla ha a che fare con lo sviluppo di professionalità diverse e/o di maggior valore.

Il secondo profilo riguarda invece la formazione, strumento fondamentale di tutela della professionalità. In molti hanno giustamente salutato con favore il riconoscimento di una, per vero ambigua, posizione di vantaggio del lavoratore in materia di formazione professionale che scaturisce nei casi di *ius variandi* orizzontale e “verso

---

<sup>(18)</sup> Il comma 7 dell’art. 2103 c.c. fa riferimento genericamente alla «assegnazione a mansioni superiori», ma una interpretazione coerente con il comma 1 della medesima disposizione impone di intendere tale assegnazione come quella riferita a mansioni riconducibili al livello di inquadramento superiore a quello di appartenenza.

<sup>(19)</sup> Sulla funzione giuridica della volontà del lavoratore a non essere promosso si riscontrano diverse ricostruzioni (cfr. M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, in F. CARINCI (a cura di), *Commento al D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, ADAPT E-Book, n. 48/2015, 84 per la quale la rinuncia è valida purché sia effettuata dopo la maturazione del diritto o R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, cit., 262 secondo cui la volontà del lavoratore è uno degli elementi della fattispecie da cui scaturisce o meno il diritto alla promozione e quindi essa si colloca in un momento logicamente antecedente alla maturazione dello stesso).



il basso”<sup>(20)</sup> o, secondo alcuni, nei soli casi di dequalificazione legittima<sup>(21)</sup>: si afferma infatti che il mutamento di mansioni deve essere accompagnato dall’assolvimento di un obbligo formativo in capo al datore di lavoro la cui violazione non è però agevolmente sanzionabile. Non v’è dubbio che la previsione sia innovativa e carica di un valore simbolico che potrebbe condurre ad ulteriori e più effettive tutele per gli interessi dei lavoratori alla formazione, tuttavia sembra il caso di segnalare che un tema del genere avrebbe meritato un riconoscimento di portata maggiore e una collocazione migliore. Infatti, il riconoscimento di un obbligo formativo che matura solo in caso di esercizio dello *ius variandi* orizzontale e(/o addirittura solo) in caso di dequalificazione legittima e che, peraltro, non matura in caso di adibizione a mansioni superiori, rischia di rappresentare un contro-argomento rispetto a quelle teorie che, con approccio più convincente, cercano di rintracciare nelle trame originarie dello stesso rapporto di lavoro il diritto ad una formazione continua in costanza di rapporto di lavoro per tutelare il bene della professionalità<sup>(22)</sup>.

Ma torniamo al nodo centrale rappresentato dal rinvio alla contrattazione collettiva. L’art. 2103 c.c., come già rilevato, sostituisce al criterio dell’equivalenza – applicato di fatto dai giudici alla stregua di una equivalenza professionale variamente intesa – il criterio della riconducibilità delle mansioni al medesimo livello di inquadramento: ciò per definire i confini della mobilità orizzontale, ovvero quella mobilità funzionale che, più delle altre nuove ipotesi di mobilità verticale, dovrebbe incontrare anche (o per lo meno non ledere) gli interessi professionali del lavoratore. Anche se il rinvio alla contrattazione collettiva non è esplicito e potrebbe condurre ad una problematica rivalutazione di sistemi di inquadramento fissati unilateralmente<sup>(23)</sup>, in concreto è chiaro che il nuovo sistema di riferimento per l’esercizio discrezionale dello *ius variandi* (cioè a prescindere da qualunque mutamento di assetto organizzativo e quindi

---

<sup>(20)</sup> R. VOZA, *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Cacucci, 2015, 199.

<sup>(21)</sup> Cfr. C. ZOLI, *La disciplina delle mansioni*, in L. FIORILLO, A. PERULLI (a cura di), *Tipologie contrattuali e disciplina delle mansioni*, Giappichelli, 2015, 247.

<sup>(22)</sup> C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, 2004, 155, F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, 2000.

<sup>(23)</sup> M. MISCIONE, *Jobs Act: le mansioni e la loro modificazione*, in *LG*, 2015, 5, 438.

da una specifica e verificabile esigenza aziendale) è il sistema di inquadramento del personale contenuto nei contratti collettivi <sup>(24)</sup>.

Le riflessioni a proposito di questa opzione sono state tante. Si è detto, innanzitutto, che la scelta del legislatore rappresenti una specie di scommessa su una auspicabile “rivoluzione” dei meccanismi di inquadramento <sup>(25)</sup>: questi ultimi in effetti già diversi decenni fa sono stati definiti come “scatole vuote”, indicatori cioè di livelli salariali più che di status professionali <sup>(26)</sup>. La critica, in buona misura, e salve le solite eccezioni rappresentate dai settori più all’avanguardia, è ancora attuale: all’interno di un livello di inquadramento è possibile rintracciare mansioni svolte dalle figure professionali più diverse accomunate solo dal medesimo valore di mercato e da nessun altro legame di natura anche solo latamente professionale, al punto che anche il lavoratore più incline ad accrescere la propria polivalenza non potrebbe trovare nei contratti collettivi un adeguato punto di riferimento per lo sviluppo della propria carriera in azienda e nel settore <sup>(27)</sup>. Dopo più di tre anni dall’entrata in vigore del d.lgs. 81/2015, la funzione di definire il perimetro della mobilità orizzontale, ora chiaramente assegnata alla contrattazione collettiva, non è stata esercitata adeguatamente: come vedremo meglio, si registrano solo timidi passi in direzione di riforme più o meno radicali dei sistemi di inquadramento.

Ad avviso di chi scrive, peraltro, la reazione fredda delle parti sociali era ampiamente prevedibile anche *de iure condendo* per almeno due ragioni. Innanzitutto perché la funzione ora assegnata dal legislatore ai sistemi di inquadramento, di fatto, è stata esercitata regolarmente ed ampiamente già in passato. I giudici, infatti, ferma restando la loro ultima parola sulla sussistenza effettiva dell’equivalenza richiesta nella versione previgente dell’art. 2103 c.c., utilizzavano proprio i sistemi di inquadramento convenzionale per svolgere la loro analisi comparativa fra mansioni assegnate prima e dopo l’esercizio del potere unilaterale

---

<sup>(24)</sup> B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il jobs act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., 98.

<sup>(25)</sup> R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, cit., 249.

<sup>(26)</sup> U. ROMAGNOLI, *Commento all’art. 13*, in G. GHEZZI, F. MANCINI, L. MONTUSCHI, U. ROMAGNOLI, *Statuto dei diritti dei lavoratori*, Zanichelli-Foro italiano, 1979, 228.

<sup>(27)</sup> Cfr. l’esempio paradossale proposto da M. CORTI, *Jus variandi e tutela della professionalità dopo il “Jobs Act” (ovvero cosa resta dell’art. 13 dello Statuto dei lavoratori)*, in *VTDL*, 2016, 1, 54.

(<sup>28</sup>). La riforma, dunque, non va sopravvalutata oltre modo, tuttalpiù si può affermare che i sistemi di inquadramento convenzionale hanno visto trasformare la propria valenza persuasiva in una valenza prescrittiva. È difficile, dunque, scommettere che la nuova formulazione dell'art. 2103 c.c., da sola, possa davvero promuovere la riforma dei sistemi di inquadramento, come confermato dai primi dati a nostra disposizione (*infra* § 3). Quanto si va dicendo è confermato dal fatto che il dibattito sulle (mancate) riforme dei sistemi di inquadramento non è certo nuovo, anzi, si è sempre ripresentato ad ogni passaggio cruciale segnato dalle evoluzioni tecnologiche che hanno influenzato l'organizzazione del lavoro (<sup>29</sup>), ovvero da eventi reali a volte ben più dirompenti di una norma di legge.

In secondo luogo, è stato riscontrato che, soprattutto nei settori *labour intensive*, la ritrosia alla riforma dei sistemi di classificazione è riconducibile anche all'interesse dei datori di lavoro di mantenere la certezza sui costi del lavoro che solo i sistemi di inquadramento tradizionale garantiscono (<sup>30</sup>).

Ne deriva che, per lo meno attualmente, l'estensione della mobilità orizzontale (ma lo stesso discorso vale per quella verticale) non è affatto coerente con una concezione della professionalità come interesse congiunto delle parti coinvolte, limitandosi a rappresentare, in certi casi, un'opportunità di più efficace conformazione della prestazione alle esigenze aziendali e, in altri casi, uno strumento inservibile anche per il datore di lavoro: si pensi alle ipotesi in cui in un'azienda siano presenti pochi degli eterogenei profili professionali inseriti in un medesimo livello di inquadramento contrattuale. Non sorprende dunque che le critiche più severe alla riforma dell'art. 2103 c.c. abbiano riguardato proprio questo profilo problematico: si è osservato, infatti, che la riforma provoca una indeterminatezza dell'oggetto inaccettabile o, seguendo altre ricostruzioni teoriche,

---

(<sup>28</sup>) Cfr. però B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il jobs act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., 96 secondo cui la contrattazione aveva prima una funzione solo notarile e succedanea.

(<sup>29</sup>) F. SCARPELLI, *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, in *DRI*, 1994, 2, 43 ss. in relazione al modello organizzativo della Qualità Totale.

(<sup>30</sup>) Cfr. D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, 2016, 3, 791.

fornisce un potere “straordinario” di modificarlo legittimamente <sup>(31)</sup>. A questo riguardo è interessante osservare che le repliche a tale critica non appaiano sempre solide almeno quando si limitano ad evidenziare come, in via di fatto, il datore di lavoro sia interessato sì ad una maggiore polivalenza del prestatore di lavoro, ma non a pretendere dei “salti” irrazionali fra profili professionali evidentemente distanti e, molto probabilmente, nemmeno compresenti nell’ambito della medesima attività economica <sup>(32)</sup>. Infatti, la replica è rassicurante solo in astratto; in concreto, invece, il confine fra un esercizio dello *ius variandi* irrazionale o capriccioso ed un esercizio rispettoso della professionalità come valore condiviso, non è affatto preciso e, in ogni caso, può essere fissato dal datore di lavoro in modo discrezionale, ovvero in un modo che difficilmente potrà essere oggetto di sindacato giudiziale.

### **3. I sistemi di inquadramento come strumento di tutela della professionalità: le recenti problematiche reazioni delle parti sociali**

Abbiamo fin qui visto come la riforma dell’art. 2103 c.c. non mira, almeno direttamente, a promuovere la professionalità dei lavoratori: tutt’al più si è detto che essa non è giunta a “svenderla” <sup>(33)</sup>. A questo proposito, è stato evidenziato dai più come il rinvio legale ai contratti collettivi <sup>(34)</sup> per fissare i limiti della mobilità orizzontale, rappresenti,

---

<sup>(31)</sup> Addirittura, a questo proposito, si è affermato che il rinvio legislativo alla contrattazione collettiva apra, in sostanza, ad un criterio a-professionale (E. BALLETTI, *I poteri del datore di lavoro tra legge e contratto*, in *Legge e contrattazione collettiva nel lavoro post-statuario: atti delle Giornate di studio di diritto del lavoro*, Napoli, 16-17 giugno 2016, Giuffrè, 2017, 104 ora in *DLM*, 2018, 1, 63).

<sup>(32)</sup> R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, cit., 250 e B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il jobs act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., 96 secondo cui le condotte irrazionali potrebbe essere tenute solo per fini discriminatori/ritorsivi e dunque in ogni caso illeciti.

<sup>(33)</sup> Cfr. R. DEL PUNTA, *Un diritto per il lavoro 4.0*, cit., 234 che, con l’intento di mantenere un approccio costruttivo, riconosce, tutt’al più, al nuovo regime dello *ius variandi* di non aver svenduto la professionalità dei lavoratori.

<sup>(34)</sup> Il rinvio - implicito e scontato, come abbiamo visto *supra* - è da intendersi a contratti collettivi di qualunque livello stipulati da organizzazioni con qualunque

almeno per il futuro, una opportunità storica per ridurre il *gap* fra la tutela degli interessi dei lavoratori alla professionalità e la flessibilità funzionale nell'interesse dell'impresa che, altrimenti, il nuovo art. 2103 c.c. accentua. Vediamo più nel dettaglio perché.

I sistemi di inquadramento del personale contenuti nei contratti collettivi svolgono diverse funzioni <sup>(35)</sup>, ma mantengono una omogenea caratteristica strutturale rappresentata dal loro (seppure estremamente variabile) contenuto descrittivo.

Essi, per un verso, sono il frutto dell'interpretazione che gli attori coinvolti nella loro elaborazione riservano ad una particolare fase dello sviluppo tecnico e organizzativo di uno specifico settore produttivo: da questo punto di osservazione i sistemi di inquadramento rappresentano una istantanea della fase industriale del settore nell'ambito geografico cui si riferiscono o tuttalpiù (e nella migliore delle ipotesi) una fotografia dell'orizzonte verso cui che il settore produttivo, ad un determinato livello, si dirige. Da ciò la loro struttura e il loro linguaggio descrittivi: che si tratti di descrizione di mansioni in senso tradizionale o di competente soggettive e *soft skills*, secondo le più recenti teorie in materia di organizzazione del lavoro, il discorso non cambia in modo sostanziale.

Da altra angolazione, i sistemi di inquadramento, sono il frutto di una negoziazione delle parti sociali <sup>(36)</sup>, dunque rappresentano l'esito di un confronto che mira ad una sintesi di interessi diversi: l'interesse del *management* ad una efficace strutturazione ed organizzazione del lavoro nell'impresa (tramite la mobilità funzionale) e l'interesse dei lavoratori sia alla tutela del valore economico, quindi anche retributivo, della prestazione lavorativa sia alla tutela della loro professionalità.

---

grado di rappresentatività (non è, infatti, applicabile la norma restrittiva di cui all'art. 51 d.lgs. 81/2015 a differenza di quanto si può dire in riferimento all'art. 2103 comma 4 c.c.).

<sup>(35)</sup> P. ICHINO, *Il contratto di lavoro. I. Fonti e principi generali, autonomia individuale e collettiva, disciplina del mercato, tipi legali, decentramento produttivo, differenziazione dei trattamenti e inquadramento*, Giuffrè, 2000, 527. La natura multifunzionale dei sistemi di inquadramento è stata constatata anche a livello comparativo (cfr. B. CARUSO, *Inquadramento professionale e organizzazione del lavoro: un'analisi comparata*, in *LD*, 1988, 131).

<sup>(36)</sup> Gli attori coinvolti possono essere le parti sociali tradizionalmente intese, ma come si è detto, comunque, non sono da escludere sistemi di inquadramento aziendale di fonte unilaterale che dovranno, comunque, fare i conti con l'intrecciarsi di interessi diversi.

È da questa angolazione che si osservano meglio le diverse funzioni sostanzialmente “normative” dei sistemi di inquadramento, perché è alla luce di tali funzioni che le parti sociali “(ri)modellano” (il più delle volte, nel nostro paese, a livello nazionale) le ipotesi di (modifica dei) sistemi di inquadramento per raggiungere una sintesi virtuosa e, poi, amministrano (a livello aziendale) la sua applicazione.

In altre parole, le funzioni effettivamente assegnate al sistema di inquadramento guidano la sua definizione, perché tramite quelle i sistemi di inquadramento producono specifici effetti (anche) giuridici e non solo organizzativi <sup>(37)</sup>.

La particolarità da evidenziare è data dal fatto che le funzioni assegnate al sistema di inquadramento cambiano nel tempo e nello spazio e, soprattutto, non sono sempre e solo fissate dalle stesse parti incaricate di disegnare il sistema, ma possono essere definite anche da un agente esterno, estraneo al contesto economico/produttivo. L’eventuale intervento esterno che fissi, tramite norme prescrittive, una ulteriore funzione particolare, incide evidentemente sul contenuto del sistema di inquadramento. È ciò che, secondo alcuni, ha cercato di fare il legislatore con la riforma del 2103 c.c.

Tuttavia, la sfida lanciata alle parti sociali, se di questo si è trattato, potrebbe non essere accolta, come abbiamo già osservato <sup>(38)</sup>. E dopo più di tre anni dall’entrata in vigore del d.lgs. 81/2015 questa ipotesi non smette di essere la più accreditata, almeno per la maggior parte dei settori produttivi. La riforma dell’art. 2103 c.c., infatti, rischia di essere un pungolo non sufficiente a ridurre il *gap* di cui sopra fra protezione della professionalità e tutela della flessibilità funzionale.

Abbiamo già evidenziato *supra* alcune ragioni di questa eventualità: la ritrosia delle parti a rinunciare alle certezze (economiche) offerte da un

---

<sup>(37)</sup> Gli effetti più comuni sono, per l’appunto, quelli sull’organizzazione del lavoro e sulle retribuzioni dei lavoratori (cfr., ad esempio, l’incipit di un recente contratto collettivo secondo cui: «*i lavoratori sono inquadrati in una classificazione unica articolata su 10 categorie professionali, ai quali corrispondono eguali valori minimi tabellari mensili secondo le tabelle allegate*»). *Ex professo* sul tema del rapporto fra retribuzione e contrattazione collettiva G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene, 1996.

<sup>(38)</sup> Cfr. B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il jobs act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., 96 che ipotizza quattro scenari: la regolamentazione innovativa, la regolamentazione negoziale notarile, la regolazione negoziale conservativa, la non regolazione.

sistema di inquadramento “statico” e la circostanza che, di fatto, i sistemi di inquadramento svolgevano già in passato la funzione ora assegnata loro dalla legge, senza che essa abbia influito sufficientemente sui rinnovi contrattuali. Ora, possiamo aggiungere almeno un'altra possibile ragione da considerare. Il fatto è che il sistema produttivo sembra richiedere oggi (ma invero ormai da qualche tempo <sup>(39)</sup>) una fluidità organizzativa e una polivalenza di funzioni tale che si dubita della stessa intrinseca adeguatezza dei sistemi di classificazione (almeno se intesi in senso tradizionale) a svolgere la funzione cui vengono chiamati, in quanto, come abbiamo visto, destinati per loro stessa natura a cristallizzare una realtà organizzativa divenuta ora estremamente mutevole <sup>(40)</sup>. Perciò il lavoro di riforma cui sono chiamate le parti sociali per raggiungere un nuovo punto di equilibrio è estremamente arduo o rischia di apparire inutile nei settori maggiormente influenzati dalle evoluzioni tecnologiche e organizzative. Lo dimostra la tendenza, oramai pluridecennale, delle parti sociali ad istituire commissioni tecniche paritetiche di riforma degli inquadramenti e il fatto che spesso ad esse non seguono risultati soddisfacenti: sembrano esserci state, infatti, molte più commissioni di studio <sup>(41)</sup> che riforme dei sistemi di inquadramento <sup>(42)</sup>. Per questo il giudizio positivo espresso riguardo a quelle più recentemente istituite rischia di apparire troppo ottimistico <sup>(43)</sup> se non è sorretto da altre

---

<sup>(39)</sup> B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, cit., spec. 102.

<sup>(40)</sup> R. DEL PUNTA, *Un diritto per il lavoro 4.0*, cit., 233.

<sup>(41)</sup> Senza voler andare troppo indietro nel tempo già il CCNL 27 luglio 1988 per i dipendenti delle imprese artigiane dei settori tessile, abbigliamento e calzaturiero e il CCNL 14 dicembre 1990 per i dipendenti dalle aziende metalmeccaniche a partecipazione statale istituivano una commissione paritetica di riforma dei sistemi contrattuali.

<sup>(42)</sup> Fra le ultime cfr. la sperimentazione di FCA applicabile però solo ai lavoratori assunti da luglio 2015 (M. BROLLO, *La mobilità professionale dei lavoratori dopo il jobs act: spunti sul caso FIAT/FCA*, in *RIDL*, 2016, 307), il nuovo inquadramento nel settore occhiali (cfr. D. MOSCA, *Nuovo sistema di inquadramento per il comparto degli occhiali*, in *Archivio Interventi Bollettino ADAPT*, 29 maggio 2017) o il sistema di cui al CCNL CONI e delle federazioni sportive del 14 dicembre 2016.

<sup>(43)</sup> B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il jobs act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., 96 in riferimento alla commissione paritetica istituita con il rinnovo del CCNL metalmeccanici del 26 novembre 2016 i cui lavori di approfondimento dovevano concludersi il 31 dicembre 2017 mentre quelli di sperimentazione dovranno concludersi entro il 31 dicembre 2018 (si

circostanze o profili che possano rendere più fortunata e prolifica la nuova tornata istitutiva di commissioni di riforma.

A questo proposito, potrebbe essere utile rendere più trasparente il lavoro di questi organi anche attraverso una maggior diffusione dei risultati parziali del lavoro svolto e il maggiore coinvolgimento dei loro componenti nel dibattito scientifico. Ciò, infatti, dovrebbe influire positivamente sulla efficienza dei lavori delle commissioni ed impedire che esse diventino, nella peggiore delle ipotesi, solo un *escamotage* per permettere alle parti sociali di temporeggiare prima di assumere impegni vincolanti su una materia tanto delicata politicamente e tanto complessa tecnicamente.

Per il momento, comunque, si può confermare che la contrattazione collettiva, per motivi anche atavici, fatica a colmare il *gap* evidenziato ora dal nuovo rinvio legale dell'art. 2103 c.c. e non riesce, in molti settori, a valorizzare la possibile armonia fra professionalità e flessibilità funzionale, come, con tutti i limiti ben noti, facevano in passato i giudici con approccio casistico.

Ma v'è da dire di più. L'intervento legislativo, forse per aver giocato troppo d'anticipo in una partita molto complessa, invece che provocare una generalizzata maggiore partecipazione delle parti sociali in relazione alle sempre più urgenti riforme dei sistemi di inquadramento, sembra aver determinato, almeno in certi settori, una reazione di chiusura rispetto allo stesso tema dello *ius variandi*, per una specie di moto di compensazione. Sembra, infatti, che la difficoltà incontrata dalle parti sociali a riformare i sistemi di inquadramento e/o la consapevolezza dell'esigenza di tempi non brevi per il raggiungimento di un accordo virtuoso, abbiano indotto le stesse a ripiegare, per il momento, su un irrigidimento degli spazi di flessibilità funzionale riconosciuti dalla legge. Ciò perché – ecco il punto – in mancanza di una virtuosa operazione congiunta di valorizzazione della professionalità e della flessibilità funzionale, ciò che resta della nuova versione dell'art. 2103 c.c. è il suo lato, per così dire, più rude: quello di una flessibilità funzionale che potrebbe apparire ai lavoratori più minacciosa che sfidante.

---

consideri che esisteva già una commissione paritetica su temi analoghi almeno a partire dalla stipula del CCNL metalmeccanici del 14 dicembre 1990). Ma lo stesso discorso può valere anche per il CCNL Gas-Acqua del 12 dicembre 2017 e per il CCNL del settore lapideo del 28 giugno 2016.



Analizzando alcuni rinnovi di ccnl intervenuti dopo l'entrata in vigore del d.lgs. 81/2015 e che hanno, in qualche modo, messo mano alla disciplina dello *ius variandi*, si possono trarre, in verità, dati non univoci<sup>(44)</sup>. Vi sono, da un lato, contratti collettivi nazionali che si sono limitati a recepire la nuova formulazione dell'art. 2103 c.c. incorporando il testo di legge con lievi modifiche di opportunità non sostanziali sul piano normativo. Abbiamo così ccnl che hanno aggiunto a quelle legali delle garanzie formali che non incidono in modo rilevante sulla estensione della flessibilità funzionale fissata dall'art. 2103 c.c.<sup>(45)</sup>, ccnl che hanno riformulato la disciplina legale solo per rendere coerente il linguaggio del legislatore con quello adoperato tradizionalmente nel ccnl<sup>(46)</sup>, ccnl che non hanno incorporato alcune norme dell'art. 2103 c.c. lasciando così alla legge il ruolo di fonte unica della fattispecie particolare<sup>(47)</sup> oppure, infine, ccnl che non hanno previsto ulteriori ipotesi di dequalificazione<sup>(48)</sup> o che autorizzano i (o alcuni tipi di) contratti collettivi di secondo livello a prevederne di ulteriori<sup>(49)</sup> o, tuttalpiù, ccnl che hanno accolto il rinvio legislativo

---

<sup>(44)</sup> In questa sede si è scelto di non estendere l'analisi alla contrattazione di secondo livello, ma da essa, senza dubbio, posso trarsi ulteriori dati interessanti.

<sup>(45)</sup> Cfr. il CCNL per i dipendenti dei consorzi agrari del 23 maggio 2017 che incorpora l'art. 2103 c.c. e aggiunge l'obbligo datoriale di comunicazione preventiva alle RSA/RSU in caso di «dequalificazione» per modifica degli assetti organizzativi aziendali o il CCNL per il settore del cemento del 20 giugno 2016 che impone un « incontro in via preventiva» con i medesimi organismi sindacali.

<sup>(46)</sup> Cfr. CCNL per i dipendenti delle imprese dei servizi pubblici per la cultura, il turismo, lo sport e il tempo libero del 12 maggio 2016 che sostituisce i riferimenti alla categoria legale con quelli all'area professionale dell'inquadramento o il CCNL per il settore dei consorzi di bonifica del 28.9.2016 secondo cui la mobilità orizzontale può esercitarsi «entro il profilo professionale della stessa area di inquadramento» in virtù del particolare sistema di inquadramento (art. 2 sulla classificazione del personale oggetto di lievissime modifiche). Le modifiche terminologiche, ovviamente, comportano dei problemi interpretativi che non possiamo considerare in questa sede.

<sup>(47)</sup> A mero titolo di esempio il CCNL per i dipendenti di studi professionali che amministrano condomini o immobili del 28 gennaio 2016 non fa riferimento al limite posto dalla legge con riguardo alla categoria legale e alla formazione, ma ciò non esclude che i due limiti si applichino al personale interessato.

<sup>(48)</sup> Cfr. CCNL del settore del soccorso stradale del 4 maggio 2017 che ha ignorato la disciplina delle ulteriori ipotesi di dequalificazione, lasciando di fatto alle parti sociali di secondo livello la facoltà di accogliere o meno il rinvio del legislatore.

<sup>(49)</sup> Cfr. CCNL per i lavoratori dell'industria alimentare del 5 febbraio 2016 che rinvia ai contratti collettivi fra direzione aziendale ed RSU.

fissando ulteriori casi di dequalificazione legittima attraverso criteri particolarmente stringenti <sup>(50)</sup>.

Dall'altro lato, sono stati stipulati rinnovi di contratti collettivi nazionali con cui vengono ristrette, in modo sostanziale, le maglie dell'art. 2103 c.c. Abbiamo, così, in primo luogo, ccnl che limitano in vario modo il potere datoriale di dequalificazione, in caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali: in alcuni casi attraverso un richiamo esplicito alla tutela della professionalità, peraltro non meglio intesa <sup>(51)</sup>, in altri, addirittura, imponendo il consenso del lavoratore

---

<sup>(50)</sup> Cfr. CCNL meccanici e oreficeria del 29 luglio 2016 secondo cui: «ulteriori ipotesi di assegnazione appartenenti al livello di inquadramento inferiore, purché rientranti nella medesima categoria legale, sono le seguenti: - al fine di evitare il licenziamento sia dovuto per giusta causa che per giustificato motivo; - quando il lavoratore non risulti idoneo a svolgere le mansioni per le quali è stato assunto a seguito di visita medica» o il CCNL per i consorzi di bonifica del 28 settembre 2016, già citato, secondo cui «in via eccezionale ed in relazione ad esigenze straordinarie, per periodi limitati nell'arco dell'anno, è consentito richiedere al personale lo svolgimento, ove possibile a rotazione, di mansioni immediatamente inferiori a quelle proprie della qualifica, come disciplinato dall'art. d.lgs. 81/2015, previo confronto con le RSA/RSU ».

<sup>(51)</sup> È il caso ad esempio del CCNL dei consorzi di sviluppo industriale del 29 novembre 2016 secondo cui l'assegnazione «*di mansioni di categoria inferiore deve essere compatibile, ove possibile, con il mantenimento della professionalità acquisita al fine di rendere possibile la riassegnazione alle mansioni precedentemente svolte laddove per qualsiasi motivo ripristinabili in capo al medesimo lavoratore*» o del CCNL tessili-chimici del 7 novembre 2017 e del CCNL uniontessile del 12 ottobre 2016 secondo cui «*al lavoratore che venga adibito per comprovate esigenze di ordine tecnico e/o di modifica degli assetti organizzativi, a mansioni inferiori, la nuova mansione non deve comportare mutamento sostanziale nella posizione, né modificare la qualifica e la retribuzione di competenza. La permanenza in tali mansioni, salvo i casi di forza maggiore, non può durare oltre i due mesi nell'anno, anche se in periodi frazionati, e deve essere comunicata al lavoratore per iscritto. Fatta eccezione per le ipotesi di carattere tecnico previste ai due commi precedenti, nei casi in cui la permanenza nella mansione assegnata sia impossibilitata a causa di inidoneità fisica accertata o di necessità di riduzioni di personale e in assenza di soluzioni nell'ambito del medesimo livello, lo spostamento a mansioni di livello inferiore è consentito a tempo indeterminato, al fine di agevolare soluzioni intese a tutelare l'occupazione*». Cfr. anche il CCNL per il personale dipendenti del CONI e delle federazioni sportive del 14 dicembre 2016, già citato, secondo cui «*in caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali che incide sulla posizione del lavoratore, lo stesso può essere assegnato a mansioni appartenenti al livello di inquadramento immediatamente inferiore purché rientranti nella medesima categoria legale, solo nel caso in cui il nuovo assetto organizzativo non consenta più al datore*

interessato e snaturando così il potere datoriale <sup>(52)</sup>. In secondo luogo, non mancano i ccnl che limitano la stessa mobilità orizzontale o mantenendo la vecchia formulazione dell'art. 2103 c.c. <sup>(53)</sup>, oppure ponendo esplicitamente un limite riconducibile alla tutela dell'equivalenza professionale <sup>(54)</sup>.

Dunque, sembra di trovarsi di fronte o ad una contrattazione collettiva che adempie passivamente alla volontà del legislatore o ad una contrattazione che tenta di compensarne gli effetti più dirompenti. Le conseguenze di queste previsioni restrittive, ad avviso di chi scrive, consistono in una tendenziale restaurazione del precedente criterio di tutela della professionalità: in mancanza di una nuova e aggiornata definizione del bene della professionalità che si intende tutelare, infatti, è molto probabile che i limiti posti in via convenzionale finiscano per ripristinare i paletti creati dalla giurisprudenza prima del *jobs act*, tuttalpiù dando preferenza agli orientamenti più elastici che, come noto, facevano riferimento al criterio dell'equivalenza in senso dinamico <sup>(55)</sup>. Da questo punto di vista spicca per chiarezza e trasparenza l'accordo

---

*di lavoro di continuare a far svolgere le mansioni precedentemente svolte né sia possibile adibire il dipendente a mansioni diverse ma comunque rientranti nella medesima categoria contrattuale di inquadramento».*

<sup>(52)</sup> Cfr. il CCNL del personale non medico delle case di cura del 21 novembre 2017 o del CCNL Commercio-Cisal del 28 dicembre 2016 secondo cui «in caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali che incidano sulla posizione dei lavoratori, gli stessi, ai soli fini conservativi e previo accordo assistito, potranno essere eccezionalmente assegnati a mansioni appartenenti al livello d'inquadramento inferiore (si segnala anche che i due CCNL autorizzano i contratti aziendali a prevedere ulteriori ipotesi di dequalificazione a condizione che gli stessi siano confermati da referendum aziendale).

<sup>(53)</sup> Cfr. il CCNL per i dipendenti delle scuole private Federterziario del 31 maggio 2017.

<sup>(54)</sup> Cfr. il CCNL per il personale dipendenti del CONI e delle federazioni sportive del 14 dicembre 2016 secondo cui «*al dipendente può essere assegnato lo svolgimento di tutte o parti delle mansioni rientranti nella declaratoria della categoria contrattuale di appartenenza, nel caso in cui tali mansioni siano riscontrabili e, dunque, compatibili con quelle del profilo attribuito e fatto salvo il possesso dei requisiti di esperienza professionale richiesti ovvero delle specifiche abilitazioni professionali, ove previste*».

<sup>(55)</sup> Da ultimo Cass., 13 settembre 2018, n. 22383 (ovviamente in riferimento ad un caso a cui è applicabile la disciplina previgente) secondo cui la disciplina in discorso è finalizzata alla «*più ampia e incisiva tutela della professionalità del prestatore, in un'ottica necessariamente dinamica e non puramente conservativa del patrimonio di competenze ed abilità già esistente e consolidato*».

collettivo specifico del 7 luglio 2015 fra FCA e le federazioni affiliate a CISL e UIL secondo cui, in attesa che le parti definiscano modalità e limiti delle ipotesi di dequalificazione, “in generale resta fermo il rispetto del principio giurisprudenziale della compatibilità professionale”<sup>(56)</sup>.

Tutto ciò sembra corroborare l’ipotesi sostenuta nel paragrafo precedente, ovvero che un intervento legislativo prescrittivo che incida sul potere unilaterale del datore di lavoro estendendo la flessibilità funzionale non può agevolare, da sé sola, una efficace tutela della professionalità dei lavoratori: non lo fa direttamente (*supra* § 2) e, stando alle prime reazioni delle parti sociali, non lo fa nemmeno indirettamente. Infatti, l’intervento del 2015, almeno per il momento, non solo non ha favorito sufficientemente la riforma dei sistemi di inquadramento contrattuale ma, semmai, ha provocato delle reazioni di resistenza che rischiano di portare le parti sociali e il sistema al punto di partenza. Ciò, a nostro avviso, perché, in mancanza di una nuova sintesi attraverso cui aggiornare il significato stesso della professionalità nell’interesse di tutti i soggetti coinvolti (la professionalità come valore), le parti sociali tendono a riproporre, ora a livello negoziale, strumenti di tutela della professionalità già conosciuti anche se non al passo coi tempi, piuttosto che lasciare a briglie sciolte la flessibilità funzionale riconosciuta alle imprese dal legislatore.

#### **4. La professionalità nella dimensione individuale e la necessità dell’intervento di sostegno della negoziazione collettiva**

Quanto si è detto fino ad ora non implica che la contrattazione collettiva, ad avviso di scrive, non sia uno strumento idoneo a sviluppare un discorso sulla professionalità capace di coordinare le esigenze di flessibilità funzionale e gli interessi dei lavoratori relativi alla professionalità. Semmai, è vero, come si accennerà, il contrario. Ciò che si è cercato di dimostrare è che nel dialogo fra le fonti del rapporto di lavoro (in questo caso, fra legge e contratto collettivo)

---

<sup>(56)</sup> M. BROLLO, *La mobilità professionale dei lavoratori dopo il Jobs Act: spunti sul caso FIAT/FCA*, cit., 307 e, per una diversa opinione, B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il jobs act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., 100.

l'estensione dello *ius variandi* per mano del legislatore non sembra fornire strumenti idonei a valorizzare la professionalità, nemmeno attraverso il potenziamento dei rinvii legali alla contrattazione collettiva.

È opportuno, ora, domandarsi se la promozione di una professionalità intesa come punto di incontro delle parti del contratto di lavoro trovi spazio nella dimensione individuale del rapporto. Il dubbio sorge spontaneo anche perché coloro i quali intravedono nella teoria delle *capabilities*, un possibile nuovo fondamento del diritto del lavoro futuro, fanno necessariamente i conti con una sorta di problematica “individualizzazione” del contesto normativo e fattuale di riferimento<sup>(57)</sup>.

In astratto, a nostro avviso, il tema della professionalità e quello, strumentale, del ruolo della formazione nel rapporto contrattuale, possono ben essere sviluppati a livello individuale<sup>(58)</sup> perché il bagaglio professionale del lavoratore, in un contesto che valorizzi le *capabilities*, tende ad essere unico, irripetibile e non agevolmente standardizzabile: di conseguenza, necessita di essere maneggiato attraverso strumenti consensuali, o quanto meno, collaborativi, non certo attraverso l'esercizio di poteri datoriali unilaterali straordinari<sup>(59)</sup>. La professionalità del lavoratore, infatti, contiene in sé un ineliminabile profilo che non è mai completamente funzionalizzabile agli interessi dell'impresa. Essa, insomma, è un bene privato condivisibile dalle parti del contratto, ma che, ontologicamente, prescinde dal rapporto di lavoro perché segue il lavoratore nella sua intera carriera; carriera che,

---

<sup>(57)</sup> R. DEL PUNTA, *Verso l'individualizzazione dei rapporti di lavoro?*, in L. CORAZZA, R. ROMEI (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, il Mulino, 2014, 15.

<sup>(58)</sup> R. DEL PUNTA, *Labour Law and the Capability Approach*, cit., 398 utilizza a questo riguardo proprio l'esempio offerto dall'art. 2103 comma 6 c.c. con cui è possibile concordare in sede assistita modifiche all'oggetto del contratto nell'interesse del lavoratore.

<sup>(59)</sup> Chiarissimo sul punto B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, cit., 68 secondo cui è dentro il programma regolatorio del contratto – e non come prerogativa del potere unilaterale di decisione – che andrebbero collocate legittime aspettative del datore di lavoro a comportamenti formativi corretti.

soprattutto negli ultimi decenni, raramente si svolge nel medesimo contesto aziendale <sup>(60)</sup>.

La dimensione individuale, eventualmente anche attraverso l'intervento delle sedi assistite, può dunque essere un luogo adatto allo sviluppo del tema. Ad esempio, per offrire in questa sede solo una suggestione da approfondire, si potrebbe cominciare a guardare all'art. 2103 comma 6 c.c. anche sotto profili meno usuali. L'opportunità di concordare in sede assistita le modifiche all'oggetto del contratto, senza limiti se non quelli relativi alle finalità dell'operazione tassativamente previste dalla legge – la cui violazione è peraltro difficilmente verificabile –, implica, infatti, anche la possibilità che gli accordi non siano occasionati dalla necessità di realizzare un demansionamento, ma dall'esigenza condivisa di procedere ad una mobilità verticale *tout court*, quindi anche verso l'alto, seppure a condizioni (ad esempio economiche o di durata dell'adibizione) diverse da quelle che, altrimenti spetterebbero in virtù del comma successivo dell'art. 2103 c.c. <sup>(61)</sup> Insomma, il comma 6 della disposizione codicistica, invece di essere considerato solo come norma di chiusura delle ipotesi di demansionamento/dequalificazione, potrebbe essere valorizzato anche come cerniera fra queste ultime e le ipotesi di adibizione a mansioni superiori, cioè come uno strumento bidirezionale da valorizzare “sul serio” nell'interesse di entrambe le parti.

Più in generale, inoltre, la dimensione individuale della professionalità induce oggi a restituire rilievo all'indagine sulla volontà delle parti a proposito dell'oggetto del contratto di lavoro <sup>(62)</sup>, al fine di favorire

---

<sup>(60)</sup> A questo proposito è ancora oggi significativo il paradosso autorevolmente evidenziato secondo cui «più sarebbe necessario che le imprese investissero in risorse umane per lo sviluppo di capacità nuove e più elevate, tanto meno esse appaiono inclini a farlo per l'incertezza della ritenzione, vale a dire della possibilità di recuperare i costi della formazione in un mercato del lavoro aperto», ovvero in un mercato caratterizzato anche dalla diffusione di contratti di lavoro non standard (così M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, cit., 196).

<sup>(61)</sup> Nell'ambito di questi accordi, peraltro, è possibile procedere anche ad altri scambi, nel rispetto dell'art. 2113 c.c., che confermano questa, seppur meno usuale, eventualità.

<sup>(62)</sup> Cfr. E. GRAGNOLI, *L'oggetto del contratto di lavoro privato e l'equivalenza delle mansioni*, in *VTDL*, 2016, 1, 3 ss. La proposta esposta nel testo è fermamente criticata da R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, cit., 247 e B. CARUSO, *Strategie*

percorsi professionali coerenti sia con gli interessi aziendali che non le aspettative e le aspirazioni di carriera dei lavoratori. Oggi, infatti, sembra superata la considerazione formulata ben prima del *jobs act* secondo cui «lo stesso legislatore ha in definitiva dettato una norma determinativa dell'oggetto del contratto, ovvero un criterio di determinazione della prestazione che renderà superflua, il più delle volte, l'analisi puntuale della volontà delle parti»<sup>(63)</sup>.

Ciò detto non può essere ignorato il fatto che la tutela della professionalità ad un livello individuale rischia di favorire accordi solo formalmente desiderabili dal lavoratore (nonostante l'eventuale intervento delle sedi assistite) oppure, di comportare un immobilismo delle posizioni professionali dovuto al veto opponibile dal lavoratore poco propenso, in assoluto, a cogliere le sfide e le opportunità che possono derivare dalla mobilità funzionale. In un contesto come quello italiano, soprattutto nei settori produttivi meno sensibili o nelle aree più arretrate, il problema non è di poco conto e non sembra risolvibile a livello giuridico, perché cela un difetto curabile innanzitutto a livello culturale. Solo se le parti del rapporto di lavoro si sforzeranno, infatti, di aggiornare congiuntamente la loro stessa visione e percezione della professionalità, la (maggiore) flessibilità funzionale potrà trasformarsi in un vantaggio o in un'opportunità per tutti<sup>(64)</sup>.

Ora, se è vero che il *gap* fra flessibilità funzionale e tutela della professionale può essere colmato attraverso un intervento innanzitutto culturale e se è vero che il mercato del lavoro aperto alle forme contrattuali non standard estende la dimensione non funzionalizzabile della professionalità del lavoratore – le cui aspirazioni di carriera non sono contenibili entro un medesimo rapporto di lavoro – è chiaro che la dimensione individuale di cui sopra è insufficiente a favorire uno sviluppo virtuoso del tema.

È comune e condivisa l'osservazione per cui il tema della professionalità debba essere curato attraverso un mix di fonti (legale,

---

*di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., 102.

<sup>(63)</sup> Così M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, cit., 186.

<sup>(64)</sup> È noto che il concetto di professionalità è storicamente connotato, quindi varia secondo il contesto di riferimento (B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., 94, cfr. anche G. BALANDI, *Formazione e contratto di lavoro*, in *DLRI*, 2007, 113, spec. 168 e ss.).

contrattuale collettivo e individuale), ma ad avviso di chi scrive a dare il *la* deve essere la contrattazione collettiva <sup>(65)</sup> e solo di seguito potranno intervenire efficacemente le altre fonti, in modo da creare l'armonia più ampia possibile fra le esigenze datoriali e quelle dei singoli lavoratori. Insomma la professionalità “presa sul serio” <sup>(66)</sup> sembra passare innanzitutto sulla via delle parti sociali.

***La professionalità e la modifica delle mansioni: rischi e opportunità dopo il jobs act – Riassunto.*** *L'autore analizza i nessi problematici fra ius variandi e tutela della professionalità. Si sostiene, innanzitutto, come un discorso autenticamente teso a coltivare la professionalità come valore tout court – cioè come bene meritevole di tutela nell'interesse di entrambe le parti del contratto – non può basarsi sulla riforma dell'art. 2103 c.c., finalizzata ad ampliare il potere unilaterale del datore di lavoro. In secondo luogo, l'autore evidenzia come il rinvio alla contrattazione collettiva contenuto nell'art. 2103 c.c. rappresenta un'opportunità per le parti sociali di difendere la professionalità come valore che, ad oggi, non sembra essere stata raccolta a causa di ostacoli prevedibili. Infine, l'autore evidenzia come la valorizzazione di una professionalità che soddisfi le esigenze di tutte le parti coinvolte può essere sviluppata solo attraverso strumenti giuridici consensuali, come il contratto individuale e, soprattutto, quello collettivo, a prescindere dalle interferenze legislative.*

***Professionality and the changing employee's tasks: hazards and challenges after the Jobs Act. – Summary.*** *The author analyses the uncertain links between the employer's power to change the employee's tasks and the protection of the professionalism. Firstly, he explains how, from a legal viewpoint, a positive improvement of the employees' professionalism cannot be obtained exploiting the recent reform finalized to extend the functional flexibility in the best interest of the companies. Secondly, the author recognises that the referrals to the collective bargaining contained in the reform could be a historical opportunity to safeguard the professionalism in the best interest of the two parts of the employment relationship but underlines – for different reasons confirmed by the analysis of some national collective agreements – the unlikelihood that social partners will take up this challenge. Finally, he argues that the protection of the professionalism, taken seriously, can be developed only through consensual instruments or techniques, like the individual employment contract and, especially, the collective agreement, irrespective of legal referrals. This is because the matter is primarily a cultural and social issue that needs the participation and the will of all parties.*

<sup>(65)</sup> G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene, 1996, 91.

<sup>(66)</sup> Cfr. sul tema M. NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Vita e Pensiero, 2004.



## **La professionalità come limite al potere di scelta del datore di lavoro**

*Antonio Riccio (\*)*

*Sommario:* **1.** Una breve premessa. Dimensione collettivo-relazionale del lavoro subordinato, potere di scelta e professionalità. – **2.** Professionalità e contratto di lavoro. – **3.** La professionalità quale parametro di razionalità dell'esercizio del potere. – **4.** La difficile individuazione di una nozione univoca di professionalità. Professionalità e merito. – **5.** Professionalità e tecniche di limitazione.

### **1. Una breve premessa. Dimensione collettivo-relazionale del lavoro subordinato, potere di scelta e professionalità.**

In una recente ricerca, chi scrive si è dedicato all'indagine su di un versante peculiare dell'ampio tema dei poteri datoriali rimasto perlopiù in ombra nelle riflessioni offerte in dottrina. Ossia quello che è stato definito potere di scelta del datore di lavoro, da intendersi come il potere di operare selezioni in base a valutazioni comparative a seguito, e in base, alle quali saranno assunte determinazioni relative alla forza lavoro <sup>(1)</sup>. Nel corso di quella ricerca è emersa con evidenza l'esistenza uno stretto legame tra tale potere e il tema, che qui maggiormente interessa, della professionalità del lavoratore. È su tale relazione che verteranno, dunque, le riflessioni che seguono.

Pur non essendo possibile, per ovvie ragioni di spazio, dare conto in maniera esauriente dei passaggi argomentativi della ricostruzione

---

Il saggio riprende ampiamente alcune delle riflessioni dell'autore sviluppate nel recente lavoro monografico, *Il potere di scelta del datore di lavoro. La dimensione collettivo-relazionale del lavoro subordinato*, Aracne, 2018.

\* *Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Firenze.*

<sup>(1)</sup> A. RICCIO, *Il potere di scelta del datore di lavoro. La dimensione collettivo-relazionale del lavoro subordinato*, Aracne, 2018, 20.

sistematica offerta sul tema, è opportuno premettere che la convinzione di fondo, emersa dall'analisi sia dei limiti specifici posti alla scelta datoriale, sia delle tesi, elaborate da dottrina e giurisprudenza, che finiscono per coprire gli spazi di apparente disinteresse del legislatore inducono a ritenere insufficiente l'ottica interindividualista del diritto comune a cogliere alcuni dei peculiari aspetti del rapporto di lavoro subordinato. Al contrario, la focalizzazione del tema del potere di scelta lascia emergere un quadro che depone per l'impossibilità di una gestione puramente atomistica dei rapporti di lavoro subordinato. Impossibilità che viene confermata proprio dalla presenza di un potere dalle evidenti implicazioni relazionali.

Ciò consiglia di guardare al contratto di lavoro subordinato non solo nella sua veste di contratto di scambio ma anche come contratto di accesso alla comunità di lavoro, pur rifuggendo da ogni ricostruzione di matrice comunitarista. Piuttosto, quello che appare innegabile è che il lavoro subordinato sia pervaso anche da una immanente dimensione collettivo-relazionale che frequentemente finisce per incidere in maniera inevitabile sulla gestione dei rapporti.

Di tale assunto sono testimoni non solo i limiti legali e giurisprudenziali posti alla scelta del datore <sup>(2)</sup> ma anche l'intero dibattito sorto intorno al tema della esistenza o meno di un principio generale di parità di trattamento che, anzi, sembra possa essere ricomposto proprio attraverso la lente offerta dal potere contrattuale di scelta e della sua natura collettiva, consentendo di riconoscere l'operatività sul piano collettivo-relazionale degli obblighi di correttezza e buona fede <sup>(3)</sup>.

## 2. Professionalità e contratto di lavoro

Si è detto come nel corso dell'indagine volta all'analisi dei limiti espliciti e impliciti al potere di scelta del datore di lavoro, sia emersa con frequenza l'evidenza di una stretta correlazione tra tali limiti e la professionalità del lavoratore.

---

<sup>(2)</sup> Si pensi ai noti limiti presenti nella disciplina in materia di licenziamento collettivo e alle tesi giurisprudenziali in tema di individuazione del lavoratore licenziando per giustificato motivo oggettivo.

<sup>(3)</sup> A. RICCIO, *op. cit.*, 140 ss.

Per tentare di cogliere i possibili rilievi sistematici di tale relazione è opportuna una preliminare sintetica riflessione sul ruolo che la professionalità riveste all'interno della struttura obbligatoria del contratto di lavoro. Se esiste un legame tra capacità professionali e potere di scelta, infatti, è probabile che i suoi presupposti logico-giuridici e le sue implicazioni derivino proprio dal rapporto tra professionalità e contratto.

Il tema è stato frequentemente oggetto di contrastanti riflessioni in dottrina le quali, nella maggior parte dei casi, hanno offerto una rivalutazione della funzione della professionalità all'interno del rapporto obbligatorio benché non siano mancate ricostruzioni di segno completamente opposto, tese alla negazione di ogni suo rilievo sistemico nella ricostruzione della fattispecie.

Come è noto, il dibattito, stimolato dalla diffusione dei nuovi sistemi di organizzazione della produzione, ha finito per investire proprio i profili di identificazione della fattispecie lavoro subordinato<sup>(4)</sup>. In particolare, a differenza della autorevole ricostruzione classica che individuava l'oggetto del contratto di lavoro nelle mansioni convenute<sup>(5)</sup>, parte della dottrina ha ritenuto di poter individuare proprio nella professionalità il cuore vero dell'obbligazione contrattuale<sup>(6)</sup>. In tali ricostruzioni è stato sottolineato, condivisibilmente, che la collaborazione cui è tenuto il lavoratore in base all'art. 2094 c.c. «più che un dispiego di energie fisiche e psichiche è esplicitazione di

---

<sup>(4)</sup> M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *DLRI*, 2004, 184.

<sup>(5)</sup> Impostazione formulata da G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1963. Ma si veda, anche, G. GIUGNI, *Mansioni, qualifica e tutela della professionalità*, in *RGL*, 1973, 3 ss., nel quale, lo stesso autore enuncia una chiara apertura al riconoscimento del ruolo svolto dalla professionalità.

<sup>(6)</sup> C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano 2004, 81 ss.; M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in *RGL*, 1997, 269, ma, dello stesso autore si vedano anche le riflessioni contenute in *ID*, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in M. NAPOLI, *Questioni di diritto del lavoro (1992 – 1996)*, Giappichelli, 1996, 52; F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, 2000, 191 ss.; L. GALANTINO, *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, in *DRI*, 1998, 317 ss.; M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, cit., 165 ss.; M. MARAZZA, *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, 2002, 299 ss.

professionalità, cioè di attitudini professionali richieste dalla natura delle mansioni da svolgere»<sup>(7)</sup>.

Già Luigi Mengoni, commentando la *Critique du droit du travail* di Alain Supiot<sup>(8)</sup>, aveva affermato che «il bene offerto sul mercato dal lavoratore non è il suo corpo (ovvero nel linguaggio paleoindustriale, la sua forza lavoro), bensì la sua professionalità»<sup>(9)</sup>. D'altronde, è piuttosto evidente che «l'oggetto del contratto di lavoro subordinato non coincide, quasi fosse un calcolo aritmetico, con la somma dei compiti che il lavoratore si impegna a svolgere ( $a+b+c$ ), bensì con la professionalità necessaria al loro svolgimento»<sup>(10)</sup>.

A tal fine, le ricostruzioni in commento erano solite richiamare, in primo luogo, l'art. 2103 c.c. nella versione introdotta dall'art. 13, l. n. 300/1970. Non c'è dubbio, infatti, che «il principio dell'equivalenza professionale come criterio delimitativo delle mansioni esigibili», nel momento in cui fungeva da limite a garanzia del prestatore dalle possibili e ulteriori richieste datoriali, prendesse allo stesso tempo atto dell'impossibilità di ridurre l'oggetto del contratto alle sole mansioni convenute, rappresentando un confine di legittimità proprio all'«allargamento dell'oggetto del contratto rispetto alle mansioni di assunzione»<sup>(11)</sup>.

---

<sup>(7)</sup> M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, cit., 51; L. MENGONI, *Commento alla Critique du droit du travail di Supiot*, in *DLRI*, 1995, 475; U. ROMAGNOLI, *Il diritto del secolo. E poi?*, in *DLM*, 1999, 236, secondo il quale «la verità è che sarebbe sufficiente smetterla di identificare l'obbligazione di lavoro nella messa a disposizione di mere energie psico-fisiche, un'obbligazione il cui adempimento richiede soltanto docilità, prontezza all'obbedienza, subalternità, e ripensare i termini dello scambio. Se si condivide la premessa che il contratto di lavoro realizza uno scambio tra professionalità e retribuzione, i corollari che sarebbe coerente trarne sono tutt'altro che banali. In primo luogo la norma sulla mobilità interna (art. 2103 c.c.) acquista un significato più pregnante, perché rende compatibile col programma negoziale ciò che nel linguaggio organizzativo è considerato valorizzazione delle risorse umane e, nel linguaggio un po' vecchiotto dei padri costituenti, è considerato "elevazione professionale". In secondo luogo, si deve ammettere che bisogna prevenire il furto della professionalità non solo perché danneggia il lavoratore, ma anche perché compromette il fisiologico dispiegarsi dello stesso sinallagma funzionale».

<sup>(8)</sup> A. SUPIOT, *Critique du droit du travail*, PUF, 1994.

<sup>(9)</sup> L. MENGONI, *op. cit.*, 476.

<sup>(10)</sup> M. MARAZZA, *op. cit.* 301.

<sup>(11)</sup> Ivi, 52.

A ben vedere, tali riflessioni finiscono per trovare una decisa conferma se osservate alla luce della lente offerta dalla nuova formulazione data all'art. 2103 c.c. dal d.lgs. n. 81/2015, art. 3 <sup>(12)</sup>. Appare difficilmente contestabile, infatti, che la scelta di fare riferimento al livello d'inquadramento, quale criterio per l'individuazione del complesso delle mansioni liberamente esigibili dal lavoratore finisca per rendere ancora più evidente l'irriducibilità dell'oggetto contrattuale alle sole mansioni di assunzione. Vale la pena di sottolineare, come è stato altrove notato, che così facendo il legislatore finisce con l'affidare alla contrattazione collettiva un ruolo chiave non solo nella tutela della posizione professionale del lavoratore, ma anche nella determinazione dell'«*area del debito relativo allo svolgimento della prestazione lavorativa*» <sup>(13)</sup>.

L'assegnazione di questo ruolo alla contrattazione collettiva, sottraendo lo strumento dell'equivalenza professionale alla discrezionale valutazione giudiziale, non fa certo venir meno la tutela della posizione professionale del lavoratore, la quale viene soltanto spostata sul piano della definizione contrattual-collettiva, connotata da elementi di minor incertezza. D'altronde, la contrattazione collettiva è già solita – e ci si augura che lo sia sempre di più – costruire le declaratorie contrattuali attraverso il riferimento alle caratteristiche e ai contenuti professionali

---

<sup>(12)</sup> F. AMENDOLA, *La disciplina delle mansioni nel d.lgs. n. 81 del 2015* in WP CSDLE “M. D’Antona”.IT, – 291/2016; M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, in *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, in F. CARINCI (a cura di), *Adapt e-Book*, 2015, 29; L. DE ANGELIS, *Note sulla nuova disciplina delle mansioni e i suoi (difficilissimi) rapporti con la delega*, in WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT – 263/2015; F. FERRANTE, *Nuova disciplina delle mansioni del lavoratore*, in P.A. VARESI, A. PANDOLFO, M. MAGNANI, *I contratti di lavoro: commentario al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, recante la disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell’art. 1, comma 7, della l. 10 dicembre 2014, n. 183*, 2016, 31; U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 c.c.*, in RGL, 2015, III, 619; E. GRAMANO, *La riforma della disciplina del jus variandi*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario breve alla riforma “Jobs Act”*, Cedam, 2016, 517; F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, in WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT – 257/2015; F. ZOLI, *La disciplina delle mansioni*, in L. FIORILLO, A. PERULLI, *Tipologie contrattuali e disciplina delle mansioni*, Giappichelli, 2016.

<sup>(13)</sup> F. LISO, *op. cit.*, 7–8.

necessari per lo svolgimento di determinate attività. Tanto che è sovente possibile leggere in apertura delle sezioni dedicate all'inquadramento dei CCNL che *«i requisiti indispensabili derivanti dalle caratteristiche e dai presupposti professionali indicati nelle declaratorie e dai contenuti professionali specificati nei profili, consentono, per analogia, di inquadrare le figure professionali non indicate nel testo»* <sup>(14)</sup>.

Come è noto, gli argomenti a favore della tesi che si sta sostenendo, rintracciabili nelle riflessioni sul tema, sono molteplici. In particolare, può essere ricordato il divieto di indagini sulle opinioni sancito dall'art. 8 della l. n. 300/1970 che *«molto opportunamente espunge dall'area della conoscibilità del datore di lavoro ciò che non rileva per la valutazione dell'attitudine professionale»* e che, in tal modo, chiarisce come la professionalità, prima che un limite, costituisca espressione *«dell'interesse tipico del datore di lavoro»* <sup>(15)</sup>.

Tali riflessioni, ad avviso di chi scrive, dimostrano come al riconoscimento del valore della professionalità quale oggetto del rapporto obbligatorio sia possibile giungere anche attraverso una diversa lettura di elementi della fattispecie che da sempre caratterizzano l'assetto del contratto di lavoro subordinato, pur modellato sul social-tipo rappresentato dall'operaio della grande fabbrica fordista.

Nonostante ciò, tuttavia, non c'è dubbio che la valorizzazione di tale ruolo trovi una pregnanza diversa e una spinta decisiva a seguito dei profondi mutamenti subiti dal sistema produttivo <sup>(16)</sup>. La limitata possibilità di determinare a monte l'oggetto del contratto attraverso il riferimento alle mansioni di assunzione – intese come elementi definibili esclusivamente in termini materiali – è emersa con evidenza già nel passaggio all'organizzazione post-fordista, a causa del valore da questa attribuito, nella definizione della prestazione dovuta, a elementi collaborativi e spesso intangibili. Ciò è dimostrato, d'altronde, dalla stessa tendenza della contrattazione collettiva a delineare schemi d'inquadramento flessibili ben prima dell'intervento del legislatore del *Jobs Act*. Ma, a segnare definitivamente la non procrastinabilità

---

<sup>(14)</sup> CCNL Metalmeccanici, Sezione quarta, Titolo secondo, art. 1, Rinnovo 2016-2019.

<sup>(15)</sup> M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, cit., 52.

<sup>(16)</sup> B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e industria 4.0*, in *DLRI*, 2018.

dell'esigenza di fondare lo scambio sul concetto – che resta almeno in alcune sue parti, va segnalato, ancora tutto da indagare – di professionalità è l'avvento dell'industria 4.0 <sup>(17)</sup>, le cui pratiche mostrano una messa a disposizione che è sempre più caratterizzata da elementi immateriali e cognitivi.

Come è stato sottolineato, infatti, «*le nuove (immateriali) mansioni di assunzione che vengono assegnate al momento della stipula del contratto*» risultano spesso essere «*elementi immateriali: bagaglio cognitivo teorico, capacità di soluzione dei problemi, capacità di lavorare in team, capacità di apprendimento continuo e di rinnovamento del bagaglio di competenze, disponibilità alla formazione, senso e pratica della critica, disponibilità alla mobilità*» <sup>(18)</sup>.

### **3. La professionalità quale parametro di razionalità dell'esercizio del potere**

Se, dunque, la professionalità del lavoratore è l'effettivo oggetto del rapporto obbligatorio, allora quanto detto circa l'emergere della professionalità stessa, quale canone da cui il datore di lavoro può raramente discostarsi nella effettuazione della scelta, dimostra un valore e un significato di sicuro rilievo anche sul piano sistematico.

Questo, a ben vedere, è vero non tanto assumendo l'ottica, sia pur di un certo rilievo, della tutela del prestatore di lavoro scaturente dalla considerazione della professionalità come esplicazione della personalità dello stesso – e, quindi, protetta in quanto manifestazione del diritto fondamentale all'espressione della propria personalità nel luogo di lavoro –; quanto piuttosto, è bene sottolineare, perché la professionalità del lavoratore rappresenta l'espressione più evidente dell'interesse tipico, alla organizzazione del lavoro, del datore di lavoro <sup>(19)</sup>.

Ai fini della presente indagine, infatti, non risulta indispensabile spingersi oltre nell'analisi delle conseguenze derivanti (*rectius* dei

---

<sup>(17)</sup> Si veda R. DEL PUNTA, *Un diritto per il lavoro 4.0*, in A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, G. MARI (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018, 225 ss.

<sup>(18)</sup> B. CARUSO, *op. cit.*, 87.

<sup>(19)</sup> M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, cit., 52.

diritti e obblighi scaturenti) dall'assunzione della professionalità quale oggetto del rapporto obbligatorio. In particolare, non è questo il luogo per prender parte al dibattito principale intorno al quale ruotano le ricostruzioni della fattispecie che valorizzano l'elemento della professionalità. Ci riferiamo, naturalmente, alla ben nota diatriba riguardante l'esistenza o meno di un diritto alla formazione continua<sup>(20)</sup>.

Ciò che qui interessa maggiormente è sottolineare come tali ricostruzioni della fattispecie finiscano per risultare le più coerenti rispetto alle acquisizioni sull'esercizio dei poteri di cui è titolare il datore di lavoro e, in particolare, in materia di esercizio del potere di scelta.

Dall'analisi dei limiti legali e di sistema alla scelta, emerge il ruolo di primo piano ricoperto dalla professionalità nella stessa tematizzazione del potere di scelta, sia *ex ante* quale legittimo canone di scelta per il datore di lavoro, sia, conseguentemente, *ex post* quale parametro di valutazione giurisprudenziale della razionalità della scelta datoriale.

Gli elementi che denotano il ruolo della professionalità nel potere di scelta, inoltre, non solo possono assumere una veste e un significato più pregnanti dalla configurazione della professionalità come oggetto dello scambio ma, a loro volta, possono essere inseriti a pieno titolo nella categoria degli elementi a sostegno di quella ricostruzione.

Al concetto di professionalità sono sicuramente riconducibili alcune espressioni contenute nelle disposizioni in tema di divieti di discriminazione e, in particolare, quelle ben sintetizzate dalla previsione che esclude dal novero delle determinazioni discriminatorie quelle pur adottate sulla scorta di un fattore di rischio tipizzato «qualora, per la natura dell'attività lavorativa o per il contesto in cui

---

<sup>(20)</sup> Sostengono la tesi della esistenza del diritto alla formazione continua, seppur con posizioni e implicazioni parzialmente divergenti, U. ROMAGNOLI, *Il diritto del secolo. E poi?*, cit., 238; C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., *passim*, in particolare, 140 ss.; L. GALANTINO, *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, cit., 317 ss. Di diverso avviso, pur nell'ambito di una valorizzazione della professionalità, M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, cit., 187-188, la quale afferma che, pur riconoscendo la professionalità come oggetto dello scambio, «non si può consentire [...] che da tale formula definitoria si pretenda di ricavare una conseguenza, l'esistenza di un diritto alla formazione continua, che, al contrario, deve essere giuridicamente fondata».



essa viene espletata, si tratti di caratteristiche che costituiscono un requisito essenziale e determinante ai fini dello svolgimento dell'attività medesima»<sup>(21)</sup>.

Al medesimo concetto si allude, ancora, quando si fa riferimento all'espressione "esigenze tecnico-produttive e organizzative" e al termine "fungibilità" nelle ipotesi in cui la scelta sia finalizzata a un provvedimento espulsivo dal ciclo produttivo per ragioni inerenti l'impresa<sup>(22)</sup>, o anche, quando il provvedimento sia adottato nel corso di un trasferimento di ramo d'azienda o di azienda in crisi<sup>(23)</sup>. In dottrina e giurisprudenza è stato sottolineato, infatti, come la legittimità della scelta sia legata, nel primo caso (dove le esigenze rappresentano un canone legale di scelta) come nel secondo (che si riferisce alla circoscrizione dell'ambito della scelta), alla valutazione delle attitudini professionali dei dipendenti interessati.

Ancor più efficaci, seppure nell'ambito del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, sono le disposizioni concernenti la professionalità quale canone di scelta del dirigente nell'affidamento dell'incarico, espressa per mezzo di una, condivisibilmente ampia, formula comprensiva «delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dirigente, dei risultati conseguiti in precedenza nell'amministrazione di appartenenza e della relativa valutazione, delle specifiche competenze organizzative possedute, nonché delle esperienze di direzione eventualmente maturate all'estero, presso il settore privato o presso altre amministrazioni pubbliche, purché attinenti al conferimento dell'incarico»<sup>(24)</sup>.

Anche nel caso, tutto giurisprudenziale e dottrinario, delle differenziazioni di trattamento, l'accertamento della non arbitrarietà della determinazione datoriale, o meglio la verifica di razionalità della stessa attuata per il tramite delle clausole generali di correttezza e buona fede, laddove si condivida la posizione della sindacabilità giudiziale della scelta, non può che tradursi in una operazione di valutazione delle capacità e competenze professionali possedute dai lavoratori coinvolti rispetto alla funzione della determinazione stessa. D'altronde, è difficile immaginare un criterio, diverso da quello della

---

<sup>(21)</sup> Art. 3, comma 3, d.lgs. n. 215/2003; art. 3, comma 3, d.lgs. n. 216/2003.

<sup>(22)</sup> A. RICCIO, *op. cit.*, 110 ss.

<sup>(23)</sup> Ivi, 120 ss.

<sup>(24)</sup> Art. 19, comma 1, d.lgs. n. 165/2001.

professionalità, che potrebbe passare indenne quel vaglio. Perfino l'anzianità aziendale, a nostro avviso, alla luce del divieto di discriminazione in ragione dell'età, rischierebbe di rappresentare un criterio illegittimo, laddove completamente slegato dalla prospettiva della crescita professionale e sempre che non sia riconducibile alla tutela legittima di lavoratori maggiormente svantaggiati nel mercato del lavoro.

La professionalità del lavoratore, dunque, costituisce un canone di cui il datore di lavoro non può non tener conto nell'esercizio del potere di scelta. Ciò è vero sia nei casi in cui tale canone appare veicolato dalle stesse disposizioni legali, sia nelle ipotesi di assenza di previsioni specifiche. Se si analizzano le posizioni giurisprudenziali sviluppatesi intorno a ipotesi di scelta collocate in apparenti spazi vuoti di diritto, si noterà con estrema facilità un ricorso assolutamente non sporadico, per il tramite delle clausole generali di correttezza e buona fede, al concetto di professionalità come parametro di valutazione della razionalità della scelta datoriale.

Rinviando, per ora, qualche sintetica considerazione sulla incisività o meno delle tecniche di tutela del lavoratore coinvolto dall'esercizio del potere di scelta, ciò che qui si può ancora sottolineare è il dato per cui la valutazione della legittimità dell'incontro tra esercizio delle prerogative datoriali e lavoratore ruota generalmente – fatta salva la presenza di disposizioni miranti alla tutela di interessi specifici – intorno alle caratteristiche professionali del dipendente.

La professionalità, dunque, in dialogo eventuale con i parametri di natura sociale, si pone quale criterio di razionalità dell'esercizio del potere di scelta, tanto da poter esser considerata, per la sua attitudine a porsi quale elemento di equo bilanciamento degli interessi, come una sorta di “*mèta*-parametro” della selezione.

#### **4. La difficile individuazione di una nozione univoca di professionalità. Professionalità e merito**

Come è facilmente intuibile, problemi di non poco conto nascerebbero dal tentativo di individuare una nozione di professionalità valida in tutte le fattispecie giuridicamente rilevanti. Tuttavia, vale forse la pena segnalare alcuni elementi emersi nella nostra ricostruzione, almeno con

riferimento al concetto di professionalità in relazione al potere di scelta, i quali indicano la difficoltà – o, più probabilmente, l'impossibilità – di pervenire ad una definizione univoca.

È la disciplina della scelta nei licenziamenti collettivi a offrire gli spunti più agevolmente rilevabili. Infatti, sia nell'individuazione e circoscrizione dell'ambito dei lavoratori coinvolti che nell'applicazione dei criteri, emerge di frequente la considerazione delle capacità professionali come elemento utile e/o necessario. Tuttavia, varia molto la nozione di professionalità presa in considerazione e l'intensità dell'analisi di dettaglio delle capacità.

Nella individuazione della collettività che sarà coinvolta nella selezione, l'analisi mira al semplice riconoscimento di una serie di professionalità fungibili, ossia di lavoratori che siano generalmente in grado di svolgere una determinata attività. In tali casi l'indagine, legata a doppio filo con la necessità del riscontro del nesso causale tra i provvedimenti finali e le ragioni della procedura, è necessariamente orientata ai profili statici e oggettivi della professionalità e, in particolare, alle mansioni effettivamente svolte dai lavoratori nel corso del rapporto.

La nozione di professionalità che emerge, al contrario, quale criterio di scelta mediato dalle esigenze tecnico-produttive e organizzative, mostra margini di flessibilità e di dettaglio molto più ampi. Sebbene la questione sia ben lungi dall'essere unanimemente composta nel dibattito, a nostro avviso in questo caso è possibile riconoscere la legittimità dell'attribuzione di rilievo anche a elementi di valutazione "soggettivi" o che abbiano solo potenzialmente un impatto di utilità sul piano organizzativo e produttivo, purché esternamente apprezzabili e ostensibili.

Si pensi, per esempio, alla valutazione della minore o maggiore capacità di svolgimento dei compiti assegnati nel corso del rapporto; all'attitudine più o meno intensa ad interagire col gruppo e ad integrare la propria prestazione con quella degli altri componenti di una squadra; all'abilità dimostrata nello svolgimento di mansioni diverse; alla propensione all'accrescimento del bagaglio professionale avvalorata dalla frequenza di corsi e attività formative; al possesso di particolari specializzazioni utili nel prospettato assetto produttivo.

Non c'è dubbio che alcuni di questi elementi richi amino in maniera diretta o indiretta la possibile valutazione del rendimento nella

procedura di selezione e che proprio su ciò si basi il contrario avviso di una parte della dottrina. Ma, se focalizziamo l'attenzione sul fatto che a essere in gioco, in tali ipotesi, è soltanto l'equità della selezione, non si può non concordare con chi, già da tempo, ha avuto modo di affermare che le tesi negative sembrano fondarsi «*su un malinteso favor per il lavoratore, quasi che [...] il dipendente di scarso rendimento sia più meritevole di tutela di quello, più diligente e laborioso, che dovrà essere eventualmente licenziato al suo posto*»<sup>(25)</sup>. Come se, di fondo, vi fosse «*l'invincibile riluttanza ad ammettere che tra lavoratori possano sorgere conflitti di interessi; cosicché, per rincorrere un'idea inesistente, si rinuncia ad una giustizia possibile, ancorché "parziale"*»<sup>(26)</sup>.

Forse, proprio l'inquadramento della professionalità quale parametro generale di valutazione per l'esercizio legittimo del potere di scelta potrebbe consentire l'apertura a una riflessione, il più possibile scevra da pregiudizi ideologici, sulla tanto agognata o vituperata valorizzazione del merito nel rapporto di lavoro.

Come è noto, lo studioso di diritto del lavoro italiano che volesse cimentarsi in una analisi positivista sul ruolo del merito nell'ordinamento nostrano si troverebbe a svolgere una indagine su disposizioni che riguardano esclusivamente il lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni. L'interesse pubblico alla migliore gestione possibile delle risorse ha, infatti, consentito la nascita e lo sviluppo di un complesso articolato normativo relativo alla valutazione del merito, inserito in quello che viene definito come ciclo di gestione delle *performance*<sup>(27)</sup>. In particolare, ci riferiamo al sistema di incentivazione della produttività e della qualità delle prestazioni lavorative dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche disciplinato dalle disposizioni contenute nel Titolo III del d.lgs. n. 150/2009.

Lasciando da parte, in questa sede, ogni possibile commento circa l'efficacia o meno finora dimostrata dal sistema prefigurato, è

---

<sup>(25)</sup> R. DEL PUNTA, *I criteri di scelta dei lavoratori nei licenziamenti collettivi e nella cassa integrazione guadagni*, in *DLRI*, 797.

<sup>(26)</sup> *Ibidem*.

<sup>(27)</sup> R. SANTUCCI, P. MONDA, *Valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa*, in L. ZOPPOLI (a cura di), *Ideologia e tecnica nella riforma del lavoro pubblico*, Editoriale Scientifica, 2009, *passim*.

interessante notare che tale sistema di incentivazione della produttività si basa essenzialmente sulla possibilità di erogazione di una parte di retribuzione variabile, simile, per certi aspetti, agli elementi della retribuzione incentivante che va assumendo sempre maggior rilievo nell'economia del sistema di contrattazione collettiva del settore privato. Nel settore pubblico, poi, a questo si accompagna, almeno dal punto di vista teorico e potenziale, anche una gestione meritocratica di alcuni aspetti attinenti al rapporto di lavoro, come le progressioni di carriera, sottoposte, come l'accesso, a procedure di selezione pubblica. L'esigenza di una valorizzazione del merito, a nostro avviso, inteso quale preconditione al libero sviluppo delle capacità<sup>(28)</sup> implicate nello svolgimento della prestazione, non si avverte di meno nel settore privato. Ciò risulta particolarmente vero in un panorama aziendale come quello italiano, in cui sembra stentare il consolidamento di una gestione dei rapporti improntata ai principi della razionalità economica e in cui sia l'accesso all'impiego sia lo sviluppo del rapporto appare governato, molto spesso, da fattori esterni per nulla attinenti allo specifico e concreto interesse dell'impresa alla miglior organizzazione della forza lavoro.

La valorizzazione della professionalità, per il tramite del riconoscimento del ruolo svolto quale parametro di legittimità dell'esercizio del potere di scelta, potrebbe rappresentare una componente non irrilevante di una operazione culturale di sostegno al merito intorno alla quale potrebbero convergere diversi interessi, se è vero che tale parametro appare astrattamente non confliggente con l'interesse dell'impresa né, tantomeno, con quello del prestatore di lavoro. Per evitare equivoci, è il caso di sottolineare che ciò non implica affatto il sostegno a posizioni che rivendicano l'esigenza di ampliamento delle ipotesi di differenziazione o, anche, dell'allargamento degli spazi di discrezionalità datoriali. Al contrario, qui è in gioco esclusivamente la ricerca di elementi utili allo scrutinio di razionalità dell'esercizio di poteri già affidati a una ampia discrezionalità e di differenziazioni già praticabili.

---

<sup>(28)</sup> Si veda l'ormai classico, A. SEN, *L'idea di giustizia*, Mondadori, 2010. Per una lettura in chiave lavoristica dell'approccio delle capacità si veda, inoltre, R. DEL PUNTA, *Leggendo "The Idea of Justice" di Amartya Sen*, in *DLRI*, 2013, 197 ss.; ID, *Labour Law and the Capability Approach*, in *IJCLLR*, 2016, 383 ss.

## 5. Professionalità e tecniche di limitazione

Il tema del potere di scelta datoriale obbliga l'interprete a confrontarsi con elementi interindividuali che impattano variamente sulle vicende della gestione e amministrazione dei rapporti di lavoro subordinato e che appaiono almeno come indici presuntivi di una dimensione collettivo-relazionale immanente ai rapporti di lavoro subordinato. Il riconoscimento di tale ulteriore dimensione non implica affatto un necessario allontanamento dalla ricostruzione in chiave puramente contrattuale della subordinazione, sollecitando, piuttosto, l'approfondimento e la valorizzazione di elementi della fattispecie – la collaborazione dell'art. 2094 c.c. <sup>(29)</sup> – che, nonostante gli inviti della dottrina più accorta, hanno faticato e faticano a trovare un condiviso riconoscimento.

Tali difficoltà sono probabilmente legate ad una insolita avversità convergente sia della prospettiva del contrattualismo *pro business* che di quello laburista: la prima preoccupata dall'emersione di un generale e giudizialmente tutelabile interesse valutativo-comparativo dei lavoratori, che dovrebbe incontrare il favore della seconda; la seconda ansiosa di contrastare il possibile dilatamento della sfera obbligatoria del contratto, perseguito dalla prima. Queste tensioni, nella misura in cui contribuiscono a focalizzare l'attenzione su argomentazioni che mirano a contrastare a monte i rischi avvertiti dai rispettivi orientamenti, finiscono per nuocere, ad avviso di chi scrive, ad una duplice esigenza di approfondimento di cui si avverte l'urgenza. L'una riguardante la definizione dei confini della sfera obbligatoria a seguito della evidente impossibilità di ridurli alle sole mansioni contrattualmente convenuta (il che coincide, forse più adeguatamente, con il chiedersi quale sia la prestazione convenuta); l'altra relativa alla individuazione di un fondamento sistematico coerente al generale controllo di non arbitrarietà delle determinazioni datoriali. È il caso di sottolineare, rispetto a quest'ultima esigenza, che una sua negazione implicherebbe la configurabilità di possibili spazi di signoria nella

---

<sup>(29)</sup> M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, cit., 49. Secondo l'autore, individuato nella collaborazione l'oggetto del contratto, essa si esprimerebbe nel significato di lavorare insieme con altri, sia in senso verticale (con il datore) che in quello orizzontale (con gli altri lavoratori).

gestione dei lavoratori dipendenti la cui presenza ci pare del tutto incompatibile con la stessa natura contrattuale del rapporto, prima ancora che con i valori e i principi accolti nella carta costituzionale.

Il riconoscimento di una dimensione relazionale (giuridicamente rilevante) nei rapporti di lavoro subordinato e la conseguente emersione di un generale interesse valutativo-comparativo dei prestatori (giudizialmente tutelabile), non determina alcun effetto dirompente e automatico sul versante delle scelte tecnico-organizzative e produttive dell'impresa che restano intangibili ed estranee al possibile controllo giudiziario <sup>(30)</sup>. Il tema del potere di scelta, difatti, pone piuttosto la questione dell'individuazione di parametri utili allo scrutinio di non arbitrarietà non della scelta organizzativa, ma delle determinazioni assunte a valle della stessa. D'altronde, neanche lo stesso parametro che appare generalmente adeguato a fondare quello scrutinio, ossia la professionalità del lavoratore, si pone in contrasto con gli interessi produttivi e organizzativi dell'impresa e sembra rappresentare, anzi, un adeguato punto di equilibrio tra questi ultimi e l'interesse del lavoratore a non subire trattamenti arbitrari.

Il riconoscimento dell'interesse valutativo-comparativo, a sua volta, non determina inevitabilmente un rischio di pervasività dell'eventuale controllo giudiziario. Il necessario bilanciamento dei diversi interessi che vengono in gioco nelle varie fasi della gestione dei rapporti in cui si realizzino ipotesi di scelta, infatti, finisce col realizzarsi, più o meno efficacemente, sul piano delle tecniche di disciplina e di tutela di volta in volta impiegate dall'ordinamento.

Si può ricordare, così, come l'utilizzo della norma legale quale tecnica rigida di disciplina caratterizzi, ad esempio, l'area dei canoni di scelta considerati particolarmente riprovevoli, tanto che la loro adozione, ritenuta discriminatoria, risulta generalmente vietata. In questo caso la determinazione datoriale è colpita, sul piano sanzionatorio, dalla nullità a cui si affiancano, a seconda dei casi, anche il risarcimento per equivalente dell'eventuale danno patrimoniale e non patrimoniale; una tutela inibitoria (l'ordine di cessazione della condotta discriminatoria) e ripristinatoria (l'ordine di rimozione degli effetti della discriminazione); la revoca di benefici o l'esclusione da vantaggi; piani d'intervento e rimozione delle discriminazioni.

---

<sup>(30)</sup> A. RICCIO, *op. cit.*, 118 ss.

La stessa tecnica legale mostra margini applicativi nettamente meno rigidi negli spazi in cui il potere di scelta, non risultando disciplinato in maniera specifica in ragione di una valutazione di minor rischio sociale, deve essere ricostruito attraverso il ricorso a principi generali dell'ordinamento. In tali ipotesi esso potrà essere sottoposto esclusivamente allo scrutinio della non arbitrarietà attraverso le clausole di correttezza e buona fede nella esecuzione del rapporto obbligatorio. Cosicché, il datore avrà la possibilità di fondare la scelta su un novero molto ampio di parametri, purché ostensibili e razionali rispetto alle ragioni (*rectius* funzioni) della determinazione. Qui, naturalmente, la tutela del prestatore si palesa come particolarmente debole, restando limitata alla configurabilità del diritto di conoscere i motivi sui quali la scelta è stata fondata e alla possibilità di richiedere il risarcimento dell'eventuale danno subito a seguito della scelta arbitraria.

Nel novero delle tecniche di disciplina della scelta tra due o più lavoratori un ruolo di primo piano è svolto dalle regole che condizionano l'esercizio del potere datoriale all'espletamento preliminare di una procedura, la quale a seconda dei casi riveste natura sindacale e/o amministrativa. Sono tali le ipotesi, per esempio, relative alla scelta dei lavoratori nell'ambito di procedure di riduzione di personale e di sospensione o riduzione dell'orario di lavoro con ricorso alla cassa integrazione guadagni. Come è facilmente intuibile, simili tecniche sono funzionali all'esigenza di consentire un controllo sindacale sulla legittimità della scelta datoriale *ex ante*, e cioè prima che essa si realizzi agendo, in particolare, sul versante dei criteri che saranno adottati nella selezione. Ciò permette di compiere, dunque, una verifica dal carattere preventivo anziché successivo all'assunzione della determinazione datoriale, operazione che finisce per offrire vantaggi a entrambe le parti coinvolte nella scelta nel solco del bilanciamento degli interessi che qui raggiunge il suo punto più alto. Allo stesso tempo, infatti, se è vero che l'obiettivo principale è quello di garantire al lavoratore il prodursi di effetti rimediabili solo giudizialmente, è altrettanto vero che attraverso l'adozione di criteri condivisi con le organizzazioni collettive al datore viene garantita la possibilità di ridurre di molto i margini di eventuale illegittimità della scelta, rendendo quest'ultima più certa al momento stesso della sua assunzione.



Che con riferimento a un potere intrinsecamente collettivo come il potere di scelta, poi, il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali rappresenti lo strumento ideale di disciplina pare confermato anche dalla circostanza che il ruolo della contrattazione collettiva non si esaurisce nella, pur non irrilevante, competenza delegata dal legislatore. Ciò non solo in virtù del fatto che le parti sociali si erano già conquistate in via autonoma un ruolo nelle procedure in argomento ben prima della delega legislativa, ma anche perché sembra andare via via consolidandosi la tendenza a gestire in maniera concordata alcuni aspetti del rapporto di lavoro che riguardano direttamente o indirettamente il potere di scelta. In particolare, è interessante notare come – anche in virtù del rilievo assunto della definizione del salario accessorio legato ad aspetti di produttività e qualità del lavoro –, nonostante l'assenza di disposizioni legislative che obblighino la parte imprenditoriale in tal senso, sempre più frequentemente si raggiungano accordi collettivi in tema di gestione della professionalità e del merito. Oltre alle tecniche di disciplina tradizionali sulle quali da sempre si basa lo sviluppo del diritto del lavoro italiano, poi, a nostro avviso la natura e le implicazioni del potere di scelta offrono anche la possibilità di saggiare, più *de iure condendo* che *de iure condito*, l'efficacia di tecniche diverse e d'impronta (anche) volontaristica, soprattutto nei campi in cui la scelta datoriale non risulti coperta da una specifica regolamentazione.

Pensiamo, in primo luogo, al tema della informazione nel rapporto di lavoro. Non estraneo alla contaminazione con le principali tecniche di limitazione della norma legale e collettiva, che anzi ne costituiscono sempre un presupposto, quello dell'informazione nel rapporto di lavoro costituisce un campo al quale il legislatore italiano continua a prestare scarsa attenzione nonostante la risoluzione del problema delle asimmetrie informative rappresenti uno spazio ancora fecondo per un rafforzamento della condizione del prestatore di lavoro.

L'opportunità di un intervento in questa direzione è stata probabilmente sottovalutata in virtù della individuazione nelle clausole generali di correttezza e buona fede di possibili soluzioni interpretative per configurare alcuni obblighi informativi. Nonostante alcuni dubbi espressi in dottrina, non vi è dubbio, infatti, che la buona fede svolga una funzione di fondamentale importanza almeno in riferimento ai doveri di informazione che si concretizzano in obblighi di motivazione

degli atti di gestione datoriale. Tuttavia, un intervento efficace in tema di asimmetrie informative dovrebbe riguardare la configurabilità a monte della scelta datoriale dell'informazione, operazione che piuttosto difficilmente può desumersi in via interpretativa dalle clausole di buona fede e correttezza.

A tal fine potrebbero forse sperimentarsi opzioni volontaristiche, magari con interventi incentivanti la gestione sindacalmente controllata a livello aziendale – attraverso l'adozione di accordi dedicati – degli interessi comparativo-valutativi emergenti negli spazi non coperti da una disciplina legale specifica. Allo stesso modo, laddove si fosse in presenza di strutture produttive non sindacalizzate, potrebbe incoraggiarsi, invece, l'adozione in via unilaterale di regolamenti interni, magari affidando alle commissioni di certificazione sia un ruolo di sostegno e assistenza che il vaglio preliminare del rispetto dei principi e delle regole dell'ordinamento da parte del documento aziendale.

Nel segno di un equo bilanciamento degli interessi in gioco, ciò potrebbe garantire al lavoratore di essere informato circa i potenziali parametri di scelta e/o di differenziazione (offrendo anche uno strumento tangibile per la verifica e il controllo della scelta) e al datore di dotarsi di uno strumento di riferimento di regole di scelta e/o di differenziazione maggiormente affidabili e la cui astratta legittimità sia stata *ex ante* attestata dalla sede di certificazione. Fatta salva, naturalmente, la sempre possibile verifica circa la loro corretta applicazione.

***La professionalità come limite al potere di scelta del datore di lavoro – Riassunto.***  
*Partendo da una premessa relativa al legame esistente tra dimensione collettivo-relazionale del lavoro subordinato, potere di scelta e professionalità, l'autore valorizza le tesi che riconoscono nella professionalità l'oggetto del contratto di lavoro. Sulla scorta di tale ricostruzione, poi, l'autore afferma che la professionalità rappresenta il parametro ideale di verifica della razionalità dell'esercizio del potere. Infine, dopo aver sostenuto i possibili vantaggi della lettura proposta, grazie alla capacità della professionalità di porsi quale punto d'incontro ideale degli interessi delle parti del rapporto, l'autore si sofferma sulle tecniche di limitazione e sul ruolo della contrattazione collettiva.*

***Professionality as a limit to the power of choice of the employer – Summary.***  
*Starting from a premise that focuses on the link existing between collective-relational*

*dimension of subordinate work, power of choice and professionalism, the author enhances the theses that identify professionalism as the object of the employment contract. Against this background, the author then points out that professionalism represents the ideal parameter for verifying the rationality of the exercise of the power of choice. Finally, after highlighting the possible advantages of the proposed theory, according to which professionalism constitutes a perfect tool for balancing the interests of the parties, the author focuses on the techniques of limitation and on the role of collective bargaining.*

## La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva

Federico D'Addio (\*)

**Sommario:** **1.** Premessa: perché studiare la professionalità attraverso le lenti della contrattazione collettiva? – **2.** Analisi della più recente contrattazione collettiva relativamente ai profili della professionalità e della formazione: note metodologiche. – **3.** La contrattazione collettiva nazionale di settore (2017-2018). – **3.1.** *Segue:* classificazione e inquadramento del personale. – **3.2.** *Segue:* mansioni e *jus variandi*. – **3.3.** *Segue:* formazione. – **3.3.1.** *Segue:* profili istituzionali e relazionali – **3.3.2.** *Segue:* situazioni giuridiche soggettive. – **3.3.3.** *Segue:* altre misure. Certificazione delle competenze e registrazione delle attività formative. – **4.** La contrattazione collettiva aziendale (2017-2018): classificazione e inquadramento del personale, mansioni e *jus variandi*, formazione e altre misure. – **5.** Considerazioni conclusive: *non è tutto oro quel che luccica, e pur qualcosa si muove.*

### 1. Premessa: perché studiare la professionalità attraverso le lenti della contrattazione collettiva?

La tutela e lo sviluppo della professionalità <sup>(1)</sup> e, quindi, anche della formazione e dell'aggiornamento professionale dei lavoratori sono

---

\* *Dottorando in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo - ADAPT.*

<sup>(1)</sup> Non bisogna nascondersi: la *professionalità* (come il *mercato*, la *competizione*, l'*efficienza*, il *rendimento*, ecc.) è una delle *categorie del capitalismo* (cfr. N. IRTI, *Nichilismo giuridico*, Laterza, Roma-Bari, 2004). Pertanto, quando si parla di *professionalità* ci si muove, ineluttabilmente, in una prospettiva e secondo una logica "capitalistica". D'altro canto, la Costituzione italiana, attraverso il riconoscimento della libertà di iniziativa economica (art. 41, comma 1), ha scelto un sistema di economia di mercato, e cioè un sistema economico di tipo capitalistico basato sulla proprietà privata dei mezzi di produzione (cfr. M. PERSIANI, *Diritto del lavoro e*

tematiche che trovano oggi la loro disciplina nella legge, statale e regionale <sup>(2)</sup>, ma soprattutto nella contrattazione collettiva.

Secondo il tradizionale insegnamento, infatti, il contratto collettivo è – ancor prima che uno strumento di tutela dei suoi destinatari, *in primis* i lavoratori subordinati – un “sistema” (di norme), un’istituzione, organizzata ma informale, del mercato del lavoro che ponendo le “regole del gioco” non limita quest’ultimo ma ne regola il funzionamento pervenendo così ad un equilibrio di interessi, un compromesso, tra forze sociali contrapposte e in conflitto <sup>(3)</sup>.

---

*autorità dal punto di vista giuridico*, in *ADL*, 2000, 1, in particolare p. 15, nt. 60), anche se temperato dal e vincolato al rispetto della sicurezza, della libertà e della dignità umana (art. 41, comma 2). Non sorprende, allora, che una certa dottrina abbia configurato, se non in termini strettamente giuridici quantomeno in termini socio-economici, la professionalità e la carriera come “proprietà” del lavoratore, cfr. Y. SUWA, *Innovazione tecnologica, diritto del lavoro e protezione sociale: dal lavoro alla carriera come forma di proprietà*, in *DRI*, 1996, 2, 65 ss., in particolare p. 68. Per una ricostruzione più approfondita del concetto di professionalità, anche da una prospettiva storica e di relazioni industriali, si consenta il rinvio a F. D’ADDIO, *Considerazioni sul saggio Dimensioni e trasformazioni della professionalità di Pietro Causarano*, in *Professionalità Studi*, 2018, 5, 215 ss.

<sup>(2)</sup> È alquanto complesso il riparto della competenza legislativa: la competenza esclusiva delle Regioni in materia di istruzione e formazione professionale «riguarda la istruzione e la formazione professionale pubbliche che possono essere impartite sia negli istituti scolastici a ciò destinati, sia mediante strutture proprie che le singole Regioni possano approntare in relazione alle peculiarità delle realtà locali, sia in organismi privati con i quali vengano stipulati accordi» (C. cost., sent. n. 50/2005); di contro, la disciplina della formazione “interna” (quella erogata in ambito aziendale dai datori di lavoro ai propri dipendenti) «di per sé non rientra nella menzionata materia, né in altre di competenza regionale; essa, essendo intimamente connessa con il sinallagma contrattuale, attiene all’ordinamento civile, sicché spetta allo Stato stabilire la relativa normativa» (C. cost., sent. n. 24/2007). Entrambe le sentenze sono richiamate in Corte cost., sent. n. 287/2012 (in materia di tirocini), la quale ricorda altresì che i due titoli di competenza non sempre appaiono «allo stato puro» (cfr. anche Corte cost., sent. n. 176/2010 in materia di apprendistato). È, invece, ripartita la competenza in materia di professioni (cfr. Corte cost., sent. n. 108/2012).

<sup>(3)</sup> È questa, in estrema sintesi, la ricostruzione di Gino Giugni (già in *Introduzione allo studio della autonomia collettiva*, Giuffrè, 1960, in particolare p. 13) e la c.d. *funzione normalizzatrice del mercato* secondo la fortuna espressione utilizzata dall’Autore in *Diritto del lavoro (voce per un’enciclopedia)*, in *GDLRI*, 1979, 11, ora in G. GIUGNI, *Lavoro, legge, contratti*, Bologna, 1989, come richiamato in A. LO FARO, voce *Contratto collettivo (lavoro privato)*, in *Enc. giur., Annali VI*, 2013, par. 1.

Se quella appena descritta è forse una delle principali funzioni della contrattazione collettiva, essa assume un rilievo del tutto particolare nella regolazione e tutela della professionalità nella sua proiezione dinamica <sup>(4)</sup>, e cioè nel rapporto di lavoro “di durata” <sup>(5)</sup> che implica necessariamente una certa dose di mobilità <sup>(6)</sup> e, comunque, formazione e aggiornamento professionale.

Ed infatti, l'autonomia collettiva è unanimemente considerata dalla dottrina la naturale e più efficiente autorità di governo delle problematiche connesse al concetto di professionalità, alla sua retribuzione e tutela, anche nella sua dimensione dinamica, all'interno del rapporto di lavoro <sup>(7)</sup>.

---

<sup>(4)</sup> Per una sistematizzazione della materia e dei vari concetti connessi (mansioni, qualifiche, categorie, professionalità, ecc.) è d'obbligo il rinvio a G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1963.

<sup>(5)</sup> In dottrina, si è parlato di *contratti “di durata” per l'esistenza della persona che “impegnano le parti per molto tempo combinandosi con altri significativi rapporti della stessa persona”* facendo emergere, nella disciplina del contratto stesso, peculiari istanze etico-giuridiche non presenti nei contratti istantanei (c.d. *spot contracts*) contraddistinti da una forte spersonalizzazione del rapporto, cfr. A. NICOLUSSI, *Etica del contratto e “contratti ‘di durata’ per l'esistenza della persona”*, in L. NOGLER, U. REIFNER, (a cura di), *Life Time Contracts: Social Long-term Contracts in Labour, Tenancy and Consumer Credit Law*, Eleven International Publishing, 2014, 128.

<sup>(6)</sup> Una definizione di “mobilità”, tanto “endo-aziendale” quanto “extra-aziendale”, non può non rinviarsi a F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli, 1982, in particolare p. 9. LISO per “mobilità endo-aziendale” intende «la serie di modificazioni, più o meno rilevanti, degli assetti organizzativi dati, le quali consistono in (o implicano) una modificazione di modalità qualitative della prestazione lavorativa e, quindi, della posizione del lavoratore nell'ambito della organizzazione produttiva». In altri termini, per l'Autore «il fenomeno della mobilità non riguarda soltanto [...] lo *spostamento* del lavoratore da un posto di lavoro a un altro, bensì anche il mutamento, parziale o totale, delle mansioni svolte, che può aversi anche indipendentemente dal verificarsi di uno spostamento (si pensi alla modificazione che una prestazione di lavoro può subire in conseguenza della introduzione di innovazioni tecniche)». Liso evidenzia anche che a cavallo tra anni Settanta e Ottanta, nella stagione del c.d. diritto dell'emergenza, l'attenzione si è spostata sul piano della “mobilità extra-aziendale”, in particolare sugli strumenti del governo del mercato del lavoro volti a tutelare il lavoratore come soggetto economicamente debole anche al di fuori del rapporto.

<sup>(7)</sup> La soluzione di qualsiasi problema connesso alla modifica delle mansioni di assunzione sembra, infatti, «inevitabilmente condizionata dalla profonda connessione esistente con la soluzione dei problemi della classificazione del personale e dall'estrema varietà delle situazioni che si verificano di fatto in relazione alla diversità

In questo campo è, invero, in gioco un complesso bilanciamento di interessi spesso contrapposti tra loro: da un lato, l'esigenza di elasticità dell'organizzazione produttiva e del lavoro avvertita dalle imprese, dall'altro lato l'interesse dei lavoratori a salvaguardare l'occupazione, la propria posizione lavorativa e dignità (umana e professionale) <sup>(8)</sup>. Non è un caso, allora, che nel Codice civile sia rimasto formalmente in vigore l'art. 2071, rubricato *Contenuto*, che stabilisce al secondo comma che il contratto collettivo deve altresì «indicare le qualifiche e le rispettive mansioni dei prestatori di lavoro appartenenti alla categoria a cui si riferisce la disciplina collettiva» <sup>(9)</sup>, cioè una di quelle di cui

---

della disciplina collettiva applicabile, delle caratteristiche e delle stesse tradizioni dei vari settori della produzione e, a volte, addirittura delle singole imprese», cfr. M. PERSIANI, *Prime osservazioni sulla nuova disciplina delle mansioni e dei trasferimenti dei lavoratori*, in *Dir. lav.*, 1971, XLV, 11 ss. Secondo l'Autore, l'art. 2103 c.c., come modificato dall'art. 13 St. lav., non riusciva a regolare compiutamente l'intera materia ma necessitava di un altro formante: l'azione sindacale e, quindi, la contrattazione collettiva. Ed infatti, il silenzio dello Statuto dei lavoratori in merito ai problemi della classificazione del personale poteva essere compreso soltanto considerando la circostanza che quella medesima legge, favorendo l'ingresso nelle imprese di rappresentanze sindacali, individuava nella contrattazione aziendale o in altri strumenti e procedure di carattere collettivo una tutela «più efficace di quella che avrebbe potuto essere attuata con un intervento del legislatore».

<sup>(8)</sup> In termini simili, cfr. M. BROLLO, M. VENDRAMIN, *Le mansioni del lavoratore: inquadramento e "jus variandi". Mansioni, qualifiche, "jus variandi"*, in M. MARTONE (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione. Tomo I - Contratto e rapporto di lavoro*, in M. PERSIANI, F. CARINCI (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, Cedam, 2011, 519.

<sup>(9)</sup> Secondo alcuni commentatori, l'art. 2071 c.c. non è stato, né tacitamente né implicitamente, abrogato ma andrebbe letto alla luce e in funzione del principio della libertà sindacale (art. 39, comma 1 Cost.) che ne determina una sostanziale "metamorfosi" o "affievolimento" nel senso che la sua efficacia degrada «da norma cogente a mera direttiva, che, pur nell'assenza (logica) di qualsiasi comminatoria, non dovrebbe essere pretermessa soprattutto nell'interesse dei prestatori di lavoro», cfr. V. CARULLO, *Art. 2071 - Contenuto*, in *Commentario del diritto civile. Libro V Tomo I (Titoli I-II). Del lavoro (Artt. 2060-2098)*, Utet, 1987, 182. In termini simili cfr. R. DE LUCA TAMAJO, *L'evoluzione dei contenuti e delle tipologie della contrattazione collettiva*, in *RIDL*, 1985, I, 18, il quale ritiene che nel nostro ordinamento «non vi sia alcuna rigida delimitazione eteronoma circa la competenza tematica e la struttura del contratto collettivo», ma anzi «la mancata predeterminazione dei contenuti negoziali rappresenta [...] l'altra faccia della medaglia di un sistema di contrattazione collettiva ad efficacia soggettiva limitata». Contra P. ICHINO, *Il contratto di lavoro*, Tomo I, in A. CICU, F. MESSINEO, *Trattato di diritto civile e commerciale*, Giuffrè, Milano,

Professionalità Studi

all'art. 2095 c.c. anch'esse determinate nei loro requisiti di appartenenza dalla contrattazione collettiva<sup>(10)</sup>.

A prescindere dal dato positivo (peraltro – come visto – risalente al periodo corporativo), dalla prassi sindacale emerge un dato rilevante: la contrattazione collettiva (anche aziendale) ha iniziato, sin dagli anni Sessanta, a predisporre una serie di norme e strumenti volti alla tutela della professionalità dei lavoratori, con la conseguenza che il tema dell'organizzazione del lavoro è entrato, seppur inizialmente in punta di piedi, nell'area del negoziato sindacale (esempi ne sono i sistemi di inquadramento, i mutamenti nel tipo di prestazione, le modifiche di mansioni, la *job evaluation*, la *job rotation*, ecc.)<sup>(11)</sup>.

Invece, fatta eccezione per il congedo delle c.d. 150 ore (relativo al diverso diritto allo studio) che venne introdotto dalla contrattazione collettiva a metà degli anni Settanta al fine di far acquisire ad un'ampia massa di lavoratori, specialmente operai, il titolo della scuola dell'obbligo, è soltanto nel corso degli anni Novanta e Duemila che si sviluppa nella contrattazione collettiva un nuovo atteggiamento culturale nei confronti della formazione professionale e, di conseguenza, una produzione negoziale diversificata per tematiche e contenuti<sup>(12)</sup>.

---

2000, XXVII, 2, 620, il quale apre alla tesi secondo cui l'art. 2071, comma 2 c.c. potrebbe anche considerarsi «disposizione vincolante» per l'autonomia collettiva.

<sup>(10)</sup> Tale rinvio alla contrattazione collettiva (in realtà a quella “corporativa”) e alla legge nulla aggiungerebbe né toglierebbe alla libertà delle parti sociali di scegliere i sistemi di inquadramento e i relativi trattamenti anche economici di fonte contrattuale, in tal senso cfr. P. ICHINO, *Il contratto di lavoro*, Tomo I, in A. CICU, F. MESSINEO, *Trattato di diritto civile e commerciale*, Giuffrè, 2000, XXVII, 2, 620.

<sup>(11)</sup> Cfr. già G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, Milano, 1964, in particolare pp. 82-89 e 98-102 nonché R. DE LUCA TAMAJO, *L'evoluzione dei contenuti e delle tipologie della contrattazione collettiva*, cit., 20.

<sup>(12)</sup> Il primo contratto collettivo ad aver introdotto l'istituto delle 150 ore è stato quello dei metalmeccanici che, però, escludeva, sulla falsariga di quanto previsto dallo Statuto dei lavoratori (art.10), il diritto alla formazione professionale. Di contro, risalgono ad inizio anni Novanta i primi accordi interconfederali e trilaterali di tipo concertativo nei quali le parti riconoscono il tema della formazione come interesse condiviso tra imprese e lavoratori e progettano le prime azioni, cfr., sul punto, la ricerca Isfol, *La formazione continua nella contrattazione collettiva* (2004), pp. 25-26, disponibile *on line* sul vecchio sito dell'ente.



In particolare, l'interesse, più o meno recente, delle parti sociali per la formazione pare scaturire dal fatto che la globalizzazione, l'innovazione tecnologica e la crisi economico-finanziaria sembrano aver rivoluzionato i modelli di produzione e di organizzazione del lavoro con inevitabili ripercussioni sui compiti in concreto affidati ai lavoratori, al loro coinvolgimento nonché al loro sviluppo professionale. Da qui l'esigenza sempre più impellente da parte delle imprese di flessibilità, mobilità, adattabilità e partecipazione, ma anche di nuove e diverse professionalità e competenze "abilitanti"; dal lato, invece, dei prestatori di lavoro, oltre all'esigenza occupazionale primaria, emergono istanze (strumentali) di tutela del soggetto debole nel mercato del lavoro e nelle c.d. transizioni occupazionali <sup>(13)</sup>.

Se questo è il quadro normativo e storico di riferimento, il presente contributo ha, allora, lo scopo di esaminare le soluzioni adottate in relazione a queste tematiche dalla più recente contrattazione collettiva tanto di settore (§ 3) quanto aziendale (§ 4). Soluzioni, queste, che – come avremo modo di vedere – muovono certamente da un punto di vista che non solo presuppone ma intende anche preservare l'esistenza del rapporto di lavoro (è la prospettiva dei c.d. *insiders*), tuttavia, in taluni casi, non trascurano le istanze provenienti "da fuori", dal mercato del lavoro, e cioè da chi aspira ad accedere all'occupazione (è la prospettiva dei c.d. *outsiders*).

## **2. Analisi della più recente contrattazione collettiva relativamente ai profili della professionalità e della formazione: note metodologiche**

Prima di illustrare nel dettaglio quanto emerso dall'analisi svolta, giova premettere brevi note metodologiche.

I contratti collettivi presi in considerazione sono in totale circa 450, di cui 47 di livello nazionale e oltre 400 di livello aziendale.

---

<sup>(13)</sup> Tale concetto risulta essere stato utilizzato per la prima volta in G. SCHMID, *Transitional labour markets: a new European employment strategy*, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (Ed.), Berlin, 1998. Per una rilettura e riformulazione del concetto da parte dell'Autore, cfr. G. SCHMID, *Dalla flexicurity ai mercati transizionali del lavoro. Il lavoro non standard. Riflessioni nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro*, in DRI, 2011, fasc. n. 1, 1 e ss.

Tali contratti rappresentano, anzitutto, i rinnovi dei CCNL siglati nel corso del 2017 (e in parte anche nel 2018) dalle organizzazioni sindacali e datoriali *comparativamente più rappresentative* <sup>(14)</sup> o, meglio, quelle che è ragionevole ritenere tali, e cioè quelli stipulati dalle federazioni di settore aderenti a Cgil, Cisl e Uil.

Sono stati, inoltre, presi in considerazione oltre 400 contratti collettivi aziendali aventi carattere “normativo” conclusi nel medesimo periodo, di questi oltre 40 sono stati analizzati nel dettaglio in quanto ritenuti di particolare interesse.

La quasi totalità dei contratti collettivi considerati è stata tratta dalla banca dati *www.farecontrattazione.adapt.it* in cui è stato possibile orientarsi anche grazie all'imprescindibile apporto, specialmente per quanto riguarda la copiosa contrattazione a livello aziendale, dato dal IV Rapporto ADAPT su *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*.

### **3. La contrattazione collettiva nazionale di settore (2017-2018)**

#### **3.1. Segue: classificazione e inquadramento del personale**

Buona parte degli accordi di rinnovo dei CCNL analizzati (circa il 30%) si sono interessati alla ridefinizione e/o aggiornamento del sistema di classificazione e inquadramento del personale o all'introduzione di particolari regole, procedure o sperimentazioni in materia. In sintesi, le misure previste dai rinnovi contrattuali riguardano alternativamente o cumulativamente:

- a) l'elaborazione di nuovi sistemi di classificazione e inquadramento;

---

<sup>(14)</sup> Sul punto, cfr. P. TOMASSETTI, *La nozione di sindacato comparativamente più rappresentativo nel decreto legislativo n. 81/2015*, in *DRI*, 2016, 2, 367 e ss. nonché M. PERSIANI, *Le vicende della rappresentanza e rappresentatività sindacali tra legge e contratto collettivo*, in *ADL*, 2017, 3, 231 e ss. Quest'ultimo sostiene che “il concetto di “rappresentatività sindacale” soltanto apparentemente abbia assolto ad una funzione giuridica ed abbia, invece, avuto una funzione limitata alla politica sindacale”. Ciò nonostante quel concetto risulta essere stato in concreto applicato - se non altro per il rispetto del divieto di *non liquet* e dell'obbligo di *ius dicere* e, quindi, di decidere la controversia - in diverse sentenze: cfr., da ultimo, T.A.R. Lazio (Roma), sez. I, 8 febbraio 2018, n. 1522 in materia di nomine di rappresentanti delle parti sociali in seno al Consiglio di Vigilanza dell'Anpal.

- b) l'introduzione di aggiornamenti e modifiche agli attuali sistemi;
- c) l'istituzione di Commissioni paritetiche con il compito di elaborare proposte per la definizione di una nuova classificazione del personale o l'aggiornamento dell'attuale sistema;
- d) la previsione di sperimentazioni di modifiche ed adattamenti classificatori;
- e) il riconoscimento della facoltà di stipulare a livello aziendale, al ricorrere di determinate condizioni, specifiche intese volte ad introdurre sistemi di classificazione anche diversi rispetto a quello previsto dal CCNL (c.d. rinvio al livello aziendale);
- f) l'introduzione di procedure speciali da svolgere in caso di contestazione dell'applicazione o interpretazione delle disposizioni in materia di classificazione e inquadramento.

Più nel dettaglio, diversi rinnovi hanno predisposto un nuovo sistema di classificazione del personale <sup>(15)</sup>. Una menzione particolare, per ricchezza di contenuti e carattere innovativo, merita l'integrativo del CCNL Occhialeria interamente dedicato al nuovo sistema di classificazione che prevede un inquadramento unico per *Aree professionali* (identificano l'insieme di competenze omogenee nei processi produttivi del settore) e *Step di sviluppo professionale* (gradi di competenza crescente per lo svolgimento delle attività previste per ogni singola Area professionale) <sup>(16)</sup>.

---

<sup>(15)</sup> Il rinnovo del CCNL Alimentazione-Panificazione ha elaborato una classificazione unica costituita da 6 livelli (9 livelli per le imprese non artigiane del settore Alimentare che occupano fino a 15 dipendenti). Il CCNL Tabacco ha predisposto un'unica scala classificatoria di 7 categorie sulla base di declaratorie e profili. Il CCNL Socio-assistenziale ha definito un sistema articolato in 6 categorie ciascuna delle quali è composta da 6 posizioni economiche. Questo sistema, pur rimanendo ancorato alla nozione di mansioni effettivamente svolte, ha l'ambizione di valorizzare la disponibilità all'integrazione e intercambiabilità delle mansioni, la polivalenza dei compiti, l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, quali elementi positivi anche in relazione allo sviluppo professionale e delle carriere. Anche il CCNL Logistica, Trasporto merci e spedizione ha elaborato una nuova classificazione del personale viaggiante ("operai specializzati area professionale C") non più legata alla portata dei mezzi bensì alla tipologia dei servizi svolti, con conseguente applicazione più ampia dell'orario discontinuo.

<sup>(16)</sup> A seconda della professionalità è poi prevista una progressione specifica caratterizzata da una serie definita di *Step*. In ogni caso, tutte le competenze sono registrate nella *Scheda Professionale Individuale* che riporta anche la descrizione delle attività svolte e dei c.d. comportamenti organizzativi posti in essere su richiesta

Altri accordi sono intervenuti sul sistema di classificazione e inquadramento apportando sporadiche modifiche <sup>(17)</sup>.

La maggior parte dei rinnovi, invece, ha istituito Commissioni paritetiche con il compito di elaborare proposte per la definizione di una nuova classificazione del personale (CCNL Lapidei pmi) o l'aggiornamento degli attuali sistemi (CCNL Energia e Petrolio, CCNL per attività minerarie e CCNL Gas-Acqua, quest'ultimo mira ad una semplificazione del sistema di inquadramento con la riduzione dei suoi livelli e la ridefinizione delle attuali declaratorie e dei profili professionali), anche con specifico riferimento alla polivalenza e polifunzionalità delle figure professionali del settore (CCNL Alimentazione-Panificazione).

Accordi più coraggiosi prevedono l'avvio di sperimentazioni nelle aziende interessate di adattamenti classificatori, con particolare riferimento a modelli per fasce/aree professionali <sup>(18)</sup>.

Di particolare interesse, anche da un punto di vista squisitamente di relazioni industriali (rapporti tra livelli contrattuali), sono quelle clausole che prevedono, soltanto per i gruppi industriali con modelli organizzativi complessi, la possibilità di definire, a livello aziendale mediante "specifiche intese" stipulate con gli organismi sindacali aziendali e/o territoriali, sistemi di classificazione anche diversi rispetto a quello definito a livello centrale dal CCNL. In particolare, tali intese possono introdurre sistemi di classificazione coerenti con le

---

dell'azienda (allo stato attuale: *Flessibilità professionale, Trasferimento delle competenze e Leadership*).

<sup>(17)</sup> Il rinnovo del CCNL Imprese di Assicurazione ha individuato l'Area professionale Quadri costituita da due livelli di inquadramento: funzionario – 7° livello; quadro – 6° livello. Il rinnovo del CCNL Ortofrutta e agrumario inserisce, invece, un 6° livello Super.

<sup>(18)</sup> Vd. i rinnovi CCNL Metalmeccanici pmi, qui la Commissione paritetica avrà anche il compito di monitorare, supportare ed analizzare tali sperimentazioni; CCNL Tessile Abbigliamento, che assegna alla Commissione tecnica, oltre ad attività di ricerca e di confronto tra esperienze innovative, il compito di individuare e procedere all'inquadramento di mansioni nuove all'esito di una specifica procedura predisposta a tal fine e di valutare l'opportunità di introdurre nuovi criteri applicativi e/o regolamentazioni che prevedano la valorizzazione della professionalità con particolare riferimento a forme di pluralità di mansioni e a comportamenti organizzativi di particolare interesse aziendale (quali la disponibilità a lavorare in gruppo, a rilevare e valutare le difettosità, a proporre soluzioni, a gestire gli imprevisti, a trasferire le competenze).

esigenze di efficienza e flessibilità organizzativa proprie della realtà produttiva di riferimento, ma devono comunque contenere idonei meccanismi di raccordo con la struttura retributiva e la corrispondente scala parametrica del CCNL<sup>(19)</sup>, ciò al fine di preservare e rispettare la struttura e gli assetti tradizionali della contrattazione collettiva in Italia<sup>(20)</sup>. Infine, un numero esiguo di rinnovi prevede specifiche procedure da svolgere in caso di contestazione in ordine all'applicazione o interpretazione delle disposizioni in materia di classificazione e inquadramento<sup>(21)</sup>.

### 3.2. *Segue: mansioni e jus variandi*

Nonostante la recente riforma ad opera dell'art. 3 del d.lgs. n. 81/2015 dell'art. 2103 c.c. e i rinvii, espliciti (commi 4 e 7) e impliciti (comma 1), alla contrattazione collettiva ivi contenuti, soltanto un numero limitato di rinnovi dei CCNL (circa il 14%) tratta il tema delle mansioni nei seguenti termini:

---

<sup>(19)</sup> Vd. i rinnovi del CCNL Elettrici e del CCNL Gas-Acqua. Quest'ultimo limita ulteriormente la possibilità di intervento da parte della contrattazione di secondo livello prevedendo ulteriori requisiti (quali la presenza aziendale sul territorio di due o più regioni, l'applicazione di più contratti collettivi, la messa in atto di processi di innovazione tecnologica e/o organizzativa comportanti emersione di nuovi ruoli, esternalizzazione/internalizzazione di attività ovvero progetti di investimento economico particolarmente rilevanti per i territori di riferimento).

<sup>(20)</sup> Da ultimo ribaditi dall'Accordo interconfederale Confindustria - Cgil, Cisl, Uil del 9 marzo 2018 ("*Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva*") secondo cui: il CCNL deve assolvere «la sua principale funzione di fonte di regolazione dei rapporti di lavoro e di garante dei trattamenti economici e normativi comuni a tutti i lavoratori del settore, ovunque impiegati sul territorio nazionale» (par. 5, lett. c), in particolare «il trattamento economico complessivo (TEC) e il trattamento economico minimo (TEM)» (par. 5, lett. e), nonché «la sua funzione di regolatore delle relazioni sindacali del settore » (par. 5, lett. d), demandando la disciplina di una serie di aspetti, tra cui alcuni elementi del trattamento economico (par. 5, lett. f), al livello aziendale/territoriale.

<sup>(21)</sup> Vd. il rinnovo del CCNL Tabacco, che prevede che eventuali contestazioni saranno esaminate, in sede aziendale, tra la Direzione e le R.S.U.. In caso di mancato accordo su una controversia interpretativa si farà ricorso alle rispettive Organizzazioni Sindacali a livello provinciale e, in fase successiva, alle rispettive Organizzazioni a livello nazionale.

- a) esercizio delle “deleghe” contenute nell’attuale art. 2103 c.c. (determinazione del periodo oltre il quale l’assegnazione alle mansioni di livello superiore diventi definitiva e previsione di ulteriori ipotesi di demansionamento);
- b) disciplina di ipotesi particolari (quali assegnazione di mansioni promiscue o nuove, mutamento di mansioni per inidoneità fisica);
- c) previsione di procedure di incontro tra direzione aziendale e RSU in caso di demansionamento.

Tra i rinnovi che intervengono su questa materia, la maggior parte di essi si avvale del rinvio contenuto all’art. 2103, comma 7 c.c. per fissare il periodo trascorso il quale il lavoratore matura il diritto all’assegnazione definitiva alle mansioni superiori <sup>(22)</sup>.

Altri accordi si preoccupano di disciplinare il trattamento retributivo del dipendente addetto a mansioni promiscue <sup>(23)</sup> o l’ipotesi di mutamento delle mansioni per inidoneità fisica <sup>(24)</sup>.

Disposizioni particolari sono previste anche con riferimento alle mansioni non esemplificate o nuove (perché, ad esempio, derivanti da innovazioni tecnologiche o nuove forme di organizzazione del lavoro)

---

<sup>(22)</sup> Le soluzioni approntate sono le più disparate: 3 mesi (CCNL Socio-Assistenziale); 4 mesi (CCNL Utilitalia); 5 mesi (CCNL Cemento Confapi); 6 mesi (CCNL Giocattoli, dove è prevista la possibilità di assegnare mansioni diverse anche non continuativamente, purché la somma dei singoli periodi non superi i 24 mesi). Tutti i CCNL richiamati escludono l’assegnazione definitiva in caso di sostituzione di lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto di lavoro.

<sup>(23)</sup> Il rinnovo del CCNL Socio-Assistenziale stabilisce che la retribuzione mensile sarà quella del livello corrispondente alla mansione superiore espletata e di quest’ultima gli verrà pure attribuita la qualifica, sempre che questa sia prevalente rispetto all’orario espletato e fermo restando l’obbligo di svolgere tutte le mansioni assegnate. Anche il CCNL Tabacco disciplina l’ipotesi in cui il lavoratore sia adibito con carattere di continuità allo svolgimento di mansioni di diverse categorie prevedendo in questi casi l’attribuzione alla categoria corrispondente alla mansione superiore, sempreché quest’ultima abbia carattere di prevalenza o almeno di equivalenza di tempo.

<sup>(24)</sup> Nel caso in cui al lavoratore venga riconosciuta l’inidoneità in via permanente all’espletamento delle funzioni inerenti alla propria qualifica, l’Istituto esperirà ogni utile tentativo, compatibilmente con le strutture organizzative dei vari settori e con le disponibilità di organico, per recuperare il lavoratore al servizio attivo anche in mansioni diverse o a qualifiche funzionali inferiori, con conseguenze anche sotto il profilo retributivo (CCNL Socio-Assistenziale).

che devono essere inquadrare nell'ambito dei vari livelli esistenti sulla base di riferimenti analogici con le mansioni esemplificate e sulla base di declaratorie (CCNL Alimentazione-Panificazione).

Un caso particolare – perché sembra aver reintrodotto nell'ambito della mobilità endo-aziendale il concetto di “equivalenza” espunto dall'art. 2103 c.c. dal *Jobs Act* (vd. art. 3 del d.lgs. n. 81/2015) – è rappresentato dal rinnovo del CCNL Tabacco dove è stabilito che il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti alla categoria superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni *equivalenti* alle ultime effettivamente svolte.

Soltanto un rinnovo, invece, si è avvalso del rinvio di cui all'art. 2103, comma 4 c.c., configurando un'ulteriore ipotesi di demansionamento<sup>(25)</sup>.

Si segnala altresì il rinnovo del CCNL Cemento Confapi che ha previsto, in caso di mutamento di mansioni a un livello inferiore, un incontro, a livello aziendale e/o di unità produttiva, tra direzione aziendale e RSU per valutare, in via preventiva, le possibili implicazioni anche in relazione alla eventuale attività di formazione professionale legata allo svolgimento delle nuove mansioni.

### 3.3. *Segue: formazione professionale*

Dall'analisi quantitativa e qualitativa effettuata sui rinnovi dei CCNL siglati nell'arco del 2017-2018 è possibile affermare che la formazione inizia ad avere un rilievo centrale o, comunque, ricorrente nei rinnovi contrattuali. Sono, infatti, numerose e diversificate, per natura, portata

---

<sup>(25)</sup> È il caso del rinnovo del CCNL Utilitalia che stabilisce che l'azienda, in presenza di esigenze organizzative, tecnico-produttive o sostitutive, può richiedere in modo occasionale, saltuario e marginale lo svolgimento di mansioni inferiori, senza che ciò comporti alcun peggioramento economico e morale. In caso di inquadramento in un livello professionale inferiore per definitivo mutamento di mansioni, al dipendente è attribuita, ove prevista, la posizione parametrica A del livello inferiore nel quale è inquadrato. Il medesimo CCNL prevede anche in capo alle imprese un obbligo di comunicazione periodica annuale ai soggetti sindacali competenti in ordine alle variazioni di inquadramento e i mutamenti definitivi di mansione effettuati nell'ambito dello stesso livello di inquadramento.

ed ampiezza, le misure e le previsioni introdotte nei CCNL rinnovati e/o integrati nel 2017 (circa il 42% dei rinnovi contiene clausole in materia di formazione). Esse possono essere ricondotte a tre macro-aree:

- a) profili istituzionali e relazionali: in questa area vi rientrano una molteplicità di previsioni che vanno dalle dichiarazioni programmatiche e di intenti alla costruzione di veri e propri sistemi di formazione professionale e continua (istituzione di appositi Fondi interprofessionali, Centri di formazione, ecc.) volti a progettare, finanziare, gestire e realizzare percorsi formativi o di sistemi di relazioni industriali in materia (istituzione di Enti bilaterali, Commissioni paritetiche, Gruppi di lavoro, procedure sindacali di esame congiunto anche di tipo conciliativo, ecc.);
- b) riconoscimento di situazioni giuridiche attive in capo ai lavoratori (quali diritti soggettivi alla formazione continua o allo studio, permessi, congedi, ecc.) o creazione di particolari percorsi formativi per determinate categorie di lavoratori;
- c) predisposizione di procedure di certificazione delle competenze acquisite e di registrazione delle attività formative.

### **3.3.1. Segue: profili istituzionali e relazionali**

Ferme restando le molteplici dichiarazioni programmatiche e di intenti in cui l'investimento in formazione continua è considerato "strategico" tanto per le imprese quanto per i lavoratori (vd., ad es., CCNL Aziende cooperative metalmeccaniche e CCNL Orafo argentiero e gioielleria), alcuni rinnovi hanno delineato un sistema di formazione professionale e continua <sup>(26)</sup> ed anche un sistema relazionale di formazione <sup>(27)</sup>.

---

<sup>(26)</sup> È il caso dell'ipotesi di accordo di rinnovo del CCNL Operai agricoli e florovivaisti del 19 giugno 2018 che, al fine del perseguimento di obiettivi di crescita professionale, stabilizzazione dell'occupazione, impiego anche dei tempi di non lavoro per lo svolgimento di attività formative, ha individuato tre pilastri del sistema: a) il For.Agrì (Fondo interprofessionale per la formazione continua) che, alimentato da un contributo integrativo, finanzia piani formativi aziendali, territoriali, settoriali o individuali concordati tra le parti sociali; b) i Centri di formazione agricola, aventi carattere territoriale (regionale, interregionale, provinciale o di bacino) e funzioni di dialogo e interconnessione con istituzioni formative e scolastiche e imprese; c) le

Professionalità Studi



In alcuni rinnovi contrattuali viene espressamente valorizzato in questo ambito il modello partecipativo, e cioè il coinvolgimento del sindacato sui temi della formazione al fine della condivisione dei programmi formativi <sup>(28)</sup>.

In altri rinnovi, le Parti individuano nel Fondo di formazione intercategoriale uno strumento da utilizzare in via prioritaria (CCNL Area Alimentazione-Panificazione) o esclusiva (CCNL Aziende cooperative metalmeccaniche), si impegnano ad approfondire l'opportunità di costituire un apposito Fondo o prevedono l'adesione ad enti bilaterali di categoria che si occupano anche di formazione e certificazione (CCNL Doppiaggio) oppure istituiscono, modificano o valorizzano la bilateralità <sup>(29)</sup>.

---

Casse *extra legem*/Enti bilaterali agricoli territoriali che andranno a sostituire i Centri di formazione agricola.

<sup>(27)</sup> È il caso del CCNL Energia e Petrolio dove sono individuati tre livelli: I) livello di settore (Commissione paritetica per la formazione istituita presso l'Osservatorio nazionale di settore, con il compito della programmazione strategica); II) livello d'Azienda (incontri annuali tra singole imprese e sindacati nazionali e/o territoriali per l'illustrazione dei risultati economici in cui viene riservata una specifica sessione alla formazione continua, all'alternanza scuola-lavoro e alla firma di accordi sindacali richiesti dalle procedure della bilateralità di Fondimpresa); III) livello di unità produttiva (incontri tra Direzioni aziendali e RSU, con il compito di recepire gli orientamenti sulla formazione continua fissati nell'ambito dell'Osservatorio nazionale e renderli coerenti con le proprie realtà produttive, esprimere bisogni specifici che dovranno essere recepiti nella programmazione formativa aziendale e di settore, stipulare gli accordi richiesti dalle procedure della bilateralità di Fondimpresa).

<sup>(28)</sup> Vd. i rinnovi del CCNL Energia e Petrolio e del CCNL Tabacco. In quest'ultimo accordo si promuove un modello partecipativo attraverso una collaborazione tra Direzione aziendale e RSU nell'esame delle modalità di utilizzo del monte ore aziendale destinato alla formazione, nell'analisi dei fabbisogni formativi e nell'implementazione dei piani formativi annuali e la possibilità per la RSU di nominare un "Delegato alla formazione", con l'incarico di curare i rapporti con i responsabili aziendali dei progetti di formazione continua.

<sup>(29)</sup> Sono i casi del: CCNL Energia e Petrolio; CCNL Agenzie di assicurazione; CCNL Ortofrutta e agrumario, in questo rinnovo all'Ente bilaterale vengono anche assegnati compiti di studio e ricerca sull'analisi dei fabbisogni formativi, di costruzione di una banca dati relativa alle professionalità, di istituire Comitati bilaterali di bacino con diverse funzioni di monitoraggio, attuazione e realizzazione delle politiche attive del lavoro e della formazione professionale; CCNL Panificazione pasticceria, dove l'Ente bilaterale ha anche funzioni di monitoraggio e verifica del corretto utilizzo di alcuni tipi contrattuali, come quello dei contratti di primo ingresso o di reimpiego; CCNL Imprese edili e Cooperative in cui viene

Professionalità Studi

Alcuni contratti hanno anche istituito a livello nazionale e/o regionale: Commissioni paritetiche, con il compito di svolgere attività di analisi, ricerca o approfondimento su determinate questioni inerenti alla formazione, promuovere la diffusione della formazione, proporre, progettare o finanziare percorsi formativi, e/o Gruppi di lavoro paritetici con il compito di elaborare proposte e gestire i piani formativi (vd. CCNL Energia e Petrolio e CCNL Tabacco).

Al fine di risolvere e prevenire eventuali divergenze e controversie in ordine al ricorrere delle condizioni per l'esercizio del diritto alla formazione o alla corrispondenza fra le caratteristiche del corso che il dipendente intende frequentare e quanto previsto dal CCNL, diversi rinnovi prevedono l'esame congiunto tra la Direzione e le RSU (CCNL Orafo argentiero e della gioielleria) e/o addirittura l'istituzione di apposite procedure da svolgersi dinanzi alle Commissioni territoriali per la formazione (CCNL Metalmeccanici pmi, CCNL Aziende cooperative metalmeccaniche).

Un caso del tutto peculiare è quello rappresentato dal rinnovo del CCNL Lapedei pmi che, preso atto che il MIUR ha inserito, su richiesta delle stesse parti sociali, l'opzione "coltivazione e lavorazione materiali lapidei" all'interno delle aree di indirizzo dei percorsi degli Istituti professionali, contiene l'impegno delle parti firmatarie a realizzare una proficua integrazione tra sistema produttivo e scolastico, e cioè che tale indirizzo di studi trovi attuazione nei territori maggiormente interessati, offrendo agli Istituti professionali collaborazione per ciò che concerne una migliore conoscenza dei processi produttivi dei materiali lapidei e delle varie fasi e livelli dell'estrazione, lavorazione e commercializzazione.

### **3.3.2. Segue: situazioni giuridiche soggettive**

Altri accordi di rinnovo riconoscono ai lavoratori permessi retribuiti individuali <sup>(30)</sup>. Talvolta, sono tuttavia previsti dei limiti percentuali

---

razionalizzato il sistema bilaterale del settore attraverso la creazione dell'Ente Nazionale Formazione e Sicurezza che assumerà le funzioni svolte da Cncpt e Formedil (verbale di accordo del 18 luglio 2018, Allegato 2).

<sup>(30)</sup> 16 ore per il CCNL per gli imbarcati su natanti di cooperative di pesca; 20 ore annue (aggiuntive rispetto alla formazione obbligatoria per legge) per la

Professionalità Studi

massimi della forza lavoro occupata nell'azienda che potrà beneficiare di tali permessi <sup>(31)</sup>. I permessi retribuiti possono corrispondere anche a un monte ore annuo non individuale ma aziendale, ossia messo a disposizione di tutti i dipendenti (CCNL Tessile Abbigliamento).

In alcuni accordi sono espressamente disciplinati i congedi formativi di cui all'art. 5 della legge n. 53/2000 <sup>(32)</sup>.

Nei rinnovi del settore metalmeccanico (CCNL Metalmeccanici pmi e CCNL Aziende cooperative metalmeccaniche) è riconosciuto un "diritto soggettivo" alla formazione continua ai lavoratori in forza a tempo indeterminato, i quali possono accedere, nell'arco di ogni triennio, a percorsi di formazione continua della durata di 24 ore *pro capite*, realizzabili secondo le modalità di erogazione individuate da Fondimpresa, elaborando progetti aziendali ovvero aderendo a progetti territoriali o settoriali.

In molti rinnovi è riconosciuto un diritto allo studio inteso quale strumento per migliorare e arricchire la cultura e professionalità del lavoratore attraverso il conseguimento di un titolo di istruzione scolastica o universitario <sup>(33)</sup>.

Interessante anche sottolineare che in alcuni contratti la formazione in materia di sicurezza di cui all'art. 37 del d.lgs. n. 81/2008 è stata espressamente esclusa dal computo delle ore di "formazione continua" in quanto trattasi di una "formazione" diversa e prescritta dalla stessa

---

partecipazione ai corsi erogati dall'Ente bilaterale nel caso del CCNL Agenzie marittime; 32 ore annue nel caso del CCNL Area Alimentazione-Panificazione; 80 ore per il CCNL Socio-Assistenziale.

<sup>(31)</sup> 15% del totale dell'organico per il CCNL Socio-Assistenziale.

<sup>(32)</sup> Vd. il rinnovo del CCNL Area Alimentazione-Panificazione che prevede, per i lavoratori con almeno 5 anni di anzianità, la possibilità di richiedere la sospensione del rapporto di lavoro per un periodo, continuativo o frazionato, massimo di 12 mesi al fine di partecipare ad attività formative diverse da quelle poste in essere o finanziate dal datore di lavoro (che però può non accogliere o differire la richiesta per comprovate esigenze tecnico-organizzative).

<sup>(33)</sup> Vd. i rinnovi: CCNL Tabacco, dove sono previsti permessi retribuiti per un massimo di 150 ore in un triennio, usufruibili anche in un solo anno; CCNL Cemento Confapi, dove sono riconosciuti permessi retribuiti per un massimo di 150 ore per la durata normale del corso di studio usufruibili anche in un solo anno; CCNL Metalmeccanici pmi, dove il monte ore messo a disposizione è collettivo, per tutti i dipendenti dell'azienda, e calcolato sulla base del numero dei lavoratori occupati nell'azienda stessa; CCNL Socio-Assistenziale e CCNL Aziende cooperative metalmeccaniche.

legge (d.lgs. n. 81/2008) (vd., ad es., CCNL Aziende cooperative metalmeccaniche).

Un caso peculiare è rappresentato dal CCNL Panificazione pasticceria dove sono previste condizioni di lavoro (*rectius* di formazione) e retributive particolari per: a) i c.d. lavoratori di “Primo Ingresso”, e cioè coloro che sono stati assunti a tempo indeterminato ma sono privi di esperienza professionale nella specifica mansione assegnata o che abbiano un’esperienza pregressa inferiore a sei mesi; b) gli inoccupati o disoccupati da almeno 6 mesi o soggetti che rientrano in specifiche misure di politiche attive di ricollocazione (c.d. regime di “Reimpiego” volto ad agevolare il reinserimento occupazionale di tali lavoratori). In questi casi, il datore di lavoro dovrà fornire una specifica formazione, all’interno dell’orario di lavoro, volta a far conseguire a questi lavoratori competenze sia tecnico-professionali che trasversali, della durata minima di 60 ore nei primi due anni secondo un apposito piano formativo individuale, con facoltà di corrispondere a tali lavoratori una “retribuzione di primo ingresso” ridotta del 30% (per il primo anno) e del 20% (per il secondo anno) rispetto ai minimi tabellari previsti per la qualifica di inquadramento <sup>(34)</sup>. Previsioni simili sono contenute anche nel rinnovo del CCNL Tessile-Moda e Chimica Ceramica in cui è introdotta una nuova tipologia contrattuale volta al reinserimento al lavoro a tempo indeterminato (*contratto a tempo indeterminato per il reinserimento al lavoro e finalità formativa*) instaurabile con persone disoccupate o in cerca di nuova occupazione con più di 35 anni di età che non abbiano svolto le stesse mansioni nel medesimo o in altro settore, con possibilità di sottoinquadramento (sino a 2 livelli) ed obbligo di formazione, per tutta la durata del sottoinquadramento (24 mesi), al fine di acquisire la professionalità indicata nell’apposito piano formativo individuale.

In pochi rinnovi contrattuali sono state previste norme di equiparazione dei lavoratori a tempo determinato a quelli a tempo indeterminato o di

---

<sup>(34)</sup> In uno specifico Accordo nazionale su Politiche commerciali e Organizzazione del lavoro nel settore del credito le parti hanno previsto una formazione specifica per il personale impegnato nell’attività di vendita di prodotti finanziari.

agevolazione ai fini dell'accesso alla formazione, nonostante il rinvio esplicito contenuto all'art. 26 del d.lgs. n. 81/2015 <sup>(35)</sup>.

### **3.3.3. Segue: altre misure. Certificazione delle competenze e registrazione delle attività formative**

Soltanto pochissimi rinnovi trattano il tema della certificazione delle competenze e pure in modo generico <sup>(36)</sup>.

Sono più numerosi, invece, gli accordi che prevedono, a seguito dello svolgimento delle iniziative di formazione, la registrazione delle attività formative e le competenze acquisite da ciascun lavoratore nel libretto formativo del cittadino di cui all'art. 2, comma 1, lett. i, del d.lgs. n. 276/2003 (ora sostituito dal fascicolo elettronico del lavoratore di cui agli artt. 14 e 15 del d.lgs. n. 150/2015) <sup>(37)</sup>.

## **4. La contrattazione collettiva aziendale (2017-2018): classificazione e inquadramento del personale, mansioni e *jus variandi*, formazione e altre misure**

Se quello descritto ai paragrafi precedenti è il contesto generale a livello di settore, i contenuti della contrattazione collettiva aziendale sono, e non potrebbe essere altrimenti, più dettagliati e tarati sulle specifiche esigenze della singola impresa e dei lavoratori occupati nella stessa. Dall'analisi effettuata <sup>(38)</sup>, emerge che tale livello contrattuale

---

<sup>(35)</sup> Vd. il rinnovo del CCNL Tabacco, dove i lavoratori assunti con contratto a tempo determinato superiore a 4 mesi potranno beneficiare dei permessi retribuiti previsti per il diritto allo studio.

<sup>(36)</sup> Vd. il rinnovo del CCNL Laterizi pmi dove è previsto soltanto che “*I percorsi formativi saranno certificati secondo le norme vigenti*”.

<sup>(37)</sup> Vd. il rinnovo del CCNL Tessile Abbigliamento, ma anche i rinnovi del CCNL Metalmeccanici pmi, CCNL Aziende cooperative metal meccaniche e CCNL Orafo argentiero e della gioielleria.

<sup>(38)</sup> Come già anticipato al §2 si è partiti dall'analisi contenuta nel IV Rapporto ADAPT su *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*, ADAPT University Press, 2018, pp. 179-183 per poi andare ad esaminare più nel dettaglio gli accordi aziendali di maggiore interesse contenuti nella banca dati [www.farecontrattazione.adapt.it](http://www.farecontrattazione.adapt.it).

riprende le tematiche e le linee di tendenza delineate dal CCNL per svilupparle ulteriormente con soluzioni anche molto originali.

In particolare, con riferimento ai sistemi di classificazione e inquadramento del personale, la maggior parte degli accordi aziendali esaminati recano regole di tipo procedurale nella forma di incontri tra le parti, in particolare vertici dell'azienda e RSU o organizzazioni sindacali (anche territoriali), volti all'aggiornamento degli attuali sistemi <sup>(39)</sup> o allo sviluppo di un nuovo sistema <sup>(40)</sup>.

Diversi accordi aziendali, invece, intervengono direttamente sul sistema di inquadramento introducendo nuove figure professionali <sup>(41)</sup> o modificando le attuali declaratorie e i relativi profili professionali <sup>(42)</sup>.

Un esempio di contratto aziendale integrativo particolarmente innovativo per portata e contenuti è quello stipulato da Gucci <sup>(43)</sup>. In questo corposo accordo è stato elaborato un nuovo sistema di inquadramento del personale <sup>(44)</sup> strettamente collegato ad un complesso sistema di valutazione della professionalità, sviluppo professionale e retribuzione che dovrebbe consentire una più stretta aderenza con la nuova organizzazione aziendale nonché una maggiore comprensione dei possibili percorsi di carriera con conseguente rafforzamento della mobilità endo-aziendale (è stato, inoltre, previsto

---

<sup>(39)</sup> Si vedano, ad esempio, gli integrativi Fendi, Berco, Feralpi Siderurgica, Ondulati Santerno.

<sup>(40)</sup> È il caso, ad es., dell'integrativo Lottomatica.

<sup>(41)</sup> Vd., per tutti, l'accordo del Gruppo SCM o l'integrativo Apofruit.

<sup>(42)</sup> Vd., ad es., l'integrativo INA Assitalia (5 luglio 2018) dove è sancito espressamente il principio di "fungibilità" delle mansioni in ragione del quale devono intendersi ricomprese in un'unica Area Professionale omogenea tutte le mansioni di concetto relative alle attività generalmente svolte nell'ambito delle Agenzie Generali e proprie delle stesse nonché ogni altra attività ad esse direttamente correlata e funzionale al loro svolgimento. Un altro integrativo interessante è quello della Banca Popolare dell'Alto Adige che ha al suo interno una sezione interamente dedicata al tema con un'approfondita descrizione di tutti i profili professionali e le relative mansioni anche in termini di capacità tecnico-organizzative e responsabilità connesse.

<sup>(43)</sup> Un altro integrativo avente misure simili di valorizzazione e sviluppo dei percorsi di carriera sulla base dei livelli di conoscenze e competenze acquisite è quello di Unicredit (4 febbraio 2017).

<sup>(44)</sup> La realizzazione del sistema è avvenuta dopo aver analizzato e pesato sulla base di alcuni criteri e descrittori di "complessità" (*Know how*, *Problem solving*, *Interazione* e *Accountability*) tutte le posizioni organizzative che sono state altresì aggregate in mestieri e macro-famiglie.

un servizio di orientamento interno volto a supportare i dipendenti nella ricerca dei percorsi di sviluppo professionale praticabili). In particolare, la peculiarità di tale sistema è quella di aver realizzato una politica retributiva strutturata ed un unico processo di valutazione della professionalità del lavoratore che incide anche sulla sua retribuzione (non solo nella sua parte variabile ma anche in quella fissa) <sup>(45)</sup>.

Anche l'integrativo Ntv si pone lo scopo di valorizzare le prestazioni individuali e l'accrescimento delle competenze attraverso il riconoscimento di un premio di risultato legato a valutazioni e finanche *test* di carattere oggettivo tarati sulla figura professionale di inquadramento (ad es., *test* per il mantenimento delle competenze tecnico/commerciali per il personale di stazione).

Come già anticipato, particolare attenzione viene dedicata al tema delle mansioni e della mobilità dei lavoratori. Gli accordi aziendali che se ne occupano introducono specifiche procedure di informazione <sup>(46)</sup> o consultazione <sup>(47)</sup> da attivare in caso di demansionamento con la RSU o l'organizzazione sindacale indicata dal lavoratore stesso.

Meritano di essere ricordati, inoltre, quegli integrativi che prevedono la possibilità per il singolo lavoratore di presentare formale richiesta allo svolgimento di mansioni superiori, richiesta che dovrà essere presa in considerazione e valutata dall'ufficio del personale in base alle esigenze tecnico-organizzative dell'azienda stessa <sup>(48)</sup>. Di particolare interesse, anche in ottica di una migliore conciliazione vita-lavoro, è l'integrativo Intesa Sanpaolo che prevede per i lavoratori "over 60" o affetti da "gravi patologie" la possibilità di chiedere di essere adibiti a mansioni diverse da quelle svolte.

---

<sup>(45)</sup> Una menzione particolare merita la valutazione del c.d. COME (livello di intensità dei comportamenti agiti) che tiene anche conto di attitudini che implicano un forte coinvolgimento, anche psicologico, del lavoratore: è il caso del c.d. Pensiero Positivo, ossia l'«approccio positivo al lavoro», il focalizzarsi «sulle opportunità e possibilità [...] sul raggiungimento dei risultati anziché sugli ostacoli che possono frapporsi», l'infondere «ottimismo negli altri». Sono, inoltre, previsti c.d. Percorsi di Avvicinamento con percorsi retributivi *ad hoc* per coloro che non hanno ancora maturato in tutto o in parte le conoscenze/competenze necessarie per ricoprire in modo adeguato la posizione assegnata.

<sup>(46)</sup> Si veda, ad esempio, l'accordo Riva Acciaio.

<sup>(47)</sup> Si vedano, ad esempio, l'integrativo Lamborghini.

<sup>(48)</sup> Vd. gli integrativi Compagnia Italiana di Navigazione e Banca Popolare dell'Alto Adige.

L'integrativo Acea, intendendo promuovere l'occupazione stabile e il ricambio generazionale, prevede una modalità di ingresso particolare con possibilità di sotto-inquadrare il lavoratore sino a due livelli per i primi due anni dall'assunzione e di un livello per il terzo anno (accordo aziendale 7 febbraio 2018).

Altri accordi aziendali disciplinano, invece, la mobilità verticale prevedendo l'assegnazione a un livello di inquadramento superiore soltanto all'esito di specifici periodi transitori o *iter* formativi e di valutazione delle competenze conseguite <sup>(49)</sup> oppure a seguito del giudizio positivo di appositi gruppi paritetici <sup>(50)</sup>.

La formazione (professionale ma non solo) è sicuramente una delle materie maggiormente disciplinate anche dalla contrattazione aziendale esaminata.

In linea con quanto avviene nei CCNL, molti accordi aziendali valorizzano la partecipazione delle rappresentanze dei lavoratori (RSU, RSA e, più in generale, le organizzazioni sindacali, anche territoriali) nell'individuazione dei fabbisogni formativi, nella definizione dei piani formativi (annuali e triennali) e nel monitoraggio dei relativi percorsi <sup>(51)</sup>, anche attraverso l'istituzione di apposite commissioni o comitati paritetici che devono coordinarsi anche con le strutture di livello nazionale <sup>(52)</sup>.

Altri contratti aziendali prevedono ore aggiuntive di formazione <sup>(53)</sup>, borse di studio <sup>(54)</sup> o individuano nello specifico i contenuti dei percorsi formativi – spesso incentrati su tematiche relative alle tecnologie

---

<sup>(49)</sup> È il caso degli accordi Ama e Banca Popolare dell'Alto Adige.

<sup>(50)</sup> Vd. l'accordo Rovagnati.

<sup>(51)</sup> Vd. gli integrativi Danone, dove è previsto nel primo quadrimestre di ogni anno un incontro con la RSU al fine di redigere il piano di formazione annuale, e Carrefour, dove è previsto un incontro annuale con la RSU per informare sui piani formativi in essere e progettare quelli futuri.

<sup>(52)</sup> Vd. gli integrativi Heineken Italia (26 febbraio 2018), Huntsman, Iper Montebello, Robintur, Seco, Tools, Telespazio e-Geos.

<sup>(53)</sup> Ad es. l'accordo Bosch Rexroth Oil Control prevede per i lavoratori assunti a tempo determinato e indeterminato una specifica formazione (*Start Up Training*), volta ad agevolare l'inserimento nel contesto aziendale, che esula dalle 24 ore previste dal CCNL.

<sup>(54)</sup> È il caso dell'integrativo Bonfiglioli che prevede cospicue borse di studio per il personale a tempo determinato che consegue i seguenti titoli: diploma di scuola superiore, laurea triennale o magistrale e finanche un dottorato di ricerca.



digitali e ad *Industry 4.0*, anche se non mancano temi legati all'ambiente <sup>(55)</sup> – o si spingono ad istituire vere e proprie *Academy* e scuole interne di formazione professionale <sup>(56)</sup>.

Anche l'esito e la valutazione dei percorsi formativi è oggetto di interesse, seppur minore, da parte degli accordi aziendali esaminati: alcuni di questi istituiscono appositi libretti individuali o registri in cui vengono registrate le attività formative svolte dal singolo lavoratore <sup>(57)</sup>.

L'accordo integrativo Eni si segnala, invece, per l'attenzione rivolta al collegamento con il mondo dell'istruzione e ai c.d. *outsiders*, ossia coloro che non sono occupati per ragioni di età anagrafica o perché ancora impegnati in percorsi di studio. Ed infatti, Eni realizza ormai da tempo azioni e politiche formative di ampio respiro (alternanza scuola-lavoro, collaborazioni con il mondo scolastico ed universitario, formazione professionale, ecc.) volte a favorire l'inserimento in azienda delle nuove generazioni, impegno, questo, che viene confermato dal piano triennale 2018-2020 che dovrà definire un protocollo per l'apprendistato e l'alternanza scuola-lavoro <sup>(58)</sup>.

## **5. Considerazioni conclusive: non è tutto oro quel che luccica, e pur qualcosa si muove**

Dall'analisi realizzata emerge il sempre maggiore interesse della contrattazione collettiva, di livello tanto nazionale quanto aziendale, a regolare e governare i temi della professionalità e della formazione dei lavoratori non solo in chiave difensiva (di tutela del posto di lavoro o della singola posizione) ma anche in chiave di sviluppo, progettazione e diversificazione.

---

<sup>(55)</sup> Vd. l'integrativo Dalmine dove uno degli indicatori del c.d. Premio di Prevenzione Ambientale (PPA) è la Formazione per l'Ambiente che viene svolta sotto molteplici forme: formazione in aula, iniziative di reparto, Ora verde, ecc.

<sup>(56)</sup> Vd. gli integrativi Monte dei Paschi di Siena, Huntsman e Berco.

<sup>(57)</sup> Vd., ad es., l'accordo Bosch Rexroth Oil Control che prevede il rilascio di una certificazione attestante l'attività formativa svolta dal lavoratore.

<sup>(58)</sup> Anche Autogrill ha concluso un accordo aziendale integralmente dedicato alla disciplina dell'alternanza scuola-lavoro (accordo del 20 giugno 2017).

Sono, invero, numerose e di vario tipo le misure introdotte nei più recenti accordi di rinnovo ed integrativi sul punto. Dato, questo, che, da un lato, conferma il fermento delle parti sociali ad intervenire su queste materie, dall'altro lato è probabilmente indice di una certa difficoltà, di tipo organizzativo, progettuale e forse anche culturale, a confrontarsi con tali tematiche.

Nello specifico, se si segnala una evidente criticità ad innovare, a livello di settore, gli attuali sistemi di inquadramento del personale, considerate le intrinseche difficoltà dovute anche alla complessità e vastità dei relativi mercati del lavoro, il livello aziendale risulta essere – perlomeno per le aziende più strutturate e lungimiranti – la dimensione più adatta per intervenire, direttamente o indirettamente su di essi, con soluzioni anche molto innovative (vd. § 4).

Anche gli aspetti inerenti alle mansioni e allo *jus variandi* sono stati oggetto di intervento seppur in misura più modesta del previsto. La modifica dell'art. 2103 c.c. da parte del d.lgs. n. 81/2015, infatti, lasciava presagire un qualche “attivismo” da parte della contrattazione collettiva sia nazionale sia aziendale; previsione che, però, è stata di fatto smentita dal dato empirico che rivela un'incomprensione della delicatezza della questione o, comunque, un'incapacità delle parti sociali a contribuire a costruire il nuovo regime della mobilità endo-aziendale.

In questo campo si segnalano, dunque, tre dati interessanti: soltanto un rinnovo ha esercitato il rinvio contenuto al comma 4 del nuovo art. 2103 c.c. prevedendo un'ipotesi di demansionamento ulteriore rispetto alle fattispecie legali; vi sono rinnovi che sembrano aver reintrodotta in via pattizia, nell'ambito della c.d. mobilità endo-aziendale, il criterio della *equivalenza* che contraddistingueva il previgente regime dello *jus variandi*; un numero esiguo di rinnovi ha introdotto misure volte a governare i mutamenti di mansioni (nella specie, demansionamento) attraverso la procedimentalizzazione di incontri con la RSU volti a valutare in via preventiva le implicazioni dell'assegnazione delle nuove mansioni anche in relazione alla eventuale attività formativa da erogare (vd. § 3.2).

Sicuramente il livello aziendale mostra di essere più sensibile alle tematiche connesse alle mansioni e più creativo nelle soluzioni adottate (vd. § 4).

Tuttavia, il terreno sul quale si è cimentata maggiormente la più recente contrattazione è, senza dubbio, quello della formazione.

In questo campo, infatti, le parti sociali, tanto a livello di settore quanto a livello aziendale, hanno mostrato un condiviso interesse ad occuparsi della materia, anche attraverso l'istituzione di complessi sistemi di formazione continua o relazionali (modello partecipativo e/o bilateralità). Il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori è particolarmente diffuso in ambito aziendale dove molti accordi integrativi prevedono incontri periodici finalizzati all'individuazione dei fabbisogni formativi, alla definizione dei piani formativi (annuali e triennali) e al monitoraggio dei relativi percorsi.

Probabilmente la misura più conosciuta e "chiacchierata" è il riconoscimento in capo ai lavoratori occupati a tempo indeterminato nel settore dei Metalmeccanici di un "diritto soggettivo", invero modesto, alla formazione continua pari a 24 ore *pro capite* nell'arco di un triennio (vd. § 3.3.2). Tuttavia, meritano pari attenzione – se non altro per l'originalità dei contenuti e degli interessi perseguiti – quegli accordi collettivi che contengono misure volte ad agevolare l'integrazione tra mondo produttivo e sistema scolastico (vd. § 3.3.1 e § 4).

Proprio in ambito aziendale, le misure previste dagli accordi integrativi sono molteplici ed estremamente variegata (ore aggiuntive di formazione, individuazione nello specifico dei contenuti dei percorsi formativi e progettazione degli stessi, istituzione di vere e proprie *Academy* e scuole interne di formazione professionale, borse di studio, ecc.), a dimostrazione della vitalità di questo livello di contrattazione su tali tematiche (vd. § 4).

Alcuni contratti collettivi hanno, invece, elaborato nuove tipologie contrattuali volte a facilitare attraverso lo strumento della formazione ma anche – se non soprattutto – attraverso la leva economica (minor costo del lavoro dovuto alla possibilità di sotto-inquadramento o al riconoscimento parziale della retribuzione altrimenti dovuta) il primo ingresso nel mondo del lavoro oppure il reinserimento nello stesso di quelle categorie di soggetti considerate "deboli" o "a rischio" (giovani o, comunque, persone prive di esperienza lavorativa; disoccupati o inoccupati di lungo corso) (vd. § 3.3.2).

I dati che, invece, sono negativi e, al contempo, sintomatici dello stato delle cose e della percezione diffusa nei reali contesti produttivi e

sindacali sono quelli relativi al numero (molto esiguo) di contratti collettivi che hanno introdotto norme di equiparazione tra lavoratori a tempo determinato e a tempo indeterminato (o, comunque, norme tese ad agevolare l'accesso alla formazione dei primi) (vd. § 3.3.2 e § 4) e che hanno trattato il tema della certificazione delle competenze (vd. § 3.3.3 e § 4). Il che lascia intendere che il principio di eguaglianza, formale prima ancora che sostanziale, tra lavoratori assunti con tipologie contrattuali diverse è ancora una chimera, quantomeno sotto lo specifico profilo della formazione, e che la tutela della professionalità "fuori" dal rapporto e nel mercato del lavoro non è, allo stato, garantita da quei strumenti che dovrebbero essere predisposti e volti a facilitare le c.d. transizioni occupazionali nonché a rendere maggiormente trasparenti, riconoscibili e comunicabili, anche all'esterno (e all'estero), le esperienze svolte e le competenze acquisite dal lavoratore nel corso della propria vita professionale (e non).

Ebbene, quelli sopra descritti e sintetizzati sono i risultati, positivi e negativi, della ricerca svolta su un campione di contratti collettivi forse limitato ma, comunque, significativo per numero e tipologia di testi analizzati.

Sicuramente quei risultati mostrano una tendenza ineludibile della contrattazione collettiva ad occuparsi sempre di più, e con un rinnovato spirito collaborativo e partecipativo, di tematiche, vecchie e nuove, afferenti al *mare magnum* della professionalità e formazione professionale.

Senonché, e fatta eccezione per quei contratti che hanno istituito veri e propri sistemi strutturati di formazione continua (la cui concreta efficacia e utilità andrà verificata sul medio-lungo periodo), le misure maggiormente innovative o hanno un impatto ancora modesto (si pensi alle poche ore di formazione riconosciute nel settore Metalmeccanici) o sono state prese, a livello aziendale, esclusivamente da quelle imprese che hanno gli strumenti e le risorse necessarie per intervenire (vd., ad es., il sistema di classificazione e valutazione del personale di Gucci) o, ancora, utilizzano la formazione (e il minor costo del lavoro) in modo strumentale e al fine unico di incentivare l'assunzione di soggetti "deboli" (si pensi alle tipologie contrattuali atipiche di primo inserimento o reinserimento previste nei CCNL Panificazione pasticceria e CCNL Tessile-Moda e Chimica Ceramica).

Insomma, se *non è tutto oro quel che luccica, e pur qualcosa si muove.*

**La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva – Riassunto.** *Il contributo intende esaminare i contenuti della più recente contrattazione collettiva relativamente ai temi connessi alla professionalità: tutela e sviluppo della stessa, sistemi di inquadramento e classificazione del personale, mansioni e “jus variandi”, formazione e aggiornamento professionale, ecc. In particolare, sono state analizzate le tendenze e linee di sviluppo in materia negli accordi di rinnovo o integrativi a livello settoriale o aziendale stipulati nel corso del 2017-2018. Dall’analisi svolta è emerso a tutti i livelli un sempre maggiore interesse delle parti ad intervenire e regolare queste materie. Tuttavia, le molteplici e diversificate soluzioni introdotte non sempre sono all’altezza, per portata ed originalità, dei proclami e delle dichiarazioni d’intenti espresse.*

**The protection and development of professionalism in the most recent collective bargaining – Summary.** *The article intends to examine the contents of the most recent collective bargaining regarding issues related to the professionalism of workers: protection system and professional development of the worker itself, personnel classification systems, tasks and “jus variandi”, training and professional development, etc. In particular, trends and lines of development in this area were analyzed in the collective agreements at sector or company level, stipulated over the period 2017-2018. From the analysis carried out, it has emerged at all levels that the social parties are increasingly interested in intervening and regulating these matters. However, the multiple and diversified solutions introduced don’t reflect, in terms of scope and originality, the declarations of intent stated in the collective contracts under analysis.*

## **Industria 4.0: professionalità e formazione nella prospettiva delle relazioni industriali**

*Chiara Mancini, Soraya Zorzetto<sup>(\*)</sup>*

*Sommario:* **1.** Industria 4.0: perché parlare di professionalità e formazione nella prospettiva delle relazioni industriali. – **2.** La regolamentazione del credito di imposta per c.d. le spese di formazione 4.0. – **3.** Analisi della prassi contrattuale aziendale in merito alla formazione 4.0: il caso delle aziende metalmeccaniche dell'Emilia-Romagna. – **4.** Considerazioni conclusive: la centralità della formazione nei processi di digitalizzazione e l'importante ruolo della contrattazione collettiva.

### **1. Industria 4.0: perché parlare di professionalità e formazione nella prospettiva delle relazioni industriali**

Gli effetti che avrà l'innovazione tecnologica sul lavoro non sono ancora chiari, soprattutto per quanto attiene il saldo quantitativo dei posti di lavoro che si creeranno e quelli che invece andranno ad esaurirsi <sup>(1)</sup>. Ma la tecnologia verrà applicata dalle persone, e quindi

---

\* *Dottorande in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo – ADAPT.*

<sup>(1)</sup> M. ARNTZ, T. GREGORY, U. ZIERAHN, *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*, in *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 2016, 189; J. BESSEN, *Automation and jobs: when technology boosts employment*, Boston University, 2017; C. B. FREY, M. OSBORNE, *The Future of Work. How Jobs are Susceptible to Computerization*, University of Oxford, 2013; J. MANYIKA, *Technology, jobs, and the future of work*, McKinsey Global Institute, 2017; MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, *A future that works: automation, employment and productivity*, January 2017; WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Geneva, January 2016.

l'impatto sarà determinato dalle loro capacità e dai rapporti sociali attraverso cui si costruiranno queste capacità.

La tecnologia non è neutra e il modo in cui viene sviluppata e integrata all'interno dei processi lavorativi determinerà, a seconda dei casi, peggiori o migliori condizioni di lavoro <sup>(2)</sup>. Acquisisce dunque un'importanza cruciale il ruolo delle parti in campo e le scelte che questi attori compiranno per determinare, a livello micro, differenti applicazioni delle tecnologie e strategie di business per le imprese e, a livello macro, differenti modelli di sviluppo. È chiaro, però, che per perseguire un modello di sviluppo *high-road*, è necessario basare il rapporto uomo-macchina sulla valorizzazione della persona umana nel lavoro <sup>(3)</sup>: oltre alla più ovvia automazione delle mansioni più ripetitive – processo che sempre è andato progredendo in tutte le rivoluzioni industriali precedenti – l'Industria 4.0 o, più correttamente, la digitalizzazione <sup>(4)</sup>, rende possibile lo svolgimento di compiti più

---

<sup>(2)</sup> F. BUTERA, *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, in *L'industria*, 2017, n. 3, 291-316; F. BUTERA, *Automation: Organizational Studies*, in *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier Ltd, 2015, 296-302; F. BUTERA, *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*, Laterza, 2009; OECD, *Skills for a digital world, Policy brief on the future of work*, December 2016; WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Geneva, January 2016; MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, *The age of analytics: competing in a data-driven world*, December 2016; F. SEGHEZZI, *Il ruolo del lavoro e delle competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, in *Professionalità Studi*, 2017, n. 1; F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione: lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017; F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0. Posizione del problema e prime interpretazioni*, in *DRI*, 2016, n.1; F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, 2016, vol. 2, n. 2.

<sup>(3)</sup> A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, G. MARI, (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018; E. DAGNINO, F. NESPOLI, F. SEGHEZZI (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, ADAPT Labour Studies e-Book series, 2017, n. 62.

<sup>(4)</sup> X COMMISSIONE PERMANENTE (ATTIVITÀ PRODUTTIVE, COMMERCIO E TURISMO), *Indagine conoscitiva su « Industria 4.0 »: quale modello applicare al tessuto industriale italiano. Strumenti per favorire la digitalizzazione delle filiere industriali nazionali. Documento conclusivo approvato*, giugno 2016; BOSTON CONSULTING GROUP, *The Rise of Robotics*, August 2014; COMPUTER SCIENCES CORPORATION, *3d Printing and the Future of Manufacturing*, 2012; OECD, *Data-driven innovation: big*

complessi attraverso la sinergia tra macchine tecnologicamente all'avanguardia e uomini e donne dotati delle competenze necessarie a governare tali macchinari 4.0. Risulta cruciale, dunque, porre le persone nella condizione di saper gestire la complessità e il cambiamento che caratterizzano il processo di trasformazione tecnologica in corso, identificando come strumento maggiormente idoneo a ciò la formazione, con il conseguente sviluppo di nuove competenze e il consolidamento di quelle già possedute, sviluppando così la propria professionalità <sup>(5)</sup>. Siamo di fronte a un positivo allineamento degli incentivi tra parte datoriale e parte sindacale, in quanto entrambe le parti hanno un forte interesse ad avere lavoratori adeguatamente formati: le stesse caratteristiche delle tecnologie 4.0 e soprattutto la loro integrazione fanno sì che vi sia un'ampia disponibilità delle stesse. Se nell'innovazione tradizionale la creazione del valore stava nella capacità dei laboratori di ricerca interni alla singola impresa di sviluppare una nuova tecnologia, oggi molto di più il processo di innovazione ha carattere combinatorio: le tecnologie sono disponibili e sviluppate esternamente sia quando sono disponibili open source sia quando l'impresa si rivolge al mercato o a partner tecnologici. Il valore aggiunto – e la vera innovazione nei settori tradizionali – sta nella capacità di prendere le innovazioni disponibili e utilizzarle nel contesto produttivo specifico. Si tratta di una attività tipicamente e ineludibilmente umana, e che richiede un alto livello di competenze, che peraltro può rappresentare il punto d'incontro delle

---

*data for growth and well-being*, OECD Publishing, 2008; M. PURDY, P. DAUGHERTY, *Why artificial intelligence is the future of growth*, Accenture, 2016; ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS, *INDUSTRY 4.0 The new industrial revolution How Europe will succeed*, March 2014; OECD, *The next production revolution: Implications for Governments and Business*, OECD Publishing, 2017.

<sup>(5)</sup> WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Global Challenge Insight Report, January 2016; S. W. ELLIOTT, *Computers and the Future of Skill Demand*, OECD Publishing, 2017; G. ALLULLI, *New Skills Agenda for Europe: il programma europeo per promuovere la buona occupazione*, in *Rassegna CONOS*, 2017, 1; OCSE, *Strategia per le Competenze dell'OCSE Italia 2017*, OECD Publishing, 2017; D. GUARASCIO, S. SACCHI, *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, INAPP, aprile 2017; F. DACREMA, *Per vedere meno nero, serve una strategia delle competenze*, *Rassegna Sindacale*, giugno 2017; F. BUTERA, *L'evoluzione del mondo del lavoro e il ruolo della istruzione e formazione tecnica superiore*, in *Professionalità Studi*, 2017, vol. I, n. 1.



parti del rapporto di lavoro: per i lavoratori questo costituisce un'occasione di emancipazione e crescita nel lavoro, sia, a livello micro, in riferimento al contesto nel quale prestano la propria attività lavorativa, che, a livello macro, con riguardo al mercato del lavoro in termini di maggiore *employability* grazie allo sviluppo della propria professionalità; per l'impresa è altrettanto importante perché la vera barriera di ingresso all'Industria 4.0 è la capacità di adattare le nuove tecnologie al contesto aziendale e utilizzarle in maniera migliore, diversa e creativa.

Se è ovvio, e anche nelle prassi aziendali è pressoché inevitabile, che l'introduzione di una nuova tecnologia debba essere accompagnata dalla formazione tecnica necessaria per utilizzarla, sono due i punti che vale la pena sottolineare. Innanzitutto, il carattere continuo della trasformazione in corso, anche dato dalle caratteristiche tecnologiche dei software e dell'intelligenza artificiale, impone alle persone la capacità di imparare costantemente e alle aziende la disponibilità alla formazione continua. Il secondo riguarda gli scopi della formazione stessa, che non devono essere il mero adattamento tecnico, ma l'acquisizione di un'attitudine all'utilizzo critico e creativo delle tecnologie, sia perché questo valorizza la persona umana – non rendendola subalterna all'algoritmo – sia perché può fare la differenza in termini di competitività dell'impresa. In questo ragionamento si colloca anche il dibattito sulla formazione delle *soft skills*, che sono quelle che “umanizzano” il lavoro, e sulla contemporanea necessità di potenziare le cosiddette STEM (*science, technology, engineering, mathematics*) per aiutare gli esseri umani a governare l'innovazione, a partire dalla progettazione stessa delle tecnologie.

La contrattazione e le relazioni industriali sono essenziali per superare, attraverso la formazione continua, la contraddizione che potrebbe esserci tra il concetto di professionalità e quello di polifunzionalità. Se è fondamentale tutelare la professionalità del lavoratore, garantendo appunto una formazione continua, allo stesso tempo questo concetto non deve essere affiancato a quello di specializzazione in senso stretto: proprio il carattere di rapidità del cambiamento tecnologico e il ruolo sempre più preponderante delle *soft skills* fanno sì che la professionalità si configuri più come dominanza di un ambito di lavoro che

specializzazione in alcune mansioni o in un ruolo specifico <sup>(6)</sup>. Se tradizionalmente professionalità era sinonimo di esperienza nel dominare una tecnologia, mentre polifunzionalità significava avere meno capacità specifiche e più adattabilità, nel contesto di *Industry 4.0* sarà urgente avere lavoratori che siano allo stesso tempo competenti e polifunzionali. La polifunzionalità risulta centrale in alcune delle imprese più innovative insieme al processo di acquisizione di consapevolezza per tutti i lavoratori in merito all'intero ciclo produttivo, alle dinamiche del mercato in cui si collocano e anche agli elementi culturali che si collegano all'attività ampiamente intesa. Il concetto di professionalità diventa dunque una "estensione dell'identità personale" <sup>(7)</sup>. Ciò ha ovviamente un risvolto pratico rilevante sugli orientamenti della contrattazione collettiva in materia di inquadramenti contrattuali e mansioni <sup>(8)</sup>.

È chiaro, infatti, che introdurre una simile prospettiva nella contrattazione collettiva e nelle relazioni industriali è tutt'altro che semplice e richiede uno sforzo da parte degli attori in campo sia nella capacità di dialogo che in quella di subordinazione di interessi economici immediati a una visione di lungo periodo e più olistica non solo del lavoro e del suo significato, ma anche di quale società si vuole costruire.

La formazione deve diventare il punto focale della contrattazione perché non è solo quello che determina il mantenimento e l'evoluzione della professionalità del lavoratore – concetto su cui torneremo tra poco – ma anche il successo dell'impresa. Non è welfare, è investimento produttivo.

---

<sup>(6)</sup> L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della "nuova geografia del lavoro"*, in *DRI*, 2017, n. 3; R. BERLESE, *Industria 4.0, le sfide per il giurista del lavoro?*, in *Bollettino ADAPT*, 2017, n. 40.

<sup>(7)</sup> Cfr. G. BERTAGNA, G. SCARATTI, M. TIRABOSCHI, *Le ragioni di una nuova rivista sul lavoro che cambia*, in *Professionalità Studi*, 2017, vol. 1, 1.

<sup>(8)</sup> P. TOMASSETTI, D. MOSCA, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, 2016, n. 3.

## 2. La regolamentazione del credito di imposta per c.d. le spese di formazione 4.0

Il legislatore, con il decreto 4 maggio 2018 <sup>(9)</sup>, ha affermato la centralità delle competenze quale elemento cardine dell'intero processo di digitalizzazione in corso, fornendo le disposizioni applicative del c.d. credito d'imposta per le spese di formazione 4.0 sostenute nell'ambito di determinate attività connesse alle tecnologie abilitanti.

Tale istituto, volto a incentivare l'acquisizione o il consolidamento delle competenze rilevanti per la trasformazione tecnologica in atto, rientra nell'ambito dell'impianto predisposto dal Piano Nazionale Industria 4.0 presentato a settembre 2016, un complesso di norme incentivo che è stato ulteriormente arricchito con la Legge di Bilancio 2018, la quale ha introdotto un ulteriore sgravio fiscale, quale, appunto, il credito di imposta per le spese di formazione 4.0.

Queste ultime, si riferiscono ai piani di formazione riguardanti specifiche tecnologie abilitanti individuate dallo stesso decreto, quali:

- a) *big data* e analisi dei dati;
- b) *cloud* e *fog computing*;
- c) *cyber security*;
- d) simulazione e sistemi *cyber*-fisici;
- e) prototipazione rapida;
- f) sistemi di visualizzazione, realtà virtuale (RV) e realtà aumentata (RA);
- g) robotica avanzata e collaborativa;
- h) interfaccia uomo macchina;
- i) manifattura additiva (o stampa tridimensionale);
- j) internet delle cose e delle macchine;
- k) integrazione digitale dei processi aziendali.

Fermo restando che ulteriori tecnologie potranno essere individuate con successivi provvedimenti di legge, le spese ad esse riferite potranno essere portate a compensazione nella misura del 40% e fino al limite di 300.000 euro a datore di lavoro, ma solo a fronte di comprovata

---

<sup>(9)</sup> Per ulteriori approfondimenti si rimanda a S. ZORZETTO, *Formazione 4.0 – Le disposizioni applicative del credito di imposta e il ruolo della contrattazione collettiva*, in *Bollettino ADAPT*, 2018, n. 28.

certificazione ed esclusivamente per quelle sostenute nel periodo d'imposta 2018, successivo a quello in corso al 31 dicembre 2017.

Tutte le imprese, indipendentemente dalla forma giuridica, dal settore economico nonché dal regime contabile adottato, potranno giovare di tale beneficio fiscale, fermo restando l'obbligo di rilasciare a ciascun dipendente coinvolto nelle attività formative 4.0 l'attestazione dell'effettiva partecipazione alle stesse, con indicazione dei contenuti, delle modalità di svolgimento, nonché dell'esito.

In aggiunta, ulteriore condizione imprescindibile al fine dell'effettiva fruizione del credito di imposta è la sottoscrizione di un accordo collettivo ad hoc che disciplini il piano formativo 4.0. In particolare, le attività di formazione negli ambiti delle tecnologie precedentemente riportate sono ammissibili a condizione che il loro svolgimento sia espressamente disciplinato in contratti collettivi aziendali o territoriali, i quali devono essere depositati in via telematica presso l'Ispettorato territoriale del lavoro competente, ex art. 14, d.lgs. 14 settembre 2015, n. 151.

Il legislatore, dunque, affida alla contrattazione collettiva l'effettiva implementazione della agevolazione fiscale introdotta, attribuendo un ruolo fondamentale alle parti sociali e, in particolar modo, alla contrattazione decentrata.

Nei mesi di luglio e agosto, Confindustria, Confapi e Confimi hanno rispettivamente sottoscritto con Cgil, Cisl e Uil accordi volti a stabilire alcuni principi guida per la stipulazione dei contratti collettivi, in particolar modo di livello aziendale, aventi a oggetto le attività di formazione 4.0 agevolabili di cui sopra.

Sebbene l'accordo Confindustria si limiti inizialmente a confermare le modalità di sottoscrizione dei contratti collettivi aziendali previste dal Testo Unico sulla Rappresentanza del 10 gennaio 2014, non fornendo, poi, ulteriori elementi di dettaglio, esso altresì concede alle imprese iscritte a Fondimpresa la possibilità di presentare congiuntamente un piano formativo finanziabile dal medesimo fondo interprofessionale, fermo restando la necessaria definizione di uno specifico accordo, aziendale o territoriale, e il suo deposito presso l'Ispettorato territoriale del lavoro competente.

Nei casi, poi, in cui vi siano imprese prive di rappresentanza aziendale associate a Confindustria, ovvero che vi conferiscano espresso mandato, potranno essere definiti accordi collettivi in materia di formazione 4.0 nelle sedi e secondo le procedure che saranno disciplinati in specifici accordi territoriali, i quali potranno istituire

anche osservatori per il monitoraggio dell'attuazione delle intese intervenute in materia.

L'accordo sulle linee guida prevede, inoltre, uno specifico obbligo di condivisione in capo alle parti sociali circa i piani formativi che disciplinano le attività di formazione 4.0.

Da ultimo, il medesimo accordo, sottolinea l'impegno a comunicare alle rappresentanze aziendali, o in caso di assenza delle stesse alle organizzazioni sindacali stipulanti il contratto collettivo di regolamentazione dei piani formativi 4.0, la dichiarazione di rilascio delle attestazioni di frequenza ai corsi di formazione, così come previsto dal decreto 4 maggio 2018.

Anche gli accordi di Confimi e Confapi si limitano a fornire linee guida di carattere procedurale per la contrattazione di secondo livello, senza però individuare priorità relative all'ambito negoziale di riferimento.

### **3. Analisi della prassi contrattuale aziendale in merito alla Formazione 4.0: il caso delle aziende metalmeccaniche dell'Emilia-Romagna**

È ancora presto per poter individuare e soprattutto valutare esperienze di contrattazione della formazione 4.0. Al momento non sono infatti pervenuti alla nostra attenzione accordi aziendali riguardanti il tema, anche vista la recentissima sottoscrizione degli accordi interconfederali. Nel mese di agosto sono stati sottoscritti due accordi territoriali, rispettivamente dall'Unione Industriale di Torino e da Assolombarda con le relative espressioni territoriali di Cgil, Cisl e Uil: anche a questo livello negoziale, come negli accordi già presi in esame, ci si limita a indicare le procedure e le sedi preposte alla condivisione dei piani formativi nei casi in cui non siano costituite RSU o RSA e si ricorra o meno al finanziamento di Fondimpresa. È poi allegato il modello per il Verbale di condivisione e il modello per la Scheda di piano formativo, in cui nel caso dell'accordo di Torino sono specificate le tecnologie come da decreto 4 maggio 2018 e gli ambiti di applicazione di cui all'allegato A della legge 27 dicembre 2017, n. 205, mentre nel caso di Assolombarda sono indicati i componenti delle diverse Commissioni citate nell'accordo.

Non vi è ancora materiale per l'analisi della contrattazione collettiva aziendale in merito alla formazione 4.0. E tuttavia è forse utile in questa fase analizzare alcune buone pratiche di coinvolgimento dei

lavoratori e dei loro rappresentanti sindacali in merito alla formazione dei lavoratori in contesti che si caratterizzano per essere molto innovativi. Da questi casi, infatti, si può trarre spunto per identificare un possibile modello di relazioni industriali proprio per la contrattazione del credito di imposta relativo alla formazione previsto dalla legge di bilancio 2018.

Uno dei casi più interessanti è costituito da alcune aziende metalmeccaniche emiliano-romagnole, e in particolare SCM, GD, IMA Group e Bonfiglioli <sup>(10)</sup>, che stanno fortemente puntando sullo sviluppo tecnologico in chiave 4.0: nell'accordo SCM, che si occupa della lavorazione dei materiali, si fa riferimento all'applicazione al *data mining*, che viene integrato con un approccio di tipo *lean*; nell'accordo GD, azienda che produce macchine per l'industria del tabacco, viene creata una unità organizzativa apposita, la Coesia Software Innovation, per aggregare diverse tecnologie – in particolare *cybersecurity*, intelligenza artificiale, piattaforme interne, soluzioni per la *data analytics* e robotica – al fine di sviluppare processi industriali sempre più compenetrati; IMA Group, leader nel packaging, ha lanciato un'iniziativa, IMA Digital, per l'innovazione in chiave 4.0, da raggiungere attraverso la fabbrica intelligente e il prodotto intelligente; infine, Bonfiglioli, che produce riduttori, sta mettendo in campo un piano di investimenti rilevante, più di 60 milioni di euro, per la *Digital Transformation*, tra potenziamento o nuove infrastrutture, riverticalizzazione delle tecnologie digitali, R&D e nuovi prodotti IoT. Questi piani di sviluppo e investimento sono stati accompagnati da una forte attenzione alla formazione dei lavoratori. L'innovazione viene infatti approcciata in maniera sistemica perché non è solo tecnologica, ma, per sua stessa natura, attiene anche ai sistemi di organizzazione del lavoro, alla formazione, alla professionalità, e anche alle relazioni industriali. Tutti questi aspetti si tengono in un disegno unitario e

---

<sup>(10)</sup> Sul Bollettino ADAPT, nell'ambito dell'Osservatorio "FareContrattazione", si possono trovare articoli relativi al rinnovo dei contratti integrativi aziendali, a cura di Federico Fioni, Soraya Zorretto e Nicoletta Oliveti. In questa sede viene preso in considerazione solo l'aspetto della formazione in relazione all'innovazione digitale, attraverso l'analisi di materiale integrativo e il dialogo con alcuni degli attori in campo. Si rimanda anche all'articolo: C. MANCINI, *Contrattazione della Formazione per Industria 4.0: il caso delle aziende metalmeccaniche dell'Emilia-Romagna*, in *Bollettino ADAPT*, 2017, n. 42.

coerente e si parla, appunto, di un “nuovo ecosistema tecnologico”. Un aspetto di particolare interesse attiene all’equilibrio di diversi piani di azione, che si cerca di far progredire parallelamente sia al momento della progettazione sia in quello della realizzazione e dei contenuti della formazione stessa. In questo modo, si riesce a tenere insieme interesse particolare e interesse generale (territoriale), *hard e soft skills*, competenze e organizzazione e buone relazioni industriali. Il caso di Bonfiglioli, particolarmente esplicativo soprattutto per quanto attiene la fase di progettazione della formazione, servirà a chiarire il concetto: il piano di sviluppo è molto dettagliato dal punto di vista tecnologico ed esamina come applicare all’interno dei processi produttivi specifici dell’azienda alcune tecnologie come la cooperazione uomo-robot, *smart glasses* e *smart watches*, controllo dei movimenti, proiezioni laser, Internet of things, guanti *smart*, realtà aumentata, realtà virtuale e rilevazione movimenti, gestione dei dati energetici, manutenzione preventiva e qualità. Questo approccio tecnico di definizione degli *use cases* - cioè l’applicazione delle tecnologie sopra elencate al contesto produttivo specifico - rappresenta il primo step della progettazione della formazione. Ad esempio, si prende in considerazione come cambia la manutenzione in tutte le fasi del processo: la diagnosi di rottura viene migliorata dalla disponibilità di dati storici e controllo remoto, vi è la possibilità di pianificare la manutenzione con il riconoscimento dei pattern con la *big data analytics*, e così via. Tutto questo ha un impatto sull’allocazione e la qualifica del personale: se prima il personale tecnico veniva suddiviso secondo gruppi tecnologici fissi e qualificazione teorica, con la trasformazione digitale essi vengono distribuiti secondo le previsioni di guasto e la formazione avviene rapidamente in una stanza della realtà virtuale. Il secondo step della progettazione della formazione consiste, quindi, nell’analisi delle nuove competenze necessarie, partendo dai cambiamenti nell’ambiente di lavoro - che riguardano tanto gli strumenti e le tecnologie, quanto l’organizzazione e la struttura dell’impresa - e nella cooperazione intra- e inter-organizzativa, poi nelle attività in senso stretto e nelle competenze. Il terzo step è la scelta della migliore struttura organizzativa del personale, posizionando le funzioni aziendali su un diagramma di flusso. Solo ora la formazione può essere progettata. A questo approccio *tailored* sulle esigenze specifiche dell’azienda si affianca un’attenzione delle parti verso l’interesse generale e l’ecosistema territoriale. Oltre al rilevante inciso sulla necessità di un “cambiamento culturale” oltre che tecnico, la formazione qui progettata

viene messa a disposizione della Regione affinché possa essere estesa anche a persone che non lavorano nell'azienda. Un altro fine della formazione è, quindi, evitare che si creino nuove disuguaglianze sulla base della "capacità di conoscere e comprendere i nuovi fenomeni", affinché i territori possano beneficiare di una migliore "qualità della vita". Per questo la Regione è stata coinvolta dall'inizio nel percorso di progettazione della formazione, insieme al sindacato di categoria territoriale, ed è questo preciso aspetto che sostanzia la buona pratica del modello emiliano-romagnolo, che dimostra un particolare fermento dal punto di vista dell'innovazione – si pensi alla *Big data Community*, alla concentrazione in questo territorio di molte aziende che operano in ambito 4.0 o ai numerosi centri di ricerca – proprio perché questa viene progettata e gestita in maniera condivisa da tutti gli attori del territorio. Lo stesso discorso, ma non è questa la sede, si potrebbe fare per l'attenzione alla formazione sia *hard* che *soft* e alle metodologie didattiche innovative che vengono presentate negli accordi e nei documenti analizzati a proposito di questi casi. In particolare, il progetto di IMA Digital, sulla base del rapporto di World Economic Forum del 2015, evidenzia l'importanza di competenze come quelle di processo e di sistema (monitoraggio del lavoro, capacità di decidere e *problem solving*), relazionali (comunicazione, coordinamento, negoziazione), di contenuto (alfabetizzazione anche informatica), cognitive (pensiero logico e astrazione), imparare ad imparare. È nel più generale discorso sulla *governance* condivisa che si può far rientrare anche quello, più pertinente in questa sede, sulle relazioni industriali. Negli accordi di GD e SCM si afferma che le aziende si confronteranno con le parti sociali per la definizione del piano formativo e il monitoraggio del processo di formazione, anche attraverso la creazione di apposite commissioni o tavoli di confronto. Le parti sociali potranno quindi proporre nuove esigenze formative in relazione alle necessità tecnico-produttive aziendali, ai fabbisogni formativi del lavoratore e con riferimento all'evoluzione delle tecnologie impiegate. Proprio il lavoro per commissioni risulta centrale – ormai da molti anni – anche in Bonfiglioli, dove il carattere tecnico e approfondito della discussione permette di discutere i fabbisogni formativi, i modelli organizzativi e i sistemi di inquadramento; questo metodo aiuta a promuovere sperimentazioni, sempre più necessarie in un contesto di cambiamento tecnologico e organizzativo, e a trovare soluzioni di qualità per le parti in campo, stante che poi la titolarità della contrattazione e quindi della firma degli accordi resta in capo al



coordinamento della RSU. È anche importante riconoscere che un processo di questo tipo si può sviluppare solo se l'azienda è disposta a fornire alla parte sindacale non solo tutte le informazioni in maniera trasparente, ma anche la formazione necessaria per affrontare le questioni più tecniche, anche coinvolgendo direttamente alcuni lavoratori specializzati che non fanno parte della RSU, al fine di poter parlare ad armi pari e raggiungere sia un risultato migliore che una maggiore esigibilità degli accordi. Da questo punto di vista si apre quindi anche un tema di preparazione delle parti alla contrattazione di questi processi, che coinvolge in prima persona le strutture sindacali e datoriali territoriali e nazionali, sia di categoria che confederali. L'analisi dei casi svolta in questa sede sostiene e aiuta a comprendere meglio una lettura della trasformazione in corso non deterministica ma anzi incentrata sul ruolo che possono giocare gli attori in campo: è rilevante che in alcuni dei contesti aziendali più innovativi del Paese l'innovazione possa coniugarsi ad un modello di sviluppo alto, basato sulla qualità del lavoro e sulle competenze uniche della persona, solo se viene progettata, condivisa e governata da tutti gli attori in campo secondo modelli innovativi di relazioni industriali.

#### **4. Considerazioni conclusive: la centralità della formazione nei processi di digitalizzazione e l'importante ruolo della contrattazione collettiva**

L'introduzione del credito di imposta da parte del legislatore ha certamente avuto un effetto positivo sul, seppur parziale, spostamento dell'attenzione dal mero investimento in macchinari 4.0 al contestuale investimento nelle competenze digitali necessarie a governare tali tecnologie. Se da un primo bilancio degli impatti del Piano Calenda <sup>(11)</sup>, infatti, emerge chiaramente il generale orientamento delle imprese al solo rinnovamento dei parchi macchine, dimenticandosi, spesso, di garantire adeguati percorsi di formazione alle proprie persone, è riscontrabile, altresì, la volontà del legislatore a spostare l'attenzione verso la formazione digitale, seppur mantenendo, in linea con il

---

<sup>(11)</sup> A tal proposito di veda E. PRODI, F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il piano Industria 4.0 un anno dopo – Analisi e prospettive future*, ADAPT University Press e-Book series, 2017, n. 65.

generale impianto del Piano Nazionale Industria 4.0, la logica ad incentivo economico, propendendo così per l'introduzione del credito di imposta.

Nonostante abbia sempre natura fiscale, tale strumento può agevolare un cambiamento di approccio nei confronti delle sfide e opportunità della quarta rivoluzione industriale, enfatizzando l'importanza del consolidamento delle competenze già possedute e lo sviluppo di quelle nuove, al fine di cogliere tutte le opportunità di un mercato in continua evoluzione e senza vanificare gli investimenti in macchinari sino ad ora adottati.

Ciò nonostante, l'introduzione dell'ennesimo incentivo economico non è sufficiente a garantire un effettivo cambio di rotta, ma è necessario un cambiamento di sistema che identifichi l'investimento in formazione quale motore della rivoluzione tecnologica in atto.

È indispensabile, pertanto, collocare la dimensione formativa al centro dei processi di trasformazione tecnologica, colmando il *mismatch* tra competenze digitali richieste e competenze già possedute, consentendo così alle persone di non essere al servizio degli impianti 4.0, bensì porre le macchine al servizio dell'uomo quali semplici strumenti di lavoro.

Il consolidamento di competenze digitali già proprie e lo sviluppo di nuove permette, infatti, un effettivo utilizzo delle reali potenzialità non solo delle macchine di nuova generazione ma anche, e soprattutto, dell'uomo che le governa, capacità che saranno espresse solo in seguito ad un investimento formativo, non tanto sulle necessarie competenze tecniche, bensì sulle c.d. *soft skills*.

In un mondo del lavoro caratterizzato da forte dinamicità e imprevedibilità, infatti, ognuno dovrà essere in grado di adeguarsi velocemente ed in modo efficace ai cambiamenti. Sotto tale ottica, la costruzione di una nuova professionalità, caratterizzata da un elevato bagaglio di competenze e da una forte inclinazione positiva al cambiamento, è condizione indispensabile per rispondere ai rischi collegati alla digitalizzazione in corso, come quello di disoccupazione tecnologica e la possibile sostituzione di lavori umani con macchine.

Quanto precedentemente esposto relativamente alle esperienze delle aziende metalmeccaniche dell'Emilia-Romagna può aiutare a comprendere l'importanza che la dimensione formativa ha assunto già in fase di progettazione di investimenti 4.0.

È stata presa in considerazione sia una logica di "interesse particolare", di breve periodo, che una logica di "interesse generale", di lungo

periodo. In riferimento alla prima, la formazione tecnica può configurarsi come il contestuale soddisfacimento del bisogno del singolo lavoratore e dell'azienda di utilizzare, nell'immediato, le nuove macchine 4.0.

Guardando all'interesse generale, invece, l'investimento nelle *soft skills* può essere visto come un notevole miglioramento della *learning agility* dei lavoratori con conseguenti riflessi positivi non solo sulla professionalità dei singoli, ma anche sulle aziende, in questo modo dotate di personale altamente qualificato e con una minore resistenza al cambiamento.

In una logica di sistema, poi, è opportuno rilevare come le “buone pratiche” delle aziende emiliano-romagnole abbiano al centro il territorio, portando alla creazione di un naturale volano di competenze. In tale ottica è bene porre all'attenzione il ruolo svolto dalle parti sociali coinvolte ed in particolare all'innovativo modello di relazioni industriali adottato, il quale si basa su un dialogo trasparente e responsabile sia da parte datoriale che sindacale e in tutti i livelli di contrattazione.

A tal proposito, anche il legislatore, nell'introduzione del credito di imposta per le attività di formazione 4.0, ha enfatizzato il ruolo delle relazioni industriali, giacché è stato scelto di affidare proprio alla contrattazione collettiva l'effettiva implementazione dei piani formativi 4.0, identificando quale requisito imprescindibile per accedere al credito di imposta la sottoscrizione di accordi collettivi aziendali o territoriali atti a disciplinare le attività di formazione negli ambiti delle tecnologie individuate dal decreto del 4 maggio 2018.

La regolamentazione delle attività di consolidamento o sviluppo di competenze digitali attraverso accordi collettivi di secondo livello, nei quali disciplinare le effettive modalità di svolgimento delle attività di formazione 4.0 è certamente in linea con il progressivo decentramento contrattuale che sta caratterizzando sempre più il sistema di relazioni industriali non solo emiliano romagnolo, ma italiano.

La trasformazione tecnologica in atto sta inevitabilmente accelerando il ridisegno delle logiche negoziali, in cui le competenze possono configurarsi come ulteriore elemento di scambio. La percezione del valore della formazione sta infatti cambiando e la contrattazione delle competenze aiuta certamente ciò.

Pertanto, il diffondersi di accordi collettivi di secondo livello in cui la formazione 4.0 viene messa al centro potrebbe configurarsi come un

indicatore di genuinità dei rapporti tra le parti sociali e di sostenibilità del sistema di relazioni industriali.

***Industria 4.0: professionalità e formazione nella prospettiva delle relazioni industriali – Riassunto.*** Il contributo analizza la recente normativa sul credito d'imposta per la formazione 4.0, previsto dalla legge di bilancio 2018 e implementato con il decreto 4 maggio 2018 e l'accordo interconfederale del 5 luglio 2018. L'incentivo è subordinato alla stipula di un accordo collettivo di secondo livello. Nell'articolo si intende, pertanto, presentare chiavi di lettura e possibili traiettorie per la sua attuazione alla luce di alcune buone pratiche di contrattazione collettiva della formazione in aziende metalmeccaniche dell'Emilia-Romagna, tecnologicamente avanzate. Si conferma la centralità della formazione per realizzare lo sviluppo 4.0 delle imprese e la professionalità dei lavoratori. A questo proposito, l'esistenza di un modello innovativo di relazioni industriali e di un dialogo trasparente e responsabile tra le parti risulta un fattore abilitante altrettanto cruciale.

***Industry 4.0: professionalism and life-long learning from the industrial relation point of view (Article in Italian) – Summary.*** The article analyses the tax credit supporting investments on workforce training for Industry 4.0, as recently introduced by the Decree 4 May 2018 and through a collective agreement signed by the main Italian trade unions (Cgil, Cisl, Uil) and employer association Confindustria. The article presents best practices related to workforce training for Industry 4 introduced by firms in the mechanical sector located in Emilia-Romagna, a territory where innovation couples with education and training. The practices under analysis show that life-long learning and innovative industrial relations are key enablers for Industry 4.0. As the tax credit, to be benefited from enterprises, requires a collective agreement at local or company level, these cases could be of inspiration for its application.

## La professionalità in trasformazione alla prova del Jobs Act

Stefania Scip (\*)

*Sommario:* **1.** Introduzione. – **2.** La professionalità in trasformazione. – **3.** La professionalità tutelata nell'art. 3, d.lgs. n. 81/2015. – **3.1** La mobilità orizzontale. – **3.2** La mobilità *in pejus*. – **3.3** L'obbligo di formazione. – **4.** Il ruolo dell'autonomia collettiva nella tutela della professionalità. – **4.1** I contratti collettivi nazionali: sistemi di inquadramento. – **4.2** *Segue:* clausole di mobilità professionale. – **4.3** La contrattazione decentrata. – **5.** Conclusioni.

### 1. Introduzione

Le recenti trasformazioni del contesto socio-economico, dei modelli produttivi e di *business*, delle tecnologie, dell'organizzazione del lavoro e del lavoro stesso richiedono un cambiamento nella professionalità del lavoratore. Infatti, a dover essere tutela oggi non è più una professionalità di tipo statico, ma una di tipo dinamico <sup>(1)</sup>. A questa esigenza sembra adeguarsi la nuova disciplina delle mansioni introdotta dal c.d. *Jobs Act* all'art. 3, d.lgs. n. 81/2015. In particolar modo per la regolazione della mobilità orizzontale e di quella *in pejus* (2° e 4° co. del nuovo art. 2103 c.c.) il legislatore del 2015 affida un ruolo da protagonista all'autonomia collettiva a livello nazionale e decentrato. Pertanto i contratti collettivi con i loro sistemi di inquadramento e classificazione del personale dovrebbero divenire il

---

\* *Laurea Magistrale in Economia Aziendale – Curriculum Management & Organization, Università degli Studi di Udine.*

(<sup>1</sup>) Per tutti e da ultimo vedi M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, in G. SANTORO PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Ipsa, 2017, 766 ss. ed ivi ulteriore bibliografia in materia.

riferimento per stabilire i confini della tutela della professionalità del lavoratore e della flessibilità organizzativa e gestionale del datore <sup>(2)</sup>.

Il presente articolo si pone, quindi, l'obiettivo di verificare se l'autonomia collettiva stia davvero svolgendo quel ruolo da protagonista che il legislatore le ha assegnato.

Si partirà dall'inquadrare le attuali trasformazioni del lavoro e della professionalità del lavoratore per poi proseguire con un breve approfondimento della nuova disciplina delle mansioni, focalizzandosi sulla materia della mobilità orizzontale e delle nuove ipotesi di demansionamento. Infine, si procederà all'illustrazione di una analisi condotta su alcuni dei principali contratti collettivi nazionali e sulla contrattazione decentrata.

## 2. La professionalità in trasformazione

L'autonomia collettiva oggi non può prescindere dal considerare il nuovo contesto socio-economico, i nuovi modelli produttivi e di *business*, la rinnovata organizzazione del lavoro e le nuove professionalità. Fenomeni, questi, che hanno avuto origine già nei precedenti decenni, ma che oggi hanno visto un radicale mutamento nel corso di quella che viene definita come la Quarta Rivoluzione Industriale <sup>(3)</sup>. Infatti, grazie ai *Ciber-Physical System* (CPS) e all'*Internet of Things* (IoT), ma anche al *machine learning*, alle tecnologie *cloud* e ai c.d. *big data*, alla c.d. *additive manufacturing*, all'*augmented reality* e al *digital manufacturing*, i confini spaziali dell'impresa stanno diventando sempre più sfumati, attribuendo un'importanza essenziale alla dimensione territoriale e alle sinergie tra imprese <sup>(4)</sup>. Questo cambiamento, associato alla maggior richiesta di

---

<sup>(2)</sup> D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, 2016, n. 3, 791 ss.

<sup>(3)</sup> Per un approfondimento si veda F. BUTERA, *Futuro professionale: dal taylorfordismo ai nuovi modi di produzione. I frantumi ricomposti, 1972-2015*, in *Studi organizzativi*, 2014, n. 2, 156 ss.; F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017.

<sup>(4)</sup> Si veda, fra gli altri, F. BUTERA, *L'evoluzione del mondo del lavoro e il ruolo della istruzione e formazione tecnica superiore*, in *Professionalità Studi*, 2017, n. 1, 92 ss.; A. MAGONE, T. MAZALI (a cura di), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica*

flessibilità dell'impresa, si è inevitabilmente riflettuto sul lavoro, con la nascita di nuove modalità di esecuzione della prestazione lavorativa (c.d. *smartworking*, di cui agli artt. 18-24, l. n. 81/2017). Si è poi sviluppato quel dibattito sul *trade-off* uomo-macchina, contrapponendo all'idea della disoccupazione tecnologica quella di una opportunità per valorizzare la persona-lavoratore nella sua integrità <sup>(5)</sup>. Tramite il riconoscimento della possibile complementarità tra lavoro delle macchine e lavoro dell'uomo, si giunge ad affermare che nel prossimo futuro la professionalità del lavoratore – per essere competitiva – debba incentrarsi su un ruolo professionale e non più su un concetto di mansione ricomprendente un *set* ben specifico e determinato di compiti <sup>(6)</sup>.

Per accompagnare la professionalità in trasformazione, si stanno rivelando e si riveleranno sempre più fondamentali per i lavoratori le competenze <sup>(7)</sup>, quelle di tipo trasversale (*soft-skills*) ancor prima di quelle di carattere tecnico (*hard-skills*). Ed infatti, una ricerca del *World Economic Forum* dimostra come la domanda del mercato nel periodo 2015-2020 delle competenze dei lavoratori si stia spostando e si sposterà sempre più verso quelle competenze dei lavoratori definite «abilità sociali» (*team working*, intelligenza emotiva, negoziazione, persuasione, orientamento al servizio, formazione di altre persone), «competenze di processo» (ascolto attivo, pensiero critico), «competenze sistemiche» (capacità di valutazione e di decisione),

---

*digitale*, Guerini e Associati, 2016; J. R. MERCADER UGUINA, *La transformación de la empresa en la era de la disruption tecnologica y la industria 4.0*, in *Professionalità Studi*, 2017, n. 1, 228 ss.; M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *Il piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, 2016, II, 21 ss..

<sup>(5)</sup> Per un approfondimento del dibattito si rinvia alle seguenti analisi: M. ARNTZ, T. GREGORY, U. ZIEHRAHN, *The risk of automation for jobs in OECD countries: a comparative analysis*, in *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 2016, 189; D. H. AUTOR, F. LEVY, *The skill content of recent technological change: an empirical exploration*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 2003, CXVIII, n. 4, 1279-1333; F. BUTERA, *L'evoluzione del mondo del lavoro e il ruolo della istruzione e formazione tecnica superiore*, cit.; C. B. FREY, M. A. OSBORNE, *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, in *Technological Forecasting & Social Change*, 2017, n. 114, 254-280; F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, cit..

<sup>(6)</sup> M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit., 818 ss..

<sup>(7)</sup> Per un recente commento si veda L. ORLANDO, *La carenza delle competenze hi-tech rallenta la crescita di Industria 4.0*, in [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), 27 settembre 2018.

«abilità cognitive» (creatività, ragionamento logico, orientamento ai problemi, ragionamento matematico), a discapito di quelle competenze ritenute strettamente tecniche e acquisibili primariamente mediante i percorsi di studio <sup>(8)</sup>.

All'importanza delle *soft-skills* consegue una valorizzazione della *soggettivazione* del prestatore di lavoro, contrariamente a quella *oggettivazione* del lavoratore di massa tipica del paradigma fordista (ovvero quel paradigma socio-economico che traeva spunto dalle teorie tayloriste dell'organizzazione scientifica del lavoro, contestualizzato tra i primi anni del Novecento e gli anni Settanta) dove il prestatore doveva svolgere compiti semplici e ripetitivi, secondo le modalità e l'organizzazione del lavoro stabilite dall'alto, senza autonomia decisionale, né responsabilità. Così, in un contesto di produzione di massa, questo portava alla c.d. alienazione del lavoratore <sup>(9)</sup>. Oggi, invece, a seguito sia della nuova complessità delle relazioni impresa-ambiente sia della digitalizzazione dei processi, si starebbe andando verso una complementarità delle competenze cognitivo-specialistiche ed esperienziali, con il rafforzamento della domanda di lavoratori specializzati e dotati di esperienza acquisita in contesti organizzati <sup>(10)</sup>. Infatti, le più recenti teorie prevedono che, dal lato del lavoro produttivo in senso stretto, la domanda di lavoratori dalle basse qualifiche si ridurrà poiché i compiti da loro svolti saranno eseguiti dai *robot* <sup>(11)</sup>. Al contrario, si rafforzerà il numero di prestatori di medio livello richiesti, definiti «operai aumentati» <sup>(12)</sup>. Essi non sono

---

<sup>(8)</sup> WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs. Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*, in [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf), 2016, 20 ss.. Per un approfondimento si veda anche F. SEGHEZZI, *Il ruolo del lavoro e delle competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, in *Professionalità Studi*, 2017, n. 1, 19 ss..

<sup>(9)</sup> Per un approfondimento si veda F. SEGHEZZI *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, cit., 30 ss..

<sup>(10)</sup> F. SEGHEZZI, *Il ruolo del lavoro e delle competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, cit., 51.

<sup>(11)</sup> F. SEGHEZZI *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, cit., 167 ss.. Si veda anche C. CASADEI, *Report Mercer, con i robot a rischio 3 senior su 5*, in [www.quotidianolavoro.ilsole24ore.com](http://www.quotidianolavoro.ilsole24ore.com), 26 settembre 2018.

<sup>(12)</sup> A. MAGONE, T. MAZALI (a cura di), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, cit.



lavoratori a elevata qualificazione (per i quali in ogni caso si prevede una crescita nella domanda), ma si tratta di forza lavoro dotata di elevate competenze tecniche ed in grado di lavorare congiuntamente ai più innovativi sistemi informativi. Si identificherà, quindi, un nuovo lavoratore produttivo dotato di quelle competenze che permettono di immaginare uno scenario di complementarietà tra il lavoro dell'uomo e quello della macchina <sup>(13)</sup>.

Considerata, poi, la situazione delle competenze in Italia evidenziata da uno studio dell'OCSE <sup>(14)</sup> che mette in risalto fenomeni come quello dello *skills-mismatch* (ovvero il divario esistente fra le competenze possedute dagli aspiranti lavoratori e quelle richieste dalle aziende) o del *low-skills equilibrium* (definito da un lato da una limitata richiesta ed utilizzo delle competenze da parte delle imprese e dall'altro lato da una scarsa offerta di competenze da parte dei lavoratori, con conseguenze sulla mancata produttività totale dei fattori, sull'innovazione e sulla crescita economica strutturale) <sup>(15)</sup>, sembra necessario affermare che nel nuovo contesto ad elevata dinamicità è necessario non solo creare ed aggiornare il bagaglio di competenze tecniche dei lavoratori 4.0, ma anche promuovere metodi efficaci per l'acquisizione, la creazione e l'aggiornamento delle loro *soft-skills*. La formazione, quindi, assume un ruolo centrale per far sì che il lavoratore acquisisca quelle competenze che rispondono ai rinnovati fabbisogni delle aziende, con una importanza strategica della formazione continua per lo sviluppo costante delle *capability* dei prestatori di lavoro <sup>(16)</sup>.

In quest'ottica, anche la professionalità del lavoratore, col supporto della formazione, deve essere valorizzata in senso dinamico in un percorso che vede il legislatore e la contrattazione collettiva quali fautori di un rinnovato equilibrio tra la libertà di iniziativa economica dell'imprenditore e la tutela della libertà, dignità e professionalità del lavoratore <sup>(17)</sup>.

---

<sup>(13)</sup> F. SEGHEZZI *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, cit. 167 ss.

<sup>(14)</sup> OECD, *OECD skills strategy diagnostic report: Italy 2017*, in <https://www.oecd.org/skills/nationalskillsstrategies/Diagnostic-report-Italy.pdf>, 2017.

<sup>(15)</sup> OECD, *OECD skills strategy. Building an effective skills strategy for Italy. Scoping Workshop Briefing Pack*, 2016, 7-10.

<sup>(16)</sup> R. BERLESE, *Industria 4.0, le sfide per il giurista del lavoro?*, in *Bollettino ADAPT*, 2017, n. 40.

<sup>(17)</sup> R. BERLESE, *op. cit.*

### 3. La professionalità tutelata nell'art. 3, d.lgs. n. 81/2015

Alla luce di un contesto dinamico che richiede alle organizzazioni una crescente dose di flessibilità non solo in entrata ed in uscita ma anche endo-aziendale<sup>(18)</sup>, è fondato affermare che oggi a dover essere tutelata non è più una professionalità statica basata sull'esperienza e su una mobilità professionale imperniata sulla nozione di mansioni «equivalenti»: questa, infatti, potrebbe rivelarsi come un vero e proprio boomerang per il lavoratore. Al contrario, sarebbe da preferirsi la tutela di una professionalità di tipo dinamico, peraltro già sostenuta in passato da parte della dottrina<sup>(19)</sup>.

La revisione del legislatore del 2015 della disciplina delle mansioni<sup>(20)</sup>, in particolare per quel che concerne la mobilità orizzontale e il demansionamento, sembra andare proprio in tal senso. Così, l'art. 3, d.lgs. n. 81/2015 modifica il precedente art. 2103 c.c. (così come modificato dall'art. 13 Stat. lav.), il quale ormai presentava delle maglie troppo strette date le incertezze interpretative introdotte da parte dei giudici<sup>(21)</sup>. Il legislatore interviene ponendo un nuovo equilibrio tra la libertà di iniziativa economica dell'imprenditore e la tutela della libertà, dignità e professionalità acquisita del lavoratore con una disciplina che sembra essere più favorevole al datore di lavoro e assegnando un ruolo da protagonista all'autonomia collettiva<sup>(22)</sup>.

#### 3.1. La mobilità orizzontale

Con il primo comma dell'art. 3, d.lgs. n. 81/2015 il legislatore ri-regola la mobilità orizzontale del lavoratore eliminando quella nozione di

---

<sup>(18)</sup> M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit., 813 ss..

<sup>(19)</sup> Vedi M. BROLLO, M. VENDRAMIN, *Le mansioni del lavoratore: inquadramento e jus variandi. Mansioni, qualifiche, jus variandi*, in M. MARTONE (a cura di), *Trattato di diritto del lavoro*, IV, Tomo I, Cedam, 2012, 546 ss..

<sup>(20)</sup> Per un'interessante analisi si veda anche M. BROLLO, C. MAZZANTI, *The protection of skills in employment relationships and in the labour market: an overview of the Italian situation*, paper di prossima pubblicazione, 2018.

<sup>(21)</sup> Vedi M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit., 786 ss.; F. CARINCI, R. DE LUCA TAMAJO, P. TOSI, *Diritto del lavoro. Il rapporto di lavoro subordinato*, II, Utet Giuridica, 2016, 200.

<sup>(22)</sup> M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit.

equivalenza che, per la sua genericità, è stata oggetto di difficoltà applicative e di ingerenze giurisprudenziali <sup>(23)</sup>.

Il legislatore del 2015, quindi, prevede che il prestatore di lavoro possa essere adibito esclusivamente a mansioni riconducibili allo stesso livello e alla stessa categoria legale <sup>(24)</sup> delle ultime effettivamente svolte.

Per la regolazione della mobilità orizzontale il nuovo art. 2103 c.c. fa un rinvio implicito alla contrattazione collettiva tramite un criterio di sussunzione <sup>(25)</sup>, dove si riconduce la nuova mansione (fattispecie concreta) al suo inquadramento formale (fattispecie astratta) <sup>(26)</sup>.

La dottrina <sup>(27)</sup> ha osservato come il legislatore abbia voluto fare ricorso a un meccanismo di incasellamento «semi-automatico», dove ciò che rileva, per una verifica della legittimità della mobilità orizzontale, è la professionalità oggettiva e “contrattuale” e non più il bagaglio professionale del lavoratore. In sostanza, la tutela della professionalità diverrebbe una tutela del ruolo collegato al lavoratore, con uno spostamento dalla tutela della «professionalità acquisita» alla tutela della «professionalità classificata o contrattuale» che muta a seconda del mercato e del contesto organizzativo <sup>(28)</sup>. Invero, i nuovi vincoli allo *jus variandi* laterale tutelano solamente il profilo *oggettivo* della professionalità così come interpretata secondo il criterio della c.d.

---

<sup>(23)</sup> Per la giurisprudenza vedi, fra le altre: Cass., 5 aprile 1984, n. 2231, in *Giust. civ.*, 1985, I, 163, con nota di PAPALEONI, *L'inderogabilità dell'art. 2103 c.c.*; Cass., 18 maggio 1984, n. 3076, in *Giust. civ.*, 1985, I, 115, con nota di GHINOY; Cass., 19 novembre 1984, n. 5941, in *Riv. it. dir. lav.*, 1985, II, 703; Cass., 20 settembre 1990, n. 9584, in *Riv. giur. lav.*, 1991, II, 249, con nota di PRASCA; Cass., 14 luglio 1993, n. 7789, in *Riv. it. dir. lav. giur.*, 1994, II, 355, con nota di FRANCO. Vedi inoltre M. BROLLO, M. VENDRAMIN, *op. cit.*, 539 ss.; C. PISANI, *Lo jus variandi, la scomparsa dell'equivalenza, il ruolo dell'autonomia collettiva e la centralità della formazione nel nuovo art. 2103*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2016, n. 6, 1127 ss.

<sup>(24)</sup> Per il limite della categoria legale si rinvia a P. Ichino, *Appunti irriverenti sui nuovi decreti attuativi della riforma del lavoro*, in [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 27 luglio 2015.

<sup>(25)</sup> F. AMENDOLA, *La disciplina delle mansioni nel d.lgs. n. 81 del 2015*, in *WP CSDLE “Massimo d’Antona”*.IT, 2016, n. 291, 8.

<sup>(26)</sup> M. FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona”*.IT, 2016, n. 308, 6-10.

<sup>(27)</sup> M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit., 789 ss.

<sup>(28)</sup> M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit., 789 ss.; M. MENEGOTTO, *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act. Nuovi spazi per la flessibilità funzionale*, ADAPT University Press, 2016, Working Paper n. 7, 14 ss.

«doppia chiave» in vigenza dell'art. 13 Stat. lav. Infatti, i limiti del livello di inquadramento e della categoria legale rinviano implicitamente al contratto collettivo applicabile al rapporto di lavoro, affidando il controllo di legittimità sulla mobilità orizzontale al rispetto delle previsioni dei sistemi di classificazione del personale dettati dall'autonomia collettiva. È evidente, quindi, che il legislatore non attribuisce più alcun valore al profilo *soggettivo* della professionalità statica e, quindi, il bagaglio professionale acquisito dal lavoratore non è più un parametro necessario per dichiarare legittimo lo *jus variandi* orizzontale. In questo modo si permettono anche meccanismi di fungibilità, rotazione, allargamento di mansioni purché rispettosi dei limiti di cui primo comma del nuovo art. 2103 c.c. <sup>(29)</sup>.

Ai contratti collettivi, quindi, si riconosce una funzione integrativa rispetto alla disciplina del nuovo art. 2103 c.c., co. 1 e laddove essi non siano sufficienti (come nel caso in cui all'interno delle declaratorie non si trovino espressamente richiamate le mansioni assegnate al lavoratore) si riterranno utili delle interpretazioni per analogia anziché per mera riconducibilità, con il dubbio di un possibile ritorno della nozione di equivalenza. Infatti, parte della dottrina <sup>(30)</sup> intravede il pericolo della sopravvivenza della nozione di equivalenza come derivante da un «duplice handicap»: da un lato uno definito di tipo «logico», legato all'espressione di «*riconducibilità*» contenuta all'interno dell'art. 2103, co. 2. Con questo termine, secondo l'autore di riferimento di questa tesi, si esprime la «*riferibilità*» ad un certo livello di inquadramento al fine di effettuare un raffronto con le stesse mansioni che ne fanno parte. Si riconosce <sup>(31)</sup>, però, che non è possibile affidarsi sempre solamente a un tale criterio formale, ma si sostiene la necessità di guardare anche alla situazione concreta. Questo dovrebbe avvenire sia perché le nuove mansioni potrebbero ricomprendere compiti qualitativamente differenti tra loro, sia e soprattutto perché le mansioni a cui il lavoratore viene assegnato a seguito dello *jus variandi* possono non essere previste testualmente nella declaratoria

---

<sup>(29)</sup> M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit., 818 ss.

<sup>(30)</sup> F. CARINCI, *Il domani delle mansioni*, relazione presentata al convegno di Padova, ottobre 2016; U. GARGIULO, *Lo ius variandi nel 'nuovo' art. 2103 cod. civ.*, in *Riv. Giur. Lavoro*, 2015, n. 3, 621.

<sup>(31)</sup> U. GARGIULO, op. cit., 621; G. IANNIRUBERTO, *Ius variandi orizzontale e nuovo art. 2103 c.c.*, in *Mass. giur. lav.*, 2016, n. 5, 262-263.

professionale del contratto collettivo. Si pensi ad esempio al contratto collettivo dei metalmeccanici, ancora fermo agli anni Settanta: in molti casi esso presenta esemplificazioni di profili anche non più esistenti nell'attuale mondo del lavoro – come quello del *guidamacchine attrezzate* – mentre non riporta esempi delle figure professionali nate negli anni più recenti, come quella del *commodity manager*. Pertanto, si guarda al ritorno del principio di effettività basato sul raffronto del valore delle nuove e delle vecchie mansioni effettivamente svolte. Ed è qui che, secondo questa dottrina <sup>(32)</sup>, il principio di equivalenza accompagnato alla porta dal legislatore, rientrerebbe dalla finestra del giudice. Per evitare il ritorno del giudice, quindi, viene proposta <sup>(33)</sup> l'adozione di una interpretazione per *analogia*. Tuttavia, di fronte agli attuali sistemi di classificazione del personale si riscontrerebbero delle difficoltà non solo nel ritrovare testualmente le mansioni, ma anche nel lavorare in termini di analogia.

Dall'altro lato si individua una debolezza di carattere «storico» collegata alla eterogeneità delle mansioni ricomprese all'interno dello stesso livello di inquadramento e considerate infungibili per il loro contenuto professionale, in particolare laddove siano presenti sistemi di classificazione del personale per aree <sup>(34)</sup>. A titolo esemplificativo, la declaratoria della categoria negoziale C del CCNL per l'industria chimico-farmaceutico (rinnovato da Federchimica e Farindustria il 19 luglio 2018) riconduce il «controller», l'«addetto ai servizi marketing» e il «programmatore/analista senior».

Pertanto, a seguito dei rapidi cambiamenti di tipo tecnologico e organizzativo, lo sviluppo dei percorsi professionali e delle competenze dei lavoratori oggi può avvenire solamente per mezzo di un intervento di ridefinizione dei sistemi di classificazione da parte dell'autonomia collettiva finalizzato a renderli maggiormente aderenti alla realtà produttiva di riferimento e alla richiesta di flessibilità

---

<sup>(32)</sup> A. AVONDOLA, *La riforma dell'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, n. 3, 376 ss.; U. GARGIULO, *op. cit.*, 621 ss.

<sup>(33)</sup> A. AVONDOLA, *op. cit.*, 377.

<sup>(34)</sup> D. DE FEO, *La nuova nozione di equivalenza professionale*, in *Ar. dir. lav.*, 2015, nn. 4-5, 862; F. CARINCI, *op. cit.*, 5; M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, *cit.*, 823.

organizzativa/gestionale, anche valorizzando la formazione del lavoratore <sup>(35)</sup>.

Un compito importante nell'ambito della mobilità orizzontale della novella del 2015 potrebbe altresì essere svolto dai contratti collettivi a livello aziendale, promuovendo dei sistemi di inquadramento *ad hoc* per la singola realtà <sup>(36)</sup>. D'altronde già le Sezioni Unite della Cassazione, con la sentenza n. 25033 del 2006 <sup>(37)</sup> hanno ammesso la legittimità delle clausole di fungibilità tramite le quali si rendevano equivalenti mansioni aventi un contenuto professionale differente. L'orientamento era innovativo in quanto promuoveva la professionalità potenziale del prestatore di lavoro, valorizzandone la dimensione soggettiva e dinamica, ovvero garantendo che le nuove mansioni non solo fossero aderenti al bagaglio professionale del lavoratore, ma altresì ne consentissero la sua crescita professionale <sup>(38)</sup>. Così la contrattazione collettiva è stata individuata quale soggetto idoneo a bilanciare i diversi interessi del lavoratore, in particolare quelli della conservazione del posto di lavoro e della tutela professionalità, anche dinamica. Il tutto con l'intento di ridurre il ricorso ai giustificati motivi di deroga introdotti dalla giurisprudenza prevalente <sup>(39)</sup>. Inoltre, nel caso legittimato dalla sentenza del 2006 <sup>(40)</sup> diventavano fondamentali i percorsi formativi previsti dall'autonomia collettiva per sviluppare la professionalità potenziale al fine di svolgere le nuove mansioni; di fatto, la stessa formazione che il legislatore del 2015 riprende esplicitamente al terzo comma dell'art. 2103 c.c. (vedi *infra* § 3.3).

---

<sup>(35)</sup> M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit., 781 ss.

<sup>(36)</sup> M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit., 782 ss.

<sup>(37)</sup> Cass., sez. un. 24 novembre 2006, n. 25033, in *Foro it.*, 2007, parte I, col. 786.

<sup>(38)</sup> G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO, *La disciplina delle mansioni: evoluzione e quadro normativo*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, 18-20; C. ZOLI, *La disciplina delle mansioni*, in L. FIORILLO, A. PERULLI (a cura di), *Tipologie contrattuali e disciplina delle mansioni*, G. Giappichelli Editore, 2015, 339-340. Per la giurisprudenza si veda Cass. 11 dicembre 2003, n. 18984, in *Mass. giur. lav.*, 2004, 253, con nota di GRAMICCIA; Cass. 10 novembre 2009, n. 25897, in *Rep. Foro it.*, 2009, voce *Lavoro (rapporto)*, n. 982.

<sup>(39)</sup> M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit., 821 ss.

<sup>(40)</sup> Cass. n. 25033/2006, cit.

### 3.2. La mobilità *in pejus*

Lo stesso rinvio ai contratti collettivi è rinvenibile all'interno del secondo comma del nuovo art. 2103 c.c. laddove si ammette che, qualora ci sia «una modifica degli assetti organizzativi aziendali» che incida «sulla posizione del lavoratore», il lavoratore possa essere spostato a mansioni appartenenti al livello immediatamente inferiore rispetto a quello delle mansioni svolte, pur nell'ambito della medesima categoria legale. Limiti che si aggiungono a quelli del quinto comma dello stesso nuovo art. 2103 c.c., ovvero la comunicazione del mutamento di mansioni per iscritto a pena di nullità, il diritto del lavoratore a mantenere il formale livello di inquadramento (individuato in sede di assunzione o successivamente acquisito) nonché la retribuzione in godimento, «fatta eccezione per gli elementi retributivi collegati a particolari modalità di svolgimento della precedente prestazione».

Al quarto comma dell'art. 2103 c.c. si rende più pregnante l'intervento dell'autonomia collettiva, prevedendo che la stessa possa introdurre delle ulteriori ipotesi che giustifichino l'esercizio dello *jus variandi in pejus* del datore di lavoro, dentro il limite di un livello di inquadramento inferiore, mantenuti fermi gli stessi limiti.

Secondo la dottrina ormai maggioritaria<sup>(41)</sup>, quando si parla di contratti collettivi sia al co. 2, sia al co. 4 si devono intendere quelli individuati dall'art. 51, d.lgs. n. 81/2015, ovvero tutti «i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria»<sup>(42)</sup>.

Il rinvio a contratti stipulati da soggetti sindacali “qualificati”, consente di risolvere, almeno in parte, il problema dell'efficacia soggettiva e di scongiurare il fenomeno di “*dumping* contrattuale” operato dai sindacati che porta a condizioni più favorevoli per l'azienda a discapito

---

(41) Tra gli altri, A. AVONDOLA, *op. cit.*, 378 ss.; M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit.; U. GARGIULO, *op. cit.*, 634 ss.

(42) Si veda anche P. TOMASSETTI, *La nozione di sindacato comparativamente più rappresentativo nel decreto legislativo n. 81/2015*, in *DRI*, 2016, n. 2, 367 ss.

del prestatore di lavoro <sup>(43)</sup>. Infine, con il rinvio alle Rsa e/o Rsu, pur sempre riconducibili a quelle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, si valorizza il ruolo della contrattazione aziendale. Si consente così un modellamento sulle singole realtà imprenditoriali, seppur in questo caso si tratti di un'ipotesi favorevole al datore di lavoro, in quanto comporterebbe un sacrificio della professionalità del lavoratore <sup>(44)</sup>.

### 3.3. L'obbligo di formazione

In aggiunta a quanto esposto nei precedenti paragrafi, la novella del 2015 prevede al terzo comma dell'art. 2103 c.c. l'assolvimento di un obbligo di formazione che accompagni il mutamento di mansioni «*ove necessario*» e «*il cui mancato adempimento non determina la nullità dell'atto di assegnazione delle nuove mansioni*».

L'introduzione di un obbligo formativo è una novità interessante e da molto tempo auspicata; se la prima giurisprudenza non aveva collegato l'importanza della formazione all'art. 13 Stat. lav., al contrario questa era stata già riconosciuta e valorizzata dalla Cass., sez. un., 24 novembre 2006, n. 25033 <sup>(45)</sup> che ammetteva la legittimità delle clausole di fungibilità (vedi *supra* § 3.1) <sup>(46)</sup>.

L'introduzione di un obbligo formativo è sembrata da più parti quanto mai opportuna: trovandosi il lavoratore in un contesto influenzato dalle evoluzioni del mondo del lavoro accelerate dalla Quarta Rivoluzione Industriale le quali, come già evidenziato in precedenza (vedi *supra* § 2), non mutano solo le procedure organizzative ma anche il contenuto stesso delle stesse mansioni. Si intravede, quindi, la necessità per il lavoratore di acquisire nuove competenze, intese sia come *hard skills* sia come *soft skills*.

---

<sup>(43)</sup> M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit., 832 ss.; M. FALSONE, *op. cit.*, 6-10.

<sup>(44)</sup> A. AVONDOLA, *op. cit.*; M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit.

<sup>(45)</sup> Cass. n. 25033/2006, cit.

<sup>(46)</sup> U. GARGIULO, *op. cit.*, 627 ss.; F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, 2015, n. 257, 12; C. ZOLI, *op. cit.*, 345 ss.



Inoltre, la possibilità (pur limitata) di adibire il lavoratore a mansioni inferiori e i nuovi confini della mobilità orizzontale rendono indispensabile l'intervento della formazione, ogni qualvolta i contenuti delle nuove mansioni siano eterogenei, almeno in parte, rispetto a quelli delle mansioni che il prestatore di lavoro svolgeva in precedenza. La formazione, quindi, intesa come aggiornamento professionale o formazione continua, diventa il contrappeso per una bilancia che, stante la nuova struttura dell'art. 2103 c.c., rischia di pendere verso il datore di lavoro, in relazione alla potenziale dilatazione delle mansioni esigibili e il conseguente sacrificio della professionalità del lavoratore<sup>(47)</sup>.

Tuttavia, la formulazione del terzo comma del nuovo art. 2103 c.c. presenta delle incertezze interpretative che potrebbero affievolirne la portata innovativa. Secondo la dottrina<sup>(48)</sup>, si potrebbe avere maggiore chiarezza nel caso in cui i contratti collettivi intervenissero, da un lato, a definire i percorsi di mobilità tra le diverse mansioni di ciascun livello e categoria attraverso la revisione dei sistemi di inquadramento; dall'altro lato a individuare le variazioni per le quali si rende necessario un intervento di formazione. Per contro, i giudici dovrebbero rispettare quanto prevedranno i contratti collettivi, nonostante il loro carattere non vincolante.

#### **4. Il ruolo dell'autonomia collettiva nella tutela della professionalità**

Il nuovo art. 2103 c.c., come preannunciato, affida all'autonomia collettiva un ruolo decisivo in riferimento alla disciplina della mobilità orizzontale e di quella verso il basso.

Come anticipato, il legislatore del 2015 nel riconoscere al contratto collettivo uno dei suoi ruoli tipici e "costitutivi", ovvero quello di costituire il punto di riferimento in tema di mansioni e di mobilità del prestatore, apre anche alla contrattazione aziendale.

---

<sup>(47)</sup> M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit. 845 ss.

<sup>(48)</sup> M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit., 845 ss.; F. LISO, *op. cit.*, 13-14; C. PISANI, *op. cit.*, 1134-1139; C. ZOLI, *op. cit.*, 345 ss.

Tale elemento, a parere della dottrina <sup>(49)</sup>, è particolarmente rilevante: in un'ottica di decentramento della contrattazione collettiva (come nel precedente art. 8, l. n. 148/2011 il cui secondo comma già prevedeva le mansioni quale materia di intervento della contrattazione di prossimità (o c.d. in deroga) il contratto aziendale non è più vincolato alla mera attuazione di quanto concordato a livello nazionale, ma possiede competenze normative proprie <sup>(50)</sup>. Il legislatore del 2015, quindi, assegna al livello aziendale della contrattazione un ruolo integrativo, così che possa individuare le mansioni fungibili e rendere più semplice la mobilità endo-aziendale, restringendo l'area di intervento dei giudici <sup>(51)</sup>. Infatti, si parte dal presupposto che la contrattazione aziendale abbia il vantaggio di essere più vicina al contesto organizzativo di riferimento e, di conseguenza, di promuovere dei sistemi di inquadramento *ad hoc* per la singola realtà produttiva <sup>(52)</sup>.

Si ricorda che già all'interno degli accordi sindacali Fiat la dottrina <sup>(53)</sup> ha evidenziato questa valorizzazione della contrattazione aziendale: da un lato gli accordi del 2010, riconosciuti come un precedente della riforma delle mansioni. Dall'altro lato l'accordo FCA del 2015, citato come un'anteprima dell'aggiornamento dei sistemi di inquadramento del personale nel senso di maggiore eterogeneità, seppure con la reintroduzione del principio giurisprudenziale di «compatibilità professionale» <sup>(54)</sup>.

In sostanza, la maggiore o minore operatività dell'art. 3, d.lgs. n. 81/2015 in merito alla mobilità orizzontale e a quella *in pejus* (2° e 4° co. dell'art. 2103 c.c.) dipenderà da come i contratti collettivi interverranno nel modificare i propri sistemi di inquadramento e classificazione del personale. Questo rappresenta il presupposto essenziale affinché il nuovo art. 2103 c.c. trovi piena ed effettiva attuazione.

---

<sup>(49)</sup> In tal merito ci si allinea con C. CESTER, *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 c.c.*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2016, n. 1, 174-175.

<sup>(50)</sup> U. GARGIULO, *op. cit.*, 634-639.

<sup>(51)</sup> A. AVONDOLA, *op. cit.*, 390-393; U. GARGIULO, *op. cit.*, 634-639.

<sup>(52)</sup> M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit., 782 ss.

<sup>(53)</sup> M. BROLLO, *La mobilità professionale dei lavoratori dopo il Jobs Act: spunti dal caso Fiat/FCA*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, n. 3, 307-320.

<sup>(54)</sup> M. BROLLO, *La mobilità professionale dei lavoratori dopo il Jobs Act: spunti dal caso Fiat/FCA*, cit.

Gli interpreti intravedono due direzioni possibili, per i prossimi rinnovi contrattuali: una più incline alla tutela della professionalità del lavoratore, l'altra più favorevole alle esigenze datoriali <sup>(55)</sup>.

Nella prima ipotesi, la contrattazione collettiva potrebbe non conformarsi al volere del legislatore del 2015 continuando a prevedere un fitto numero di livelli di inquadramento con conseguente restringimento delle declaratorie. Inoltre, potrebbero anche non essere specificate le ulteriori ipotesi di demansionamento di cui al quarto comma e, in merito alla mobilità orizzontale, potrebbe sopravvivere la nozione di equivalenza qualora le declaratorie dei contratti collettivi non si rinnovino anche aggiornandosi con quelle mansioni nate per effetto dell'evoluzione tecnologica. In questo modo, quindi, la valutazione di «*riconcucibilità*» potrebbe continuare ad essere poco agevole (vedi *supra* § 3.1) <sup>(56)</sup>. Questo scenario sarebbe verosimile soprattutto all'interno delle realtà aziendali più grandi e «*sindacalizzate*» <sup>(57)</sup>, dove il sindacato potrebbe rafforzarsi e muoversi in direzione opposta agli interessi dell'imprenditore, al contrario del ruolo che l'art. 2103 c.c. assegna ai contratti collettivi <sup>(58)</sup>. In questa ipotesi, quindi, la contrattazione collettiva potrebbe invertire il senso di marcia della nuova norma, perseguendo ancora una volta la strada di una tutela statica della professionalità piuttosto che di una dinamica, in contrasto con quanto richiedono oramai anche i nuovi contesti produttivi. A titolo d'esempio, anche in questo caso, la dottrina <sup>(59)</sup> richiama la vicenda FCA dove il riferimento alla «*compatibilità professionale*» riporta alla nozione di equivalenza eliminata dal legislatore del 2015 e lascia nuovamente spazio all'intervento dei giudici.

Al contrario, nel caso di un sistema di classificazione più favorevole al datore l'autonomia collettiva potrebbe prevedere un minor numero di livelli di inquadramento con una conseguente eterogeneità delle mansioni. In questo caso si avrebbe una valorizzazione della professionalità dinamica; tuttavia potrebbe accadere che le nuove mansioni assegnate al prestatore, seppur appartenenti allo stesso livello,

---

<sup>(55)</sup> A. AVONDOLA, *op. cit.*, 390-393; U. GARGIULO, *op. cit.*, 634-639.

<sup>(56)</sup> M. FALSONE, *op. cit.*, 6-10.

<sup>(57)</sup> A. AVONDOLA, *op. cit.*, 392.

<sup>(58)</sup> A. AVONDOLA, *op. cit.*, 392.

<sup>(59)</sup> A. AVONDOLA, *op. cit.*, 392-393.

abbiano (almeno in parte) un contenuto professionale eterogeneo rispetto a quelle svolte in precedenza. Così, la formazione dovrebbe intervenire solamente «*ove necessario*», ovvero ogni qualvolta sia da attuarsi lo sviluppo delle competenze del lavoratore al fine di acquisire una nuova professionalità che, per effetto dell'estensione del potere di *jus variandi* del datore, andrebbe al di là di quella già acquisita <sup>(60)</sup>. In particolare, la dottrina <sup>(61)</sup> ha ritenuto che nella mobilità orizzontale il parametro quantitativo del livello e della categoria legale non sia sufficiente, ma dovrebbe essere considerato anche un parametro qualitativo che assicuri che le nuove mansioni non siano così distanti dalle vecchie da costringere il lavoratore a costruirsi una professionalità nuova e completamente differente. Inoltre, la dottrina <sup>(62)</sup> ha sottolineato come l'adibizione a mansioni completamente eterogenee non sia nemmeno di interesse del datore di lavoro che ne deve sostenere in ogni caso i costi della formazione legati sia alla attività formativa in sé, sia alla riduzione della produzione del lavoratore durante il periodo in cui egli è impegnato nella formazione.

Dato il cambio di passo nei confronti della tutela della professionalità e il ruolo attribuito ai contratti collettivi, per misurare l'effettivo risvolto della nuova disciplina delle mansioni sulla gestione della mobilità orizzontale e discendente del lavoratore, pare utile procedere ad una analisi del panorama contrattuale esistente, sia nazionale sia aziendale. L'obiettivo è quello di verificare se e come l'autonomia collettiva stia reagendo alla novella dell'art. 2103 c.c..

Lo studio ha avuto a oggetto due principali elementi di analisi: i sistemi di classificazione ed inquadramento dei lavoratori e la disciplina della mobilità professionale. Si sono presi a riferimento i rinnovi contrattuali avvenuti poco dopo o in prossimità dell'entrata in vigore dell'art. 3, d.lgs. n. 81/2015 e riferiti ai settori che rappresentano la parte più importante del sistema economico e produttivo italiano: chimico-farmaceutico, metalmeccanico e terziario. In aggiunta, si sono considerati quei contratti collettivi nazionali che, al di fuori dei precedenti, hanno promosso delle azioni che per certi versi si differenziano per quanto riguarda la regolazione dei sistemi di

---

<sup>(60)</sup> C. PISANI, *op. cit.*, 1130-1134; C. ZOLI, *op. cit.*, 345 ss.

<sup>(61)</sup> F. CARINCI, *op. cit.*, 8.

<sup>(62)</sup> C. PISANI, *op. cit.*, 1134-1139.

classificazione e inquadramento ovvero della disciplina della mobilità orizzontale ed *in pejus*.

Nei prossimi paragrafi si riportano i risultati di questo studio con lo scopo di riuscire a comprendere se l'autonomia collettiva stia davvero svolgendo quel ruolo da protagonista che il legislatore del 2015 le ha assegnato in tema di mobilità orizzontale e di demansionamento.

#### **4.1. I contratti collettivi nazionali: sistemi di inquadramento**

Per quanto riguarda il sistema di classificazione ed inquadramento si ricorda come questo sia centrale per definire l'area del debito del lavoratore. Infatti, il legislatore dell'art. 3, d.lgs. n. 81/2015 fa riferimento al livello di inquadramento e alla categoria legale come termini per individuare sia lo spazio di legittimità della mobilità orizzontale, sia quello delle ipotesi di demansionamento. Tuttavia, negli accordi di rinnovo dei CCNL siglati a partire dal 2015 e considerati in questo studio non si sono trovate novità significative, ad eccezione del nuovo sistema di inquadramento per il comparto degli occhiali (Anfao, 2017) <sup>(63)</sup>.

L'analisi svolta ha messo in luce che i contratti collettivi nazionali considerati racchiudono sistemi di classificazione basati su una suddivisione per livelli o per aree/categorie professionali. Il sistema di classificazione per livelli di inquadramento è il più diffuso all'interno della contrattazione collettiva: si tratta di un sistema di inquadramento dove vi sono una serie di livelli comuni alla categoria legale degli operai e degli impiegati. L'appartenenza a ciascuno di essi è determinata dalle declaratorie (che definiscono l'attività prestata dal lavoratore) e dalle *esemplificazioni* dei profili professionali. Inoltre, a ciascun livello corrispondono altrettanti livelli retributivi.

Più recentemente, sono stati introdotti dei rinnovamenti nella struttura del sistema di inquadramento unico in modo tale da adattare gli schemi di classificazione alle nuove organizzazioni del lavoro. In questo senso si colloca il sistema di inquadramento per aree/categorie professionali, costituito da un insieme di aree/categorie articolate al proprio interno in posizioni organizzative alle quali può corrispondere un trattamento

---

<sup>(63)</sup> Per i testi dei CCNL considerati in questo elaborato si faccia riferimento a <http://bancadati.ilgiuslavorista.it>.

retributivo differenziato composto da un minimo contrattuale di area e da una indennità per la posizione organizzativa <sup>(64)</sup>.

Se il secondo sistema di classificazione del personale sembra avvicinarsi nella sua struttura alle logiche promosse dall'art. 3, d.lgs. n. 81/2015, in tutti i casi si è rilevato come al suo interno raccolga mansioni professionalmente eterogenee, tanto da far sì che con la novella del 2015 si abbia come risultato una minore tutela della professionalità del lavoratore sia nell'ambito della mobilità orizzontale che di quella *in pejus*, fatto salvo che per la reintroduzione della garanzia data dal limite della categoria legale.

A titolo esemplificativo si cita il caso del CCNL Chimici (rinnovato da Federchimica e Farindustria il 19 luglio 2018) dove si ha uno schema classificatorio per «categorie contrattuali» in cui si includono figure professionali con mansioni considerate contrattualmente equivalenti, distribuite su differenti posizioni organizzative. A uno schema di classificazione del personale siffatto, viene affiancata una nozione di equivalenza di carattere negoziale: all'art. 4, cap. II si stabilisce che nell'ambito delle sei categorie le mansioni riconducibili alle figure professionali distribuite su diverse posizioni organizzative sono «*contrattualmente considerate equivalenti*». Inoltre, all'art. 5, cap. II dedicato a «*cumulo e mobilità delle mansioni nell'ambito della categoria*» si afferma che «*il lavoratore può, in relazione ad esigenze aziendali organizzative, tecniche, produttive, di mercato, essere adibito a tutte le mansioni relative alla categoria nella quale risulta inquadrato*». Precisando che, se il lavoratore effettua mansioni appartenenti ad una posizione organizzativa inferiore a quella di appartenenza, egli ha diritto a mantenere «*l'indennità di posizione organizzativa di provenienza*».

In sostanza, il CCNL per l'industria chimico-farmaceutica del 2018 delineava e delinea tutt'ora una mobilità aziendale che, basandosi sulla nozione di categoria negoziale, permetteva lo spostamento del lavoratore tra le varie figure professionali della medesima categoria contrattuale, anche se collocate su posizioni organizzative differenti, così che al lavoratore potessero essere attribuiti compiti diversi ma considerati convenzionalmente professionalmente equivalenti. Si riconosce, quindi, la presenza di quelle clausole di fungibilità

---

<sup>(64)</sup> M. NOVELLA BETTINI, *Mansioni del lavoratore e flessibilizzazione delle tutele*, G. Giappichelli Editore, 2014, 21 ss.

legittimanti la *job rotation* su più mansioni appartenenti alla stessa categoria negoziale, così come aveva ammesso la pronuncia delle Sezioni Unite della Cassazione n. 25033 del 2006 <sup>(65)</sup>.

Considerato che il nuovo art. 2103 c.c. afferma che il lavoratore deve essere adibito «a mansioni riconducibili allo stesso *livello* e *categoria legale* di inquadramento delle ultime effettivamente svolte», se per *livello* si intende ciascuna delle sei categorie contrattuali, allora se ne deduce che l'art. 2103 c.c., co. 1, rispetto al contratto collettivo dell'industria chimico-farmaceutica del 2018 non ha ricadute marcatamente innovative: la mobilità orizzontale, infatti, avverrebbe sempre all'interno della categoria contrattuale come da precedente previsione negoziale.

Al contrario, la novità sarebbe data proprio dal limite della *categoria legale* poiché con la nuova disciplina il lavoratore non potrebbe più essere adibito a quelle differenti mansioni che, seppur inquadrate nella stessa categoria contrattuale, appartengono ad una categoria legale differente da quella di partenza. Questa osservazione è particolarmente valida per le categorie contrattuali indicate dalle lettere D, E, F che vedono l'intrecciarsi di (*ex-*)impiegati ed (*ex-*)operai. Ad esempio, nell'ambito della categoria contrattuale D (vedi *infra* tabella 1), in caso di percorsi di mobilità orizzontale all'«addetto spedizioni» (*ex-*impiegato) non potranno più essere assegnati compiti propri dell'«operatore parco serbatoi» (*ex-*operaio). Se ne deduce che nei vigenti sistemi di classificazione costruiti secondo le stesse logiche di quello dei Chimici (Federchimica e Farindustria, 2018), il *Jobs Act* può creare fenomeni di rigidità anziché di flessibilità dato che l'area della mobilità orizzontale risulta ridotta rispetto a quella antecedente alla riforma del 2015.

---

<sup>(65)</sup> Per la dottrina si veda F. CARINCI, *op. cit.*, 6-7.

**Tabella 1** – Schema di inquadramento per la categoria contrattuale D nel settore chimico-farmaceutico (estratto).

Aree funzionali	Categorie e posizioni organizzative		
	D		
	1	2	3
Logistica/acquisti	119. Addetto pianificazione prod. (I) 120. Capo squadra/turno/magazzino/sped. (QS)	136. Addetto centro di distribuzione (I)	141. Operatore acquisti (I) 142. Addetto spedizioni (I) 143. Operatore parco serbatoi (O)

Fonte: CCNL Chimici (Federchimica e Farminindustria, 2018) <sup>(66)</sup>

Inoltre, spesso i sistemi di classificazione sono obsoleti, come nel caso di quello del CCNL per l'industria metalmeccanica (Federmeccanica e Assisital, 26 novembre 2016) che nonostante sia stato rinnovato dopo l'entrata in vigore della riforma del 2015 riporta ancora la classificazione professionale creata nel 1973. In questi contratti, le declaratorie risultano ampie, i profili e gli esempi troppo statici e parcellizzati, tendenzialmente scollegati dai cambiamenti delle modalità di lavoro avvenuti a seguito dell'evoluzione tecnologica <sup>(67)</sup>. In aggiunta, i livelli o le aree/categorie contrattuali sono stati solitamente costruiti con mera funzione di scala retributiva (ovvero di sola definizione dei minimi retributivi e non anche dell'area del debito del lavoratore) <sup>(68)</sup> ad eccezione del più innovativo CCNL per l'industria chimico-farmaceutica (Federchimica e Farminindustria, 2018) che già sembra introdurre una scala classificatoria avente l'obiettivo di definire l'area del debito del lavoratore attraverso un sistema per aree professionali.

Tra i pochi contratti collettivi che hanno riconosciuto la necessità di un rinnovo dei sistemi di inquadramento vi sono quelli che hanno intrapreso la via dell'istituzione di una apposita Commissione paritetica nazionale e/o della sperimentazione a livello aziendale come, per

<sup>(66)</sup> Disponibile on-line all'indirizzo: <http://bancadati.ilgiuslavorista.it>.

<sup>(67)</sup> Per un approfondimento si veda anche F. CARINCI, *op. cit.*

<sup>(68)</sup> F. CARINCI, *op. cit.*, 5.



esempio, per il settore metalmeccanico (Federmeccanica e Assisital, 2016). Altri, invece, hanno provveduto solamente ad avviare operazioni di semplificazione, come nel caso del rinnovo del CCNL per i Chimici (Federchimica e Farindustria, 2018) che ha affidato ad una commissione congiunta la verifica delle modalità di superamento della categoria contrattuale Q.S. («Qualifica speciale») per i nuovi assunti. Infine, l'unico esempio di deciso rinnovamento è quello contenuto nel più recente accordo del 17 maggio 2017 per il comparto dell'occhialeria siglato da Anfao in merito alla nuova normativa del personale. Infatti, con un più complesso sistema di inquadramento per «Aree Professionali» («Operativa», «Qualificata», «Tecnica/Gestionale» e «Specialistica/Gestionale») e «Step di sviluppo professionale» («Base», «Centrato» e «Consolidato»), questa classificazione del personale valorizza le competenze del lavoratore e la sua professionalità in senso dinamico, dato che raggruppa mansioni professionalmente omogenee all'interno della stessa area e le differenzia tra dieci livelli (dati dall'intersezione delle quattro aree e dei tre step) secondo il criterio del grado di competenze richieste e della complessità delle attività lavorative.

Inoltre, l'accordo del 2017 attua una notevole semplificazione rispetto alle declaratorie e agli esempi del previgente sistema di classificazione ed inquadramento del personale in quanto distingue solamente tra sette professionalità: l'«operatore manifatturiero occhialeria, lenti e astucci» che negli step successivi si può specializzare in «operatore tecnologico» o «operatore artigianale»; l'«operatore alla logistica occhialeria, lenti e astucci»; l'«addetto d'ufficio generico occhialeria, lenti e astucci», che negli step successivi può specializzarsi in «tecnico, specialista-professionale» o in «gestionale-manageriale». Le professionalità vengono poi dettagliate mediante dei descrittivi che individuano per ciascuna di esse le finalità, nonché le competenze e le attività per ogni livello di inquadramento.

Un tal sistema di classificazione sembra ben sposarsi con quella tutela della professionalità «classificata» promossa dal legislatore del nuovo art. 2103 c.c.. Prima di motivare tale affermazione, è necessario ricordare che nel nuovo sistema di classificazione per il comparto dell'occhialeria per *livello di inquadramento* sia da intendersi ciascun incrocio tra «Area Professionale» e «Step di sviluppo professionale», poiché sebbene la stessa area comprenda per definizione attività

lavorative caratterizzate per la stessa complessità ed identifi chi competenze tra loro omogenee, all'interno di ciascuno step muta il grado delle stesse competenze e viene richiesta una professionalità più elevata man mano che si passa a livelli superiori. Per quanto riguarda le *categorie legali*, è lo stesso sistema di classificazione che indica la loro distribuzione tra i vari livelli (per esempio si stabilisce che gli operai possono essere inquadrati dall'Area Operativa – Base all'Area Qualificata – Consolidato).

Ne consegue che, nell'ambito della mobilità orizzontale il prestatore di lavoro potrà essere adibito solamente alle mansioni che rientrano all'interno di quel livello in cui è inquadrato, nel rispetto della categoria legale. Ad esempio, un lavoratore che appartenga alla categoria legale degli operai, inquadrato al terzo livello («Area Operativa – Consolidato»), potrà essere adibito solamente a quelle attività che richiedono il grado di competenze previsto da quel livello per gli «operatori tecnologici», gli «operatori artigianali» o gli «operatori alla logistica» (a seconda della differente specializzazione); tuttavia non potrà essere adibito a quei compiti che spettano ad un «addetto ufficio generico», in quanto impiegato (vedi *infra* tabella 2). Si potrebbe, quindi, avere il caso in cui nell'ambito del processo di trattamento galvanico un operatore artigianale che ha per finalità quella di «eseguire l'elettrodeposizione con immersione nel bagno galvanico manualmente regolando i parametri», potrebbe svolgere attività di un operatore tecnologico che ha come finalità quella di «mantenere lo standard di lavorazione richiesto attraverso regolazioni semplici dell'impianto automatico di galvanica». Questa mobilità può avvenire anche nel senso opposto, ma potrebbe altresì vedere il passaggio ad attività legate non solo a tutte le professionalità del livello, nel rispetto della categoria legale, ma anche a processi differenti. Pertanto, appare chiaro come la formazione del lavoratore debba svolgere un ruolo centrale.

**Tabella 2** – Terzo livello del sistema di classificazione per il comparto dell’occhialeria (Anfao, 2017).

	<b>Area Professionale «Operativa» (3° Livello)</b>	
	<b>Categorie legali: Operai e Impiegati</b>	
<b>Step di sviluppo professionale «Consolidato»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatore Tecnologico</li> <li>• Operatore Artigianale</li> <li>• Operatore alla Logistica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Addetto Ufficio Generico</li> </ul>

*Fonte: rielaborazione da parte dell’autore*

Allo stesso modo, il demansionamento del lavoratore non può effettuarsi al di là di un livello inferiore a quello di provenienza, nel rispetto della categoria legale. A titolo esemplificativo, un operatore artigiano del quarto livello potrebbe essere adibito ad attività del terzo livello in merito allo stesso o diverso processo rispetto a quello di partenza, sempre con la possibilità di potersi veder assegnate anche attività delle altre professionalità rientranti nella categoria legale di operaio.

Pertanto, l’accordo per l’occhialeria del 2017 promuove una tutela dinamica della professionalità e, oltre ad essere particolarmente attento alla progressione di carriera, nell’ambito della mobilità orizzontale ed *in pejus* assicura la flessibilità del lavoratore e la sua polifunzionalità. Tuttavia, per garantire la fungibilità tra mansioni è di fondamentale rilevanza la formazione, così come riconosce lo stesso accordo del 2017 all’art. 28 parlando da un lato di «efficace esplicitazione dei fabbisogni professionali», dall’altro di «disposizione di azioni formative adeguate».

#### **4.2. Segue: clausole di mobilità professionale**

Per quanto riguarda le clausole di mobilità professionale contenute nei contratti collettivi nazionali considerati, le strade intraprese

dall'autonomia collettiva possono essere raggruppate nelle seguenti quattro casistiche <sup>(69)</sup>.

Una parte di contratti (tra cui il CCNL Metalmeccanici siglato da Federmeccanica e Assital nel 2016 e i CCNL Terziario – distribuzione, commercio e servizi, siglati da Confesercenti il 12 luglio 2016 e da Confcommercio nel 2015, per cui si veda *infra* tabella 3) rendono impermeabile la disciplina contrattuale e, quindi, conservano le previsioni vigenti *ante* riforma. Conseguentemente, si pone una problematica in merito alla disciplina legale o contrattuale più favorevole da applicare a seconda che il criterio interpretativo adottato sia quello del cumulo o del confronto tra istituti. Adottando il primo criterio, consistente nel confronto clausola per clausola (secondo la dottrina <sup>(70)</sup> da preferirsi generalmente nei confronti tra legge e contratto) ne risulterebbe che per la mobilità orizzontale la disciplina negoziale sia da prediligere poiché dispone una deroga migliorativa per il lavoratore. Per lo *jus variandi*, invece, resterebbe valido quanto previsto dall'art. 3, d.lgs. n. 81/2015 poiché non paragonabile con quelle clausole negoziali tutt'ora vigenti.

Al contrario, se si propendesse per adottare un criterio basato sul confronto tra istituti, allora secondo la dottrina <sup>(71)</sup> ne risulterebbe che la nuova disciplina delle mansioni costituirebbe nel suo complesso un miglioramento per il prestatore di lavoro e, dunque, prevarrebbe sulle disposizioni di fonte contrattuale.

---

<sup>(69)</sup> Si veda anche M. FALSONE, *op. cit.*, 13 ss..

<sup>(70)</sup> C. CESTER, *La norma inderogabile: fondamento e problema del diritto del lavoro*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2008, n. 3, 378; R. DE LUCA TAMAJO, *La norma inderogabile nel diritto del lavoro*, Jovene, 1976, 197; M. FALSONE, *op. cit.*, 16-17.

<sup>(71)</sup> M. FALSONE, *op. cit.*, 17.

**Tabella 3** – Contratti collettivi che riportano la dicitura del “vecchio” art. 2103 c.c.

**CCNL Metalmeccanici  
(Federmeccanica e Assistal, 2016)**

*Art. 3, sez. IV, tit. II «Passaggio temporaneo di mansioni».*

«Il prestatore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti alla categoria legale superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte, senza alcuna diminuzione della retribuzione».

**CCNL Terziario – distribuzione,  
commercio, servizi (Confcommercio,  
2015)**

*Art. 101, Capo II «Mansioni del lavoratore».*

*Fonte: rielaborazione da parte dell'autore*

Un'altra parte di accordi collettivi, lascia invariata la disciplina della mobilità interna, ma introduce clausole di fungibilità (vedi *supra* § 3.1). In particolare, questo è il caso a cui si riconducono il CCNL Chimici (Federchimica e Farindustria, 2015) e il CCNL Occhiali (rinnovato da Anfao il 19 luglio 2016) (vedi *infra* tabella 4).

Queste clausole oggi guadagnano maggior certezza in caso di contenzioso giudiziario <sup>(72)</sup>. Infatti, grazie all'art. 3, d.lgs. n. 81/2015 gli spostamenti di mansioni operati secondo le logiche disposte contrattualmente non rischiano più di vedersi attribuita quella nullità in cui potevano incorrere in vigenza dell'art. 13 Stat. lav. quando la norma negoziale poteva essere indicata come non abilitante alla conservazione del bagaglio professionale acquisito del lavoratore <sup>(73)</sup>. Infatti, si ricorda che la disciplina introdotta dal *Jobs Act* elimina la nozione di equivalenza e del criterio giurisprudenziale <sup>(74)</sup> della «doppia chiave», conservando solamente il parametro *oggettivo* del *livello* (e categoria legale) quale limite alla mobilità orizzontale e *in pejus*. Al contrario, non si trova alcun cenno al parametro *soggettivo* consistente nel riconoscere che le nuove mansioni assegnate al lavoratore

<sup>(72)</sup> V. NUZZO, *Il nuovo art. 2103 c.c. e la (non più necessaria) equivalenza professionale delle mansioni*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2015, IV, 1049 – 1051.

<sup>(73)</sup> C. PISANI, *op. cit.*, 1129.

<sup>(74)</sup> Cass. 05 aprile 1984, n. 2231, in *Foro it.*, 1985, I, 1164; Cass. 14 luglio 1993, n. 7789, in *Giur. it.*, 1994, I, 572; Cass. 11 giugno 2003, n. 9408, in *Orient. Giur. lav.*, 2003, I, 817.

consentissero allo stesso l'utilizzo del bagaglio professionale acquisito in precedenza (vedi *supra* § 3.1).

**Tabella 4** – Disciplina contrattuale invariata con clausole di fungibilità.

**CCNL Chimici (Federchimica e Farmaindustria, 2018)**

*Art. 5, Cap. II «Cumulo e mobilità delle mansioni nell'ambito della categoria».*

«Il lavoratore può, in relazione alle esigenze aziendali organizzative, tecniche produttive, di mercato, essere adibito a tutte le mansioni relative alla categoria nella quale risulta inquadrato».

*Art. 6, Cap. II «Passaggio di mansioni».*

«In relazione alle esigenze organizzative aziendali il lavoratore può essere assegnato temporaneamente a mansioni diverse da quelle inerenti la sua categoria purché ciò non comporti alcun peggioramento economico né alcun mutamento sostanziale del suo inquadramento».

**CCNL Occhiali (Anfao, 2016)**

*Art. 30 «Passaggio di mansioni».*

«In relazione alle esigenze organizzative aziendali il lavoratore può essere assegnato temporaneamente a mansioni diverse da quelle inerenti il suo livello purché ciò non comporti alcun peggioramento economico né alcun mutamento sostanziale del suo inquadramento».

*Fonte: rielaborazione da parte dell'autore*

Un terzo gruppo di contratti reinterpretano parzialmente la disciplina negoziale precedente considerando per qualche aspetto l'art. 3, d.lgs. n. 81/2015. Questo è il caso del CCNL cemento, calce e gesso (Confapi Aniem, 24 gennaio 2017) il quale continua a richiamare la disciplina contrattuale che prevedeva già «demansionamenti controllati» <sup>(75)</sup>. Tuttavia, l'accordo di rinnovo del 2017 all'art. 53 vi aggiunge la previsione di un incontro preventivo tra Direzione aziendale e R.S.U. in caso di ipotesi di demansionamento a un livello inferiore, al fine di valutare le implicazioni anche in riferimento alla necessità di una

<sup>(75)</sup> M. FALSONE, *op. cit.*, 15.

attività di formazione professionale legata allo svolgimento delle nuove mansioni (vedi *infra* tabella 5).

**Tabella 5** – Contratti che reinterpretono la precedente disciplina negoziale.

**CCNL Cemento, calce e gesso (Confapi Aniem, 2017)**

*Art. 53 «Mutamento di mansioni».*

«Nell’ambito dell’area di appartenenza il lavoratore può, in relazione ad esigenze organizzative, tecniche e produttive, essere adibito anche a mansioni relative ad altri livelli della stessa area senza alcun peggioramento economico in caso di mansioni proprie di un livello inferiore [...]. In caso di mutamento di mansioni a un livello inferiore, si dovrà svolgere tra Direzione aziendale e R.S.U. un incontro in via preventiva a livello aziendale o/e di unità produttiva per valutare le possibili implicazioni anche in relazione alla eventuale attività di formazione professionale legata allo svolgimento delle nuove mansioni richieste».

*Fonte: rielaborazione da parte dell’autore*

Infine, un quarto gruppo di contratti collettivi nazionali fa esplicito riferimento alla novella dell’art. 2103 c.c., talune volte con un semplice “copia e incolla” a cui si somma un rinvio ai contratti collettivi aziendali per l’individuazione di ipotesi di demansionamento di cui al quarto comma (CCNL per l’industria alimentare del 05 febbraio 2016). Altre volte con una riproduzione testuale che risulta imprecisa in quanto probabilmente riferita ad una bozza antecedente alla versione definitiva dell’art. 3, d.lgs. n. 81/2015: è il caso del CCNL Terziario – distribuzione, commercio e servizi, siglato da Sistema Impresa il 20 aprile 2017. Al suo interno, infatti, l’art. 97 riporta una norma la cui struttura risulta parzialmente differente da quella del nuovo art. 2103 c.c.. In particolare, a parlare di ulteriori ipotesi di demansionamento prevedibili dai contratti collettivi non è il quarto comma ma il terzo; inoltre nei confronti di questa ipotesi di demansionamento non vengono riferiti i limiti della comunicazione per iscritto, della conservazione del livello di inquadramento e del trattamento retributivo in godimento. Si aggiunge, poi, l’assenza di un comma dedicato all’obbligo formativo. Da ultimo, vi sono contratti collettivi che riportano un semplice rinvio all’art. 2103 c.c. (CCNL Terziario – attività collaterali al commercio,

alla distribuzione e ai servizi anche in forma cooperativa, sottoscritto da Confimprese il 23 giugno 2017) (vedi *infra* tabella 6).

Tabella 6 – Contratti che riproducono l’art. 3, d.lgs. n. 81/2015 o che vi rinviano.

<b>CCNL Alimentari (2016)</b>	<b>CCNL Terziario - distribuzione, commercio e servizi (Sistema Impresa 2017)</b>	<b>CCNL Terziario - attività collaterali al commercio, distribuzione e servizi anche in forma cooperativa (Confimprese 2017)</b>
<i>Art. 27 «Disciplina delle mansioni»</i>	<i>Art. 97 «Mansioni del lavoratore»</i>	<i>Art. 23 «Mutamento di mansioni»</i>
Testo dell’art. 3, d.lgs. n. 81/2015	Testo dell’art. 3, d.lgs. n. 81/2015 in una bozza antecedente alla versione definitiva.	«Nel corso del rapporto di lavoro le mansioni assegnate al lavoratore possono mutare per cause eccezionali legate all’attività lavorativa ed è regolato dall’art. 3 del D.lgs. n. 81/2015».
Al co. 4: «Ulteriori ipotesi di assegnazione di mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore, purché rientranti nella medesima categoria legale, possono essere previste dai contratti collettivi sottoscritti tra direzione aziendale ed Rsu».		

Fonte: rielaborazione da parte dell’autore

### 4.3. La contrattazione decentrata

Come preannunciato, si è analizzata anche la “reazione” della contrattazione collettiva decentrata rispetto alla nuova disciplina della mobilità orizzontale ed *in pejus* del lavoratore.

Infatti, si ricorda che il legislatore del 2015 parifica i livelli dell’autonomia collettiva lasciando libera scelta sul livello che si debba



occupare di regolare la materia (vedi *supra* § 4). Così, la contrattazione decentrata sarebbe valorizzata dal legislatore in quanto capace di promuovere regole più vicine alle necessità delle singole realtà aziendali e territoriali <sup>(76)</sup>.

Prima di procedere ad una indagine sul campo si è rilevato come, secondo il rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia riferito all'anno 2016 e pubblicato dall'associazione ADAPT, su un campione di 370 contratti integrativi aziendali la maggior parte di essi abbia rivelato un carattere complessivamente migliorativo per il lavoratore, mentre la contrattazione derogatoria sia collocata su livelli definiti «anemici» <sup>(77)</sup>. In particolare, il tema dell'inquadramento, dello sviluppo professionale e delle mansioni viene trattato con una frequenza medio-alta (circa il 27%). Tuttavia, gli interventi sono per lo più di tipo procedurale e informativo solamente con alcune eccezioni di modifiche minimali sui sistemi di inquadramento e di classificazione del personale. Solo in poco meno del 5% degli accordi integrativi sono state introdotte clausole in materia di mansioni, in genere regolanti la mobilità professionale dei lavoratori in funzione di tutela degli stessi <sup>(78)</sup>.

In aggiunta, il rapporto per l'anno 2017 ha rilevato come siano poco diffusi gli accordi aziendali c.d. anti *Jobs Act* nell'ambito della disciplina delle mansioni. Infatti, laddove tali accordi sono presenti, essi rendono più sostenibile l'applicazione della rinnovata previsione legislativa, assegnando un ruolo di mediazione e coinvolgimento alle rappresentanze sindacali <sup>(79)</sup>.

Nell'ottica di analisi sopra prospettata si è voluto puntare l'attenzione sui contratti integrativi aziendali siglati in Friuli Venezia Giulia a

---

<sup>(76)</sup> S. MAINARDI, *Le relazioni collettive nel "nuovo" diritto del lavoro*, in [www.aidlass.it](http://www.aidlass.it), Napoli, 2016, 18.

<sup>(77)</sup> AA. VV., *La contrattazione collettiva in Italia (2016). III Rapporto Adapt*, ADAPT University Press, 2017, XX.

<sup>(78)</sup> D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Contenuti e tendenze della contrattazione aziendale. Anticipazioni del III Rapporto ADAPT*, in *Bollettino ADAPT*, 2017, n. 8.

<sup>(79)</sup> AA. VV., *La contrattazione collettiva in Italia (2017). IV Rapporto Adapt*, ADAPT University Press, 2018, XXIII.

seguito dell'entrata in vigore dell'art. 3, d.lgs. n. 81/2015 <sup>(80)</sup>; tuttavia, la ricerca ha dato esito negativo.

L'immobilità della contrattazione decentrata è stata confermata estendendo l'ambito della ricerca ai contratti integrativi territoriali, limitatamente a quelli contenuti nelle banche dati a propria disposizione <sup>(81)</sup>. Più in dettaglio, al loro interno si sono rinvenute solamente talune indicazioni di carattere procedurale e/o informativo, nonché alcune specificazioni in merito alla classificazione di certe figure professionali. Un unico caso meritevole di menzione, ma fuori dalla regione esaminata, è stato quello del contratto integrativo territoriale stipulato da Confimi il 18 dicembre 2017 per le aziende metalmeccaniche della provincia di Bergamo <sup>(82)</sup>: questo, infatti, all'art. 7 promuove la creazione di un nuovo inquadramento professionale che consenta la realizzazione di una maggiore linearità tra responsabilità, mansioni, competenze e risultati.

I risultati illustrati sembrerebbero essere confermati anche dai commentatori <sup>(83)</sup> che più recentemente hanno avuto modo di commentare il *trend* della contrattazione decentrata, affermando che la stessa sembra generalmente decollare solamente laddove sia sostenuta "economicamente" (con misure di decontribuzione e/o detassazione) dal legislatore, come nel caso dei premi di risultato o del *welfare* aziendale.

## 5. Conclusioni

In conclusione, si evidenzia che la risposta della prassi negoziale a livello nazionale e decentrato rispetto al ruolo assegnato dall'art. 3, d.lgs. n. 81/2015 risulta essere praticamente nulla, salvo alcune rare eccezioni.

---

<sup>(80)</sup> Per questo ci si è rivolti *al responsabile delegato p.o. funzioni specialistiche in materia di lavoro, stranieri e conflitti*, per il servizio politiche del lavoro con sede a Trieste.

<sup>(81)</sup> In particolare si è fatto riferimento a <http://bancadati.ilgiuslavorista.it>.

<sup>(82)</sup> Si veda il testo disponibile on-line al seguente link: [http://www.confimibergamo.it/image/data/articoli\\_allegati/Sindacale\\_Previdenziale/2017/dicembre/accordo.pdf](http://www.confimibergamo.it/image/data/articoli_allegati/Sindacale_Previdenziale/2017/dicembre/accordo.pdf).

<sup>(83)</sup> A. ZAMBELLI, *Per gli accordi decentrati la partenza è in salita*, in [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), 14 aprile 2017.

Lo studio svolto sui *contratti collettivi nazionali* ha dimostrato come le parti siano scettiche e molto caute nell'utilizzo del nuovo demansionamento, istituto delicato sul fronte della tutela della dignità e professionalità del lavoratore.

L'aspetto chiave è, però, quel mancato rinnovamento dei sistemi di classificazione e inquadramento, dato che la loro composizione determina oggi l'estensione dello *jus variandi* del datore. Di fatto, in sistemi (come quelli vigenti) che raccolgono all'interno dello stesso livello o area/categoria professionale mansioni tra loro eterogenee, la tutela della professionalità si riduce.

Sembra auspicabile che, per trovare un giusto equilibrio tra tutela della professionalità ed esigenze di flessibilità del datore, tutti i CCNL procedano nel breve-medio periodo non solo ad un adeguamento della disciplina della mobilità professionale, ma soprattutto a una revisione dei sistemi di classificazione, sull'esempio del comparto degli occhiali (Anfao, 2017) o dell'iniziativa intrapresa nel settore dei metalmeccanici, seppur di lodevole menzione qui sia soprattutto il livello provinciale con il contratto integrativo per la provincia di Bergamo siglato da Confimi il 18 dicembre 2017 <sup>(84)</sup>.

Inoltre, i risultati della ricerca svolta sulla *contrattazione decentrata* sembra mostrare un certo sfavore delle c.d. parti sociali per il tema dell'inquadramento e della mobilità interna.

Dunque, è da evidenziarsi la necessità di una formazione su più fronti al fine di ottenere una valorizzazione della professionalità della persona-lavoratore: in primo luogo delle rappresentanze sindacali dei lavoratori, ed in particolare di quelle aziendali e territoriali; in secondo luogo delle associazioni sindacali della parte imprenditoriale; infine dei datori stessi <sup>(85)</sup>. Perciò, la messa in cantiere della piena applicazione del nuovo art. 2103 c.c. passerebbe da una maggiore presa di coscienza delle parti sociali e, tenuto conto del cambiamento che sta investendo le idee di impresa e di lavoratore, altresì da un cambio di cultura organizzativa aziendale che deve compiersi un po' per tutti i settori e per tutti i suoi attori.

---

<sup>(84)</sup> Fra gli altri, concorde con l'idea di una necessaria revisione dei sistemi di inquadramento M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi*, cit., 781 ss.

<sup>(85)</sup> M. BROLLO, *Il tempo di nuove tutele e dei diritti 4.0*, in <https://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2018-06-08/il-tempo-nuove-tutele-e-diritti-40-105208.shtml?uuid=AELPsB2E>, 08 giugno 2018.

***La professionalità in trasformazione alla prova del Jobs Act – Riassunto.*** Il testo ha come oggetto lo studio degli interventi del legislatore e dei contratti collettivi volti a definire le nuove maglie della tutela della professionalità nell'ambito dell'art. 3, d.lgs. n. 81/2015 e dell'art. 2103 c.c. Considerato il recente cambiamento nelle professionalità che la Quarta Rivoluzione Industriale ha enfatizzato, a richiedere tutela oggi non è più una professionalità statica ma una di tipo dinamico. L'obiettivo dell'elaborato è indagare come la contrattazione collettiva stia gestendo i rinvii che il legislatore dell'art. 3, d.lgs. n. 81/2015 ha introdotto. Infatti, i contratti collettivi con i loro sistemi di inquadramento e classificazione del personale oggi costituiscono il riferimento per una tutela più o meno ampia della nuova professionalità del lavoratore e per definire i margini della flessibilità organizzativa e gestionale del datore di lavoro.

***The professionalism of workers in transformation: the test of the Jobs Act (Article in Italian) – Summary.*** This article studies the regulatory intervention put in place by the legislator and the collective agreements aimed at identifying new forms of protection for workers' professionalism, in the light of the art. 3, d.lgs. n. 81/2015 and the art. 2103 c.c. Given the changes ensuing from the Fourth Industrial Revolution, which has an impact on workers' skills, a dynamic idea of professionalism, instead of a static one, requires modern form of protection. The aim of this article is to examine how collective agreements are dealing with the provisions of the art. 3, d.lgs. n. 81/2015. Indeed, collective agreements and their personnel classification schemes represent today the cornerstone to introduce new form of protection for workers' professionalism as well as to define the extent of employer's organizational and management flexibility.

# Una proposta di riforma del sistema di inquadramento: verso un sistema fondato sulle competenze

Sabina Tagliavini<sup>(\*)</sup>

*Sommario:* **1.** Introduzione. – **2.** Il Jobs Act e la nuova disciplina delle mansioni. – **2.1.** La mobilità orizzontale. – **2.2.** La mobilità verso il basso (demansionamento). – **2.3.** Ruolo della contrattazione collettiva. – **3.** Cosa manca per un nuovo sistema di inquadramento: uno standard di riferimento. – **3.1.** Il Quadro Europeo delle Qualifiche. – **3.2.** Dall'EQF all'e-CF. – **4.** Dai livelli alle fasce, il caso del CCNL Metalmeccanico. – **4.1.** Sistema di inquadramento professionale: una proposta di riforma che data 2003. – **5.** Una proposta di riforma. – **6.** Conclusioni.

## 1. Introduzione

In questi ultimi anni si è acceso un ampio dibattito intorno alle diverse conseguenze di quella che è stata definita la Quarta Rivoluzione Industriale <sup>(1)</sup>, infatti anche nel nostro tempo, l'innovazione tecnologica sta sostenendo una profonda trasformazione degli assetti produttivi e radicali cambiamenti nel mondo del lavoro per la rottura che la sua introduzione comporta rispetto ai processi tradizionalmente seguiti. Si assiste, cioè, a una profonda modifica dei rapporti fra i vari settori produttivi, facendo nascere nuove esigenze professionali, formative e trasformando profondamente anche il mondo del lavoro fin qui conosciuto.

Oggi, per essere competitiva sui mercati internazionali, l'industria in generale (e quella italiana in particolare) deve necessariamente operare investimenti qualitativi e quantitativi nell'ambito della ecosostenibilità

---

\* Già Operatore e Segretario Regionale FIM CISL Roma.

<sup>(1)</sup> K. Schwab, *The fourth industrial revolution*, World Economic Forum, 2016.

delle produzioni industriali e nella digitalizzazione dei processi produttivi nel contesto di *Industry 4.0*; tale trasformazione investe non soltanto il mondo industrial-produttivo, ma ha impatti importanti sull'economia, il lavoro, la formazione e la vita quotidiana delle persone <sup>(2)</sup>.

Per far fronte a questi profondi cambiamenti sarà sempre più necessario investire seriamente sullo sviluppo e sulla evoluzione delle competenze dei lavoratori in termini di accrescimento non solo delle competenze tecniche, ma anche e soprattutto nell'acquisizione di maggiore autonomia e responsabilità insieme a un loro ruolo più attivo e qualificato nell'evoluzione dei processi produttivi e delle nuove dinamiche organizzative. Diventerà non più rinviabile, quindi, anche una profonda e sostanziale riforma dei sistemi di classificazione professionale che «favoriscano di più la mobilità professionale e diano più spazio alla contrattazione aziendale e al riconoscimento del merito professionale, anche individuale» <sup>(3)</sup>.

La Quarta Rivoluzione Industriale è anche definita la “Grande Trasformazione” del lavoro, mutuando il titolo da un'importante opera dell'economista ungherese Karl Polanyi <sup>(4)</sup>. Polanyi descrive una trasformazione che prima che economica è *antropologica*, riferendosi al cambiamento che, con la nascita dell'economia, si è avuto nel concetto stesso di lavoro (oltre che, per l'autore, di terra e di moneta). Utilizzando questa lente interpretativa, risulta riduttivo descrivere le grandi trasformazioni del lavoro in atto solo attraverso strumenti legislativi, poiché, invece, queste implicano profondi «cambiamenti sociali che stanno determinando un nuovo modo di lavorare, completamente differente da quello che abbiamo conosciuto nel paradigma capitalistico del lavoro dipendente» <sup>(5)</sup>.

La “Grande Trasformazione” del lavoro sta, di fatto, scardinando il modello ormai acquisito dei sistemi produttivi, producendo il superamento del sistema taylor-fordista per farci approdare a un

---

<sup>(2)</sup> G. FARINA, *L'innovazione nell'Industria e Industria 4.0*, in A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, G. MARI (a cura di) *Il lavoro 4.0 La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018.

<sup>(3)</sup> G. FARINA, *op. cit.*

<sup>(4)</sup> K. POLANYI, *La Grande Trasformazione*, Einaudi, 1974.

<sup>(5)</sup> F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Al Jobs Act italiano mancano l'anima e la visione di un lavoro e una società che cambia*, in F. NESPOLI, F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il Jobs Act dal progetto all'attuazione. Modernizzazione o ritorno a un passato che non c'è più?*, ADAPT Labour Studies e-Book series n.47, ADAPT University Press, 2015.

sistema che i sociologi definiscono “post fordista”, sistema in cui il lavoro «non è più solo subordinato, povero di contenuti qualificanti e ripetitivo, ma sempre di più autonomo, creativo e professionalmente ricco. Che non è solo di grandi aziende, ma di neonate *start-up*. Non più luogo di scontri perenni e di ideologie, ma di partecipazione a un obiettivo comune»<sup>(6)</sup>.

Diventa, in questo contesto, sempre più importante l’aggiornamento permanente delle competenze attraverso nuovi percorsi di formazione continua, competenze non solo di carattere tecnico, ma anche, appunto, di gestione, relazione. Per questo, cruciale diventa la promozione e il riconoscimento della *professionalità* e del suo nuovo valore.

È importante, anzi, fondamentale, visto il ruolo che riveste per la valorizzazione delle persone nell’impresa, cercare innanzitutto di comprendere cosa si intenda per *professionalità*.

Il concetto di *professionalità* è un concetto che sfugge a una definizione univoca, chiara e condivisa, del quale spesso non si riesce ad afferrare pienamente ogni implicazione.

Baldissera sostiene che al termine *professionalità* possano essere associate diverse dimensioni che vanno dalla qualità del compito che viene assegnato al lavoratore, alla valutazione sociale dell’attività svolta rispetto ad altre tipologie di lavori, al valore culturale che esprime in termini di conoscenze, di abilità e di esperienze. La *professionalità* ha, inoltre, un valore normativo nel momento in cui il suo riconoscimento passa attraverso i sistemi di inquadramento contrattuali e un conseguente valore di mercato dato dalla sua remunerazione<sup>(7)</sup>.

Queste diverse dimensioni della *professionalità* non sono sempre convergenti fra loro; essa è contemporaneamente attributo della prestazione lavorativa e del lavoratore. Secondo Federico Butera, è un «“Giano bifronte”, prodotto della divisione del lavoro e della sua evoluzione (sociale e organizzativa) tale da mettere in discussione e confondere categorie come mestiere e professione ormai codificate in forma contrapposta da secoli»<sup>(8)</sup>.

---

<sup>(6)</sup> M. TIRABOSCHI, *La nuova “Grande trasformazione” del lavoro: le ragioni di un blog curato dai giovani di ADAPT per “Nova” del Sole 24 Ore*, in E. DAGNINO, F. NESPOLI, F. SEGHEZZI (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, ADAPT University Press, 2017.

<sup>(7)</sup> A. BALDISSERA, *Professionalità: un solo termine per molti significati*, in *Studi Organizzativi*, 1982, 3-4, 175-195.

<sup>(8)</sup> F. BUTERA, *La professionalità come forza produttiva e come istituzione*, in *Sociologia del lavoro*, 1981, 14, 3-27.

Né il diritto del lavoro, a conferma di quanto affermato sopra, è riuscito a dare della *professionalità* una formulazione giuridicamente condivisa. Ricordiamo Mario Napoli che ci dà una definizione degli elementi caratteristici della professionalità, quei caratteri che ne giustificano il suo riconoscimento nel rapporto di lavoro: «sapere, saper fare e saper essere» <sup>(9)</sup>, caratteri che si ritrovano nell'impostazione di psicologi e pedagogisti del lavoro, nonché, conseguentemente, nell'impostazione di molti formatori. Ma restano però evidenti contorni “sfumati”, tali da renderla difficilmente definibile (univocamente) e misurabile.

Interessante osservare, però, come fa Pietro Causarano, che il termine *professionalità* entra a pieno titolo e formalmente nella lingua italiana solo negli anni Novanta, mentre all'estero questo risulta utilizzato parzialmente e limitato all'applicazione alle libere professioni storiche o alle attività che si stanno professionalizzando <sup>(10)</sup>.

In ogni caso, in Italia si sviluppano i primi concetti intorno alla *professionalità* proprio nella fase di transizione dalle vecchie forme di organizzazione del lavoro industriale taylor-fordista verso le nuove forme automatizzate e flessibili ed è qui che si incrociano anche con una discussione negoziale che vede, nelle declaratorie contrattuali, salire il livello professionale del lavoratore in base a una crescente autonomia nell'esercizio delle proprie prestazioni.

In un mondo del lavoro taylor-fordista incentrato sulle competenze del lavoratore, la *professionalità* diventa quella caratteristica grazie alla quale gruppi di lavoratori «negletti nel taylor-fordismo, cercherebbero di garantire la “coerenza generale delle tecniche” [...] e quindi, in certa misura contribuirebbero in autonomia a indirizzare l'intero processo produttivo, partecipando all'innovazione» <sup>(11)</sup>.

In questo senso, la *professionalità* nel lavoro industriale si configura come quella leva, non solo del singolo lavoratore, ma anche di una collettività di lavoratori, che può aprire prospettive di mobilità orizzontale e verticale, rendendo dinamica l'organizzazione del lavoro. Nella “Grande Trasformazione” del lavoro, la *professionalità* gioca quindi un ruolo di primo piano grazie alle trasformazioni organizzative

---

<sup>(9)</sup> M. NAPOLI, *La professionalità*, in Vita e Pensiero, Milano 2004.

<sup>(10)</sup> P. CAUSARANO, *Dimensioni e trasformazioni della professionalità*, in A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, G. MARI (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018.

<sup>(11)</sup> M. VIGEZZI, *La professionalité comme élément de cohérence des systèmes techniques*, in J. H. JACOT, *Travailleur collectif et relations science-production*, in CNRS, Paris, 1984.



delle tecniche produttive e alle nuove opportunità tecnologiche nella gestione e conoscenza delle informazioni (la frontiera determinata da *Industry 4.0*, ad esempio), accentuando un suo elemento caratteristico che rischia di essere anch'esso di difficile misurazione che è la *competenza*.

Fin dal suo affacciarsi sullo scenario industriale, attorno alla *professionalità* si sviluppano i diversi sistemi di classificazione e di valorizzazione dei lavoratori: fra il 1973 e il 1974 i metalmeccanici definiscono i livelli di inquadramento (con le relative declaratorie) cercando di far convergere l'organizzazione del lavoro con le nuove forme di classificazione e la conseguente necessità formativa. Negli anni Ottanta, l'Isfol<sup>(12)</sup> definisce delle "fasce di professionalità" in cui collocare le posizioni delle attività lavorative effettivamente svolte. Nel 2003, viene istituito il gruppo di lavoro paritetico Fim Cisl, Uilm Uil e Federmeccanica che redige una proposta per la modifica dell'inquadramento professionale (nel contratto metalmeccanico) attraverso l'introduzione di nuovi indicatori di *professionalità*; nel 2015 viene redatta la piattaforma di rinnovo del CCNL metalmeccanico che vede, nel passaggio dai dieci livelli contrattuali a cinque fasce di *professionalità*, il tentativo di semplificazione per superare il modello di inquadramento e di declaratorie sostanzialmente fermo ai primi anni Settanta.

Si comprende quindi quanto questo concetto di *professionalità* sia intimamente connesso alla evoluzione dei sistemi industriali, costituendo quell'attributo comune tra la definizione della prestazione lavorativa e le caratteristiche in termini di "sapere, saper essere e saper fare" del lavoratore.

La "Grande Trasformazione" del lavoro, con i suoi impatti sul lavoro subordinato, con il fiorire di nuove modalità di lavoro e nuove figure professionali ancora non completamente note né intercettate (almeno da parte sindacale) e porta quindi con sé una necessaria evoluzione dei contenuti di *professionalità* e l'urgenza di procedere, almeno per ciò che è contrattualizzato, con una effettiva riforma dei sistemi contrattuali di inquadramento, poiché ulteriori operazioni di *maquillage* sarebbero, oltre che fuori tempo, dannosi sia per l'impresa sia per i lavoratori che vi prestano la propria opera.

---

<sup>(12)</sup> Istituto per lo Sviluppo e la Formazione Professionale dei Lavoratori (ISFOL). Dal 1° dicembre 2016, a seguito di una profonda riforma dell'istituto, lo stesso è stato rinominato Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP).

A completamento del quadro sopra delineato, serve notare come taluni settori abbiano precorso i tempi rispetto alle necessità derivanti dalla rottura introdotta dalla introduzione di innovazione tecnologica dettata dalla pervasiva possibilità di digitalizzazione (con tutte le sue conseguenze) di *Industry 4.0*.

Già a partire almeno dal 2010, la Commissione Europea, varando il piano strategico decennale “Europa 2020” si è posta cinque obiettivi ambiziosi in materia di occupazione, innovazione, clima/energia, istruzione e integrazione sociale. Tale piano ha lo scopo di creare le condizioni per un’economia più competitiva e con più alto tasso di occupazione attraverso degli ambiti specifici quali quelli della crescita intelligente (di cui è parte l’Agenda Digitale), la crescita sostenibile e la crescita solidale. In particolare, lo scopo dell’Agenda Digitale Europea è quello di ottenere vantaggi socio-economici sostenibili grazie alla creazione di un mercato unico digitale basato su internet superveloce e su applicazioni interoperabili. Infatti, è da sottolineare che il settore TLC genera direttamente il 5% del PIL europeo e contribuisce alla crescita della produttività per il 20% direttamente e per il 30% grazie agli investimenti nel settore.

Le opportunità date da questo progetto strategico in termini di politiche industriali realizzabili dai singoli Stati membri anche attraverso l’ammodernamento delle infrastrutture ICT, hanno spinto le aziende del settore, già prima che si iniziassero a concretizzare i temi di *Industry 4.0*, a ragionare sull’adozione di nuovi processi e, di conseguenza, sulla necessità di una sostanziale crescita nell’apprendimento di tecnologie, prodotti e sulla urgenza di valorizzare maggiormente formazione e aggiornamento delle competenze. L’Agenda Digitale, nell’ambito del piano “Europa 2020”, cioè, si poneva come un’opportunità (commerciale) utile a determinare il livello di competitività verso cui orientare i miglioramenti aziendali.

Lo sviluppo progressivo e continuo del settore dell’*Information Technology*, quindi, ha posto in evidenza l’obsolescenza dei sistemi di inquadramento e classificazione contenuti nei contratti nazionali di riferimento (nello specifico nel contratto nazionale metalmeccanico, adottato da molte aziende del settore), tanto da indurre molte aziende (specialmente multinazionali del settore) ad adottare sistemi di inquadramento e classificazione propri, spesso fatti propri unilateralmente da tutte le *legal entities* del Gruppo.

Infatti le richieste di mercato in termini di vendita, acquisto, credito inducono un’esigenza di cambiamento aziendale (maggiore competitività, sostenibilità) che, nei termini dei piani industriali

aziendali conducono alla definizione delle linee strategiche dell'impresa sulla presenza nei mercati, sulla individuazione dei prodotti e sull'investimento tecnologico necessario, nonché, spesso, conducono alla revisione degli stessi processi aziendali interni. In altre parole, l'impresa deve andare incontro, per rispondere alle nuove esigenze, a profondi interventi organizzativi e al necessario adeguamento delle competenze. Questo processo di aggiornamento delle competenze e, di conseguenza, di evoluzione delle *professionalità*, passa necessariamente attraverso una ridefinizione delle mansioni e nuovi modelli di inquadramento professionali.

Ciò che era già evidente come conseguenza naturale del piano strategico "Europa 2020" (anche per il suo impatto sul settore ICT, considerato come uno dei "fattori" strategici per il benessere socio-economico dei Paesi) è diventato quindi oggi, in seguito alla velocità di innovazione e di sviluppo tecnologico, una necessità diffusa, non solo prerogativa di un settore specifico, del panorama industriale italiano e internazionale.

Processi e competenze nuovi, nuove *professionalità*, ma anche nuove relazioni industriali: le parti sociali, oltre alle azioni messe in campo a livello delle istituzioni, non possono più rinviare una vera e sostanziale riforma dei contenuti dei sistemi di inquadramento professionale, utili a far emergere e a valorizzare le nuove competenze e le nuove *professionalità*.

Il passaggio da un sistema di inquadramento fondato sulle "mansioni" a un sistema di inquadramento basato sulle "competenze" e sulla *professionalità* è la vera sfida contrattuale di oggi: sulla scorta delle esperienze già maturate e grazie anche al supporto del Legislatore è possibile, oggi, procedere concretamente ed efficacemente a questa riforma: scopo di questo articolo è delineare una proposta concreta che utilizzi strumenti già presenti ma mai, fino ad ora, collegati fra loro.

## **2. Il *Jobs Act* e la nuova disciplina delle mansioni**

Con il *Jobs Act*, riforma del diritto del lavoro promossa e attuata in Italia dal governo Renzi, attraverso l'emanazione di diversi provvedimenti legislativi varati tra il 2014 e il 2015, si è inteso cercare di dare risposte utili ad adeguare il mercato del lavoro italiano ai profondi cambiamenti in atto e a rendere i contratti di lavoro maggiormente coerenti con le esigenze dell'attuale contesto occupazionale e produttivo.

In particolare, adeguare la legislazione del lavoro a quella europea per cercare di dare impulso all'occupazione sia attraverso l'incentivazione del contratto di lavoro a tempo indeterminato (ovvero aumentare la flessibilità interna del rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato) sia attraverso una maggiore flessibilità per le imprese nei licenziamenti (flessibilità in uscita) e modificando, allo stesso tempo, l'assetto degli ammortizzatori sociali e delle politiche di ricollocazione (le cosiddette politiche attive del lavoro).

Già sembra quanto meno riduttivo cercare di interpretare i cambiamenti in atto attraverso il solo strumento legislativo, ma lo è ancor di più se si considera che, di fronte allo scardinamento operato dall'introduzione nei sistemi organizzativi e produttivi delle più avanzate innovazioni tecnologiche, si è pensato di trovare una risposta adeguata nel rafforzamento di un modello contrattuale già ampiamente in declino, quale il contratto a tempo indeterminato. È indubbiamente un modello "storico" per il lavoro dipendente che però non può più essere considerato tale nel nuovo contesto industriale; la trasformazione del lavoro sta favorendo la nascita di nuovi mestieri, nuove professioni e *professionalità*, nuove competenze, nuove modalità organizzative in larga parte in alcun modo assimilabili al sistema e ai paradigmi basati su una oramai passata concezione meccanica dell'industria.

Infatti, in questo nuovo contesto, il lavoratore sarà sempre meno un mero esecutore di direttive impartite dal datore di lavoro e sarà sempre più caratterizzato, invece, da capacità di autonomia, creatività, possibilità di partecipazione e condivisione dei rischi oltre che dei risultati d'impresa.

Il *Jobs Act* muove qualche passo in questa direzione senza però essere la rivoluzione copernicana annunciata <sup>(13)</sup>, cercando di costruire le condizioni non solo per flessibilità in ingresso o in uscita, ma anche per flessibilità "durante" il rapporto di lavoro <sup>(14)</sup> utilizzando diversi strumenti tra i quali la definizione della nuova disciplina delle mansioni descritta all'art. 3, d.lgs. n. 81/2015. La nozione di "mansione" entra in ambito giuridico-legislativo nel 1942 quando il Legislatore introduce nel codice civile il principio della "contrattualità delle mansioni", mutuando tale terminologia dall'ambito economico-sociale, ovvero dalla scienza dell'organizzazione e dalla sociologia del lavoro.

---

<sup>(13)</sup> F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *op. cit.*

<sup>(14)</sup> M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, ADAPT University Press, 2015.

Con il termine “mansione”, per Gino Giugni <sup>(15)</sup>, si intende «la prestazione dedotta nel contratto di lavoro», cioè i compiti che il lavoratore è tenuto a svolgere e che il datore può esigere. È questo il concetto di “contrattualità delle mansioni” cui aderisce la dottrina maggioritaria: «la prestazione alla quale il lavoratore è tenuto è quella (che deve essere) determinata al momento della costituzione del rapporto di lavoro; e non in maniera generica, bensì attraverso la individuazione di compiti specifici (mansioni) da svolgere nell’organizzazione produttiva» <sup>(16)</sup>.

«Quindi oggetto del contratto sono le mansioni in questo dedotte al momento della assunzione, anche con riferimento alla categoria legale e ai sistemi di classificazione e inquadramento tipici della contrattazione collettiva» <sup>(17)</sup>.

Se, complessivamente il *Jobs Act* non risulta quindi essere la rivoluzione annunciata, la riforma della disciplina delle mansioni ha, invece, grande portata. Infatti, il citato art. 3 del d.lgs. n. 81/2015 <sup>(18)</sup> sostituisce per intero (non semplicemente aggiorna) l’art. 2103 del codice civile così come modificato dall’art. 13 dello Statuto dei lavoratori (l. n. 300/1970), costituendosi in questo modo come un tentativo di superamento (anche ideologico) dello stesso Statuto dei lavoratori <sup>(19)</sup>.

Come scritto in premessa, il tema della disciplina delle mansioni e dei suoi possibili cambiamenti è strettamente correlato alla questione della *professionalità*: per questo motivo è utile comprendere gli impatti di questa riforma e i possibili spazi che questa apre per ulteriori cambiamenti a livello di settore o di singola impresa nel campo della descrizione e classificazione delle competenze e dei conseguenti sistemi di inquadramento professionali.

Cambiano, infatti, i criteri con cui l’imprenditore valuta le competenze dei propri dipendenti: non contano più solo le competenze specifiche, ma conta soprattutto la capacità di diversificazione delle conoscenze e

---

<sup>(15)</sup> M. MIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Editore Jovene, 1963.

<sup>(16)</sup> F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli, 1982.

<sup>(17)</sup> M. MENEGOTTO, *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act. Nuovi spazi per la flessibilità funzionale*, Working Paper n. 7/2016, ADAPT University Press, 2016.

<sup>(18)</sup> D.lgs. n. 81/2015, in Gazzetta Ufficiale, disponibile on-line all’indirizzo <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/06/24/15G00095/sg> (ultimo accesso in data 3 settembre 2018).

<sup>(19)</sup> M. BROLLO, *op. cit.*

contano le capacità relazionali e di *problem solving*; si passa «dalla mono-professionalità fissa, a quella molteplice, variabile»<sup>(20)</sup>.

Parallelamente cambiano anche le aspettative, le esigenze e gli interessi degli stessi lavoratori che, almeno per le nuove professioni e i nuovi mestieri, sempre meno si identificano nei sistemi oggi codificati: è sempre più importante, infatti, che emergano e diventino riconoscibili e riconosciute quelle che potremo definire “multi-competenze” che un lavoratore è chiamato a esercitare.

È necessario che, di fronte alla richiesta di maggiore poliedricità e alla necessità di interpretare ruoli professionali che si configurano spesso al di fuori del rigido perimetro della mansione contrattualmente definita, ciascun lavoratore possa veder riconosciuta questa abilità e, soprattutto, possa contare su un sistema di definizione, classificazione e riconoscimento delle nuove competenze e *professionalità*. Serve, cioè, un sistema di classificazione più coerente con le nuove professioni che sia utile sì all’impresa, ma anche utile al lavoratore, fornendogli quel chiaro e trasparente riferimento per il riconoscimento delle “nuove” competenze esercitate, comune a tutti i lavoratori del settore; «si continua ad aver bisogno di uno strumento di verifica idoneo a sovrapporre situazioni concrete, adibizioni effettive, che richiede cioè la comparazione tra insiemi di compiti, i quali potrebbero risultare quantitativamente, ma soprattutto qualitativamente, anche molto differenti»<sup>(21)</sup>.

La nuova disciplina delle mansioni introdotta con il *Jobs Act* è un passo in questo senso, anche perché fornisce quell’ambito di sostegno per le parti sociali a procedere a una vera revisione dei sistemi di inquadramento; essa segue le diverse dimensioni della mobilità endoaziendale:

- 1) mobilità orizzontale nell’ambito dello stesso livello e categoria legale di inquadramento;
- 2) mobilità verso il basso, ovvero verso mansioni inferiori, attraverso tre possibili strumenti (per via unilaterale, collettiva o attraverso una negoziazione individuale);
- 3) mobilità verticale verso mansioni superiori.

---

<sup>(20)</sup> M. BROLLO, *op. cit.*

<sup>(21)</sup> U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. Civ.*, WP CSDL “Massimo D’Antona”, IT 268/2015.

Maggiore focalizzazione verrà posta, in questo scritto, sulle prime due dimensioni.

## 2.1. La mobilità orizzontale

Per quanto riguarda la mobilità orizzontale, il mutamento di mansioni può essere disposto unilateralmente dal datore di lavoro ma con una importante novità rispetto alla disciplina precedente: al posto del criterio fin qui utilizzato della “equivalenza” delle mansioni, oggi si fa riferimento a «mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte»<sup>(22)</sup>, introducendo, così, seppur in maniera implicita, un importante rinvio alla contrattazione collettiva.

Brollo<sup>(23)</sup> sostiene che la nuova normativa supporta il passaggio alla tutela della *professionalità* intesa in un senso più ampio che non il “semplice” bagaglio di competenze acquisite: si passa, cioè, dalla *professionalità* “acquisita” alla *professionalità* “classificata” in un certo contesto aziendale.

Con questa riforma, infatti, esce di scena il concetto di “mansione equivalente” e si definisce, in sua vece, per poter valutare la variazione della mansione, un criterio meno “sfumato” e, quindi, più preciso che è quello di mansione riconducibile allo stesso livello e categoria legale di inquadramento.

Come accennato in precedenza, essendo la definizione dei sistemi di inquadramento materia affidata alla contrattazione collettiva, la nuova formulazione del comma 1, art. 3 del d.lgs. n. 81/2015, con il rimando ai livelli di inquadramento, opera un implicito ma chiaro rinvio alla contrattazione collettiva, anche nei casi in cui si sia in presenza di sistemi di inquadramento definiti in via unilaterale in azienda: come conseguenza di quanto stabilito dalla nuova disciplina delle mansioni, è necessario che si verifichi un’azione concertata tra azienda e sindacati anche per la definizione di sistemi di inquadramento definiti a livello aziendale.

Se il criterio definito dalla normativa al fine di stabilire la variazione di mansione prevede un riferimento al livello di inquadramento è necessario che le parti intervengano a ognuno dei livelli contrattuali in cui tali sistemi vengono definiti; la nuova normativa apre alla

---

<sup>(22)</sup> D.lgs. n. 81/2015, art. 3, comma 1.

<sup>(23)</sup> M. BROLLO, *op. cit.*

contrattazione riconoscono un ruolo centrale rispetto al tema della *professionalità*, ruolo che le parti sono quindi chiamate a giocare a livello nazionale, ma anche e soprattutto nella contrattazione aziendale, di secondo livello.

Un ultimo cenno al fatto che il criterio di riferimento per la valutazione della variazione della mansione nell'ambito della mobilità orizzontale prevede anche che si consideri il rispetto della stessa categoria legale (operaio, impiegato, quadro, dirigente), sebbene, ad esempio, il contratto nazionale metalmeccanico, con l'inquadramento unico abbia già da tempo superato la suddivisione tra operai e impiegati.

In conclusione, oggi, in virtù del nuovo concetto di *jus variandi* è possibile che il lavoratore sia assegnato a mansioni differenti rispetto a quelle originariamente stabilite (o svolte), purché queste rientrino nell'ambito dello stesso livello di inquadramento professionale e di categoria legale. In questo ambito, la contrattazione collettiva può assumere un ruolo determinante per una disciplina del mutamento delle mansioni (sia in senso orizzontale sia verticale), della flessibilità organizzativa e della semplificazione gestionale<sup>(24)</sup>.

Alla contrattazione collettiva, quindi, il compito di valutare il contenuto professionale delle mansioni, di delineare e definire con chiarezza nuovi sistemi di classificazione e di inquadramento, di giungere ad una vera e propria "tutela della *professionalità*".

Già prima del d.lgs. n. 81/2015, art. 3, il Legislatore con i "contratti di prossimità", disciplinati dall'art. 8, d.lgs. n. 138/2011 (convertito in legge dalla l. n. 148/2011 e in vigore dal 17 settembre 2011)<sup>(25)</sup>, aveva stabilito che la contrattazione collettiva può realizzare "specifiche intese" finalizzate a maggiore occupazione e, in generale, a un aumento della competitività, su materie tassative tra le quali, al comma 2, lettera *b*, le mansioni del lavoratore, la classificazione e l'inquadramento del personale.

La riforma operata dal *Jobs Act*, tuttavia, pare superare quanto stabilito dall'art. 8, d.lgs. n. 138/2011, introducendo importanti novità sia, come descritto, relativamente alla mobilità orizzontale sia rispetto alla mobilità verso il basso.

---

<sup>(24)</sup> M. BROLLO, *op. cit.*

<sup>(25)</sup> D.lgs. n. 138/2011, art. 8, comma 1, in Gazzetta Ufficiale, disponibile on-line all'indirizzo:

<http://www.gazzettaufficiale.it/gunewsletter/dettaglio.jsp?service=1&datagu=2011-09-16&task=dettaglio&numgu=216&redaz=11A12346&tmstp=1316417614599>

(ultimo accesso 3 settembre 2018).



Nel 2012 si ha, inoltre, l'accordo sulla produttività <sup>(26)</sup>, siglato dal Governo, dai sindacati delle imprese e dei lavoratori (a eccezione della CGIL) che definisce gli obiettivi per dare un contributo alla ripresa economica e sociale del Paese, a partire dal rilancio del lavoro e della produttività delle imprese attraverso una maggiore diffusione della contrattazione aziendale e territoriale.

Anche in questo caso, si affida alla contrattazione collettiva la piena autonomia negoziale rispetto alle tematiche relative alla mobilità orizzontale, ovvero alla possibilità di variazione delle mansioni, alla definizione di nuovi modelli organizzativi e di inquadramento che sostengano la crescita della produttività e competitività aziendale.

## **2.2. La mobilità verso il basso (demansionamento)**

Rispetto alla mobilità verso il basso, c'è da sottolineare, innanzitutto, che questa non era contemplata dalla precedente versione dell'art. 2103 così come riformato dall'art. 13 dello Statuto dei lavoratori.

Il nuovo art. 2103, invece, così come formulato dal D.lgs. n. 81/2015, secondo e quarto comma, prevede esplicitamente la possibilità di adibire il lavoratore a mansioni inferiori, appartenenti al livello inferiore di inquadramento purché nella stessa categoria legale.

Le modalità con cui si può operare una variazione *in pejus* delle mansioni sono tre distinte:

- 1) unilateralmente, per via dell'esercizio del potere direttivo del datore di lavoro in presenza di ragioni organizzative;
- 2) per accordi collettivi, che siano nazionali, territoriali o aziendali, sempre nel caso in cui ricorrano esigenze di carattere organizzativo da parte dell'impresa;
- 3) per accordi individuali, nel caso di interesse specifico da parte del lavoratore (ad esempio al fine di mantenere il posto di lavoro).

In ogni caso, l'inquadramento formale e le condizioni economiche restano invariati, creando così una divergenza rispetto alle mansioni effettivamente svolte.

Anche in questo caso si assiste (d.lgs. n. 81/2015, art. 3, comma 4) a una promozione della contrattazione collettiva, nazionale, territoriale e

---

<sup>(26)</sup> *Linee Programmatiche per la Crescita della Produttività e della Competitività in Italia*, accessibile on-line all'indirizzo: [http://www.camera.it/temiap/temi17/Accordo\\_produttività\\_21\\_novembre\\_2012.pdf](http://www.camera.it/temiap/temi17/Accordo_produttività_21_novembre_2012.pdf) (ultimo accesso 3 settembre 2018).

aziendale, che viene investita della possibilità, in funzione di specifiche esigenze aziendali, di contrattare anche la mobilità verso il basso (ovvero un demansionamento).

### 2.3. Ruolo della contrattazione collettiva

L'art. 2103 del codice civile così modificato introduce un altro importante aspetto che opera indirettamente un rinvio al ruolo della contrattazione collettiva. Al comma 3, infatti, stabilisce che l'assegnazione a nuova mansione può essere accompagnata da un sostegno formativo, se necessario <sup>(27)</sup>, tema che rimanda nuovamente alla contrattazione collettiva almeno per ciò che rientra nella sfera della formazione finanziata attraverso i fondi interprofessionali.

Resta comunque da notare, come nota a margine, che il crescente uso dei rimandi alla contrattazione collettiva operati dalla legge, più che rappresentare un'apertura alla libera negoziazione tra le parti, ha, di fatto esteso la "legificazione" anche al contratto collettivo, rendendolo così necessariamente estendibile alla totalità dei lavoratori (iscritti o non iscritti ai sindacati firmatari). Con il venir meno nel corso degli anni dell'utopia di una organica unità tra le diverse organizzazioni sindacali, il problema dell'individuazione dei soggetti legittimati alla contrattazione si è via via reso sempre più grave e delicato.

Anche individuando le associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, resta pur sempre viva l'idea che sia invece una "democrazia associativa" a determinare il potere della rappresentanza e, cioè, la rappresentatività del sindacato che contratta, più della verifica elettorale presupposta, invece, da un modello di rappresentanza basato sulla teoria della "collettivizzazione" del fenomeno sindacale che naturalmente conduce ad una sua "entificazione" e "parastatalizzazione" (come accaduto nel settore pubblico) <sup>(28)</sup>.

Il quadro di riferimento normativo descritto apre comunque la strada a un intervento urgente delle parti sociali per una revisione e riforma sostanziale degli accordi collettivi dei sistemi di classificazione e inquadramento, attualmente obsoleti e scollegati dalla realtà (come nel caso del contratto metalmeccanico che adotta ancora le definizioni delle

---

<sup>(27)</sup> D.lgs. n. 81/2015, art. 3, comma 3.

<sup>(28)</sup> M. GRANDI, *In difesa della Rappresentanza sindacale*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 104, 2014.

mansioni del 1973) o eccessivamente semplificati (classificazione a “fasce larghe”).

La piattaforma di rinnovo dell’ultimo contratto collettivo nazionale metalmeccanico prevedeva una revisione del sistema di inquadramento che andasse, anche per questo settore, nella direzione di un sistema a “fasce larghe”, ma il risultato è stato, invece, quello di prendere ulteriore tempo.

Nel testo del CCNL del novembre 2016, infatti, si stabilisce che, tenuto conto dei profondi cambiamenti dei modelli organizzativi del lavoro e della evoluzione dei mercati e delle imprese (anche in virtù di *Industry 4.0*), le parti concordano che sia necessario operare un aggiornamento del sistema di inquadramento professionale attuale <sup>(29)</sup>.

Alla riforma del sistema di inquadramento professionale auspicata, ma non ancora realizzata, deve seguire necessariamente anche l’individuazione degli strumenti formativi più idonei, anche attraverso l’utilizzo dei fondi interprofessionali <sup>(30)</sup>, così da realizzare una maggiore e più concreta partecipazione dei lavoratori e un più attivo ruolo della contrattazione collettiva anche in questo ambito.

### **3. Cosa manca per un nuovo sistema di inquadramento: uno standard di riferimento**

L’esigenza di rivedere il sistema di inquadramento professionale definito a livello contrattuale è un’esigenza profonda dettata dai mutamenti che le imprese stanno affrontando. Come vedremo tale esigenza è riconosciuta, almeno formalmente, anche dalle istituzioni proprio al fine di sostenere e promuovere lo sviluppo in ambito sia nazionale sia europeo.

Rispetto alle esperienze e alle proposte avanzate nel tempo, almeno per quanto riguarda il Contratto Collettivo Nazionale Metalmeccanico, un fattore determinante risulta ancora mancante: si tratta della necessità, per rendere la riforma dell’inquadramento una vera riforma, di passare effettivamente da un sistema basato sulle mansioni a un sistema basato sulle competenze, ovvero di adottare un paradigma completamente diverso da quello fino ad oggi definito.

Per realizzare un vero sistema basato sulle competenze è imprescindibile descriverle e classificarle facendo riferimento a

---

<sup>(29)</sup> Contratto Collettivo Metalmeccanici 26 novembre 2016.

<sup>(30)</sup> M. MENEGOTTO, *op. cit.*

standard, così da realizzare quel linguaggio comune non solo a imprese e lavoratori, ma anche a imprese e lavoratori a livello europeo e internazionale. In questo modo si potrà anche determinare quel pieno riconoscimento delle competenze acquisite in ambito lavorativo a oggi ancora mancante.

Lo standard di riferimento c'è ed è stato individuato nel Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) e, successivamente, in una sua evoluzione che prende vita nel mondo dell'*Information Technology*, l'e-CF (*European e-Competence Framework*).

Nella proposta di riforma del sistema di inquadramento professionale che qui verrà avanzata, posta la necessità di adottare uno standard per la definizione e classificazione delle competenze, si sceglierà di fare riferimento allo standard e-CF. Lo standard e-CF, infatti, non solo è utile alla descrizione delle competenze, ma offre, a differenza dell'EQF, un sistema di classificazione comparato delle stesse entrando nel merito anche della definizione dei contenuti dei profili professionali.

Nei paragrafi che seguono, quindi, è proposta una breve descrizione dei contenuti dell'EQF e dell'e-CF: come vedremo la struttura dell'e-CF (collegato a EQF ma che prevede anche la definizione di profili professionali e di un meccanismo di classificazione comparato delle competenze) potrà essere adottata per ottenere un passaggio da un sistema di inquadramento strutturato in livelli (di mansioni) a un sistema strutturato per fasce (di competenze e profili professionali), utilizzando come punto di partenza proposte di riforma già avanzate nel tempo ma mai realizzate concretamente.

Nel marzo del 2000, a Lisbona, si tenne una sessione straordinaria del Consiglio Europeo <sup>(31)</sup> per «concordare un nuovo obiettivo strategico per l'Unione al fine di sostenere l'occupazione, le riforme economiche e la coesione sociale nel contesto di un'economia basata sulla conoscenza» <sup>(32)</sup>.

L'obiettivo strategico, utile secondo gli estensori a consentire in Europa il raggiungimento della piena occupazione, si basa su linee guida generali che prevedono, al primo punto, il miglioramento delle politiche in materia di società dell'informazione e delle politiche per la ricerca e sviluppo; si considera, infatti, che il passaggio a un'economia

---

<sup>(31)</sup> CONSIGLIO EUROPEO, *Conclusioni della Presidenza*, Lisbona 23 e 24 marzo 2000, [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_it.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm).

<sup>(32)</sup> CONSIGLIO EUROPEO, *op. cit.*

digitale basata sulla conoscenza sia il fattore chiave per l'incremento della competitività e per la occupazione <sup>(33)</sup>.

Determinante diventa quindi l'adeguamento dei sistemi di istruzione e formazione, nonché la promozione di nuove competenze di base e di maggiore trasparenza nella definizione delle qualifiche e ruoli.

Le aziende operanti nel settore che più si trova "esposto" a questa rivoluzione e che, anzi, per certi versi la determina, ovvero il settore dell'*Information Technology*, già da tempo hanno adottato criteri e metodologie utili a poter descrivere in modo più coerente rispetto agli attuali sistemi di classificazione e inquadramento le *professionalità* e competenze espresse dai propri dipendenti, individuando in questo uno dei fattori per poter essere presenti con successo in un mercato fortemente competitivo e dinamico.

Parallelamente, nei diversi Paesi dell'Unione, si è cercato di dotarsi di strumenti che servissero da riferimento per garantire la trasparenza richiesta rispetto ai sistemi delle qualifiche professionali, per tramite di strumenti quali, ad esempio, i Quadri Nazionali delle Qualifiche (NQF). Tali sistemi hanno lo scopo di raccogliere le qualifiche presenti sul territorio nazionale «al fine di facilitare i collegamenti tra sistema formativo e mercato del lavoro e offrire standard di riferimento comuni a lavoratori, imprese e istituzioni formative» <sup>(34)</sup>.

### 3.1. Il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF)

Al fine di allineare i diversi sistemi formativi, il Consiglio e il Parlamento Europei hanno promosso nel 2008 una raccomandazione per l'istituzione di un Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) <sup>(35)</sup>.

L'obiettivo è offrire uno standard di riferimento comune per la classificazione in livelli di tutte le qualifiche esistenti. La raccomandazione prende le mosse proprio dalle Conclusioni del

---

<sup>(33)</sup> CONSIGLIO EUROPEO, *op. cit.*

<sup>(34)</sup> L. V. CASANO, *Quadri nazionali delle qualifiche: a cosa servono e perché l'Italia è rimasta indietro*, in E. DAGNINO, F. NESPOLI, F. SEGHEZZI (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, ADAPT University Press, 2017.

<sup>(35)</sup> PARLAMENTO EUROPEO, CONSIGLIO, *Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente*, disponibile on-line all'indirizzo [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506(01)&from=EN).

Consiglio Europeo di Lisbona del 2000 per quanto riguarda la necessità di una maggiore trasparenza delle qualifiche: le misure suggerite dovrebbero favorire una maggiore mobilità transnazionale dei lavoratori e promuovere un maggior sviluppo individuale, una maggiore competitività e occupazione.

La costituzione di questo quadro di riferimento europeo per la formazione, l'EQF, oltre a configurarsi come riferimento per i sistemi di qualifica delle competenze dei diversi Paesi, promuove una definizione dei livelli di inquadramento basata sul risultato dell'apprendimento. Si dovrebbe facilitare così il collegamento tra i sistemi formativi e il mercato del lavoro creando un linguaggio comune per imprese e istituzioni formative<sup>(36)</sup>.

In Italia, la cosiddetta "legge Fornero" (l. n. 92/2012) stabilisce, all'art. 4, comma 67, la costituzione di un piano nazionale delle qualifiche contenente i titoli di formazione e di istruzione e le qualifiche professionali<sup>(37)</sup> e che, ex art. 4, comma 58, questi vadano riferiti ai sistemi di referenziazione dell'Unione Europea. La legge Fornero, quindi, in tema di classificazione delle competenze, stabilisce che lo standard di riferimento debba essere l'EQF; coerentemente, stabilisce che le modalità di apprendimento possano essere formali o non formali e anche la possibilità di riconoscere tali apprendimenti per acquisire titoli di istruzione e formazione. Infine, stabilisce la possibilità di certificazione di tali apprendimenti, attraverso un certificato rilasciato da ente pubblico o da un soggetto accreditato.

Il successivo d.lgs. 16 gennaio 2013, n. 13 pubblicato in attuazione della riforma Fornero in materia stabilisce, fra l'altro, con l'art. 8, la costituzione del repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualifiche professionali, in conformità agli impegni assunti dall'Italia a livello comunitario, ovvero in riferimento allo standard europeo EQF<sup>(38)</sup>.

Nei contenuti specifici, però, sembra che si sia ancora lontani da un riconoscimento a pieno titolo delle competenze acquisite al di fuori dell'ambito strettamente scolastico, ovvero in ambito lavorativo<sup>(39)</sup>.

---

<sup>(36)</sup> L. V. CASANO, *op. cit.*

<sup>(37)</sup> L. n. 92/2012, in Gazzetta Ufficiale, disponibile on-line all'indirizzo: <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2012/07/03/012G0115/sg>.

<sup>(38)</sup> D.lgs. 16 gennaio 2013, n. 13, art. 8 comma 3 lettera d), disponibile on-line all'indirizzo: <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/02/15/13G00043/sg>.

<sup>(39)</sup> M. TIRABOSCHI, *Certificazione competenze: un castello di carta*, in U. BURATTI, L. V. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *Certificazione delle competenze. Prime*

Nel decretare la costituzione di un repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione, e quindi di un quadro nazionale delle qualifiche, emerge, secondo alcuni, una criticità, ovvero se «sia effettivamente in grado di rappresentare dinamiche del lavoro, profili e “famiglie” professionali in sintonia con la realtà del mercato del lavoro in profonda e continua trasformazione»<sup>(40)</sup>.

In questo contesto, però, i quadri nazionali delle qualifiche (NQF) sembra costituiscano comunque un requisito indispensabile per la implementazione dell'EQF: infatti, a partire da quanto definito della raccomandazione del 2008, si è assistito a una intensificazione dell'attività di definizione dei quadri nazionali delle qualifiche tanto che il CEDEFOP, nel 2014, ha registrato nel suo rapporto periodico che «tutti i Paesi europei e molti Paesi partner hanno istituito o hanno avviato le procedure per l'istituzione di un NQFs»<sup>(41)</sup>, sebbene si riscontrino ancora forti differenze sul loro grado di sviluppo tra i diversi Paesi.

Il CEDEFOP è stato coinvolto nella definizione dello standard EQF fin dalla sua adozione nel 2008 e ne segue anche gli sviluppi: prima del 2005 i quadri nazionali delle qualifiche erano presenti solo in tre Paesi dell'Unione Europea, Irlanda, Francia e Inghilterra; nel 2015 erano già stati sviluppati in 38 Paesi, utilizzando l'EQF<sup>(42)</sup>.

Tra questi, si segnala la Francia che ha sviluppato il suo quadro nazionale delle qualifiche, il cui ruolo regolatorio è molto consolidato già nel 1969. Nel corso degli anni è stato sottoposto a un costante aggiornamento: dal 2010 è stato sviluppato il riferimento con i livelli di EQF (a partire dal Livello 3) e si sta attualmente discutendo se, per gestire il problema della crescente disoccupazione giovanile, possa essere utile definire nuovi livelli di qualifiche che includano anche il Livello 2 di EQF.

Oltre la Francia, la Germania ha, dal 2013, un quadro nazionale delle qualifiche sviluppato su otto livelli e che fa riferimento ai livelli EQF a

---

*riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, ADAPT e-Book series, 2013, n. 6, ADAPT University Press, 2013.

<sup>(40)</sup> G. ALESSANDRINI, *Prime riflessioni in margine a decreto legislativo sulla validazione degli apprendimenti formali e non formali nel quadro della ratio del modello delle competenze in ottica europea*, in U. BURATTI, L. V. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *op. cit.*

<sup>(41)</sup> L. V. CASANO, *op. cit.*

<sup>(42)</sup> CEDEFOP, *National Qualification Frameworks developments in Europe*, Luxemburg Publications Office of the European Union, 2015.

partire già dal 2014; analogamente la Grecia, con il suo NQF, collegato a EQF, dal 2014.

I Paesi Bassi ha addirittura un NQF con un livello di accesso inferiore al Livello 1 di EQF formalmente utilizzato dal 2011 e anche Polonia, Portogallo e Romania, solo per citarne alcuni, hanno tutti sviluppato i propri quadri nazionali delle competenze operando il riferimento ai livelli EQF<sup>(43)</sup>.

In Italia, a differenza di molti altri Paesi dell'Unione Europea, nonostante le sollecitazioni da parte dell'Europa in tal senso e nonostante il quadro legislativo, non si è ancora costituito il quadro nazionale delle qualifiche ma si è comunque proceduto con la referenziazione dei titoli formali di istruzione con l'EQF.

È importante sottolineare quanto questa lentezza italiana pesi sulla competitività complessiva del Paese<sup>(44)</sup>, dovendo le imprese competere con sistemi produttivi di Paesi che hanno già adottato un comune linguaggio in tema di qualifiche, ovvero hanno già attivato quegli strumenti utili ad agevolare e a rendere più flessibile, adattabile e competitivo, il proprio mercato del lavoro (e il proprio sistema educativo).

Lo standard EQF è uno standard utile sia per la definizione di piani formativi (utile anche per fornire un orientamento per i percorsi formativi scolastici rispetto alle competenze richieste nel mercato del lavoro) sia per la valutazione dell'apprendimento non formale caratteristico di chi opera già nel mondo del lavoro, facendo così emergere aspetti più completi della *professionalità* di ciascun lavoratore così come oggi richiesto, ciò che è, al contrario, difficilmente riscontrabile attraverso gli attuali sistemi di inquadramento e classificazione.

L'EQF, prevede la classifica delle competenze in otto livelli di riferimento basati sui risultati dell'apprendimento definiti in termini di conoscenze, abilità e competenze<sup>(45)</sup>: nella matrice così definita, non viene operata una classificazione o assegnazione delle qualifiche, ma solo la loro descrizione suddivisa in livelli sulla base dei criteri adottati (conoscenze, abilità e competenze).

---

<sup>(43)</sup> CEDEFOP, *op. cit.*

<sup>(44)</sup> L. V. CASANO, *op. cit.*

<sup>(45)</sup> COMMISSIONE EUROPEA, *Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)*, Comunità europee, 2009, disponibile on-line all'indirizzo: [https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/broch\\_it.pdf](https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/broch_it.pdf) (ultimo accesso 3 settembre 2018).



L'adozione dell'EQF consente, infine, un più agevole raffronto di tali qualifiche.

Se il concetto di competenze è ciò che consente di modificare il modo di guardare e di organizzare il lavoro, trasformando politiche sociali passive di welfare in politiche attive e centrate sulla formazione dei lavoratori <sup>(46)</sup>, è anche vero, quindi, che questa sfida deve necessariamente coinvolgere anche i sistemi educativi. Infatti, come affermano Benadusi e Molina, ragionare di competenze implica capire la direzione da imprimere al futuro del lavoro e della democrazia <sup>(47)</sup>.

In effetti, rispetto all'azione che può essere svolta anche da imprese e Organizzazioni Sindacali nel contesto del sistema educativo, per rendere più efficaci anche le attività svolte nell'ambito dei progetti di alternanza scuola-lavoro, attenzione andrebbe posta a sviluppare gli interventi formativi necessari a portare il livello di competenze in uscita dal percorso scolastico a quelli utili al potenziale ingresso nel mondo del lavoro. Progetti di alternanza scuola-lavoro condotti in questa direzione potrebbero anche fornire la certificazione del livello raggiunto, riconoscimento che andrebbe a costituire un valido supporto al sostegno di più efficaci politiche attive del lavoro.

Gli otto livelli dell'EQF descritti in termini di conoscenze, abilità e competenze sono descritti nella seguente tabella:

**Tabella 1** – EQF: Descrittori che definiscono il livello del Quadro Europeo delle Qualifiche

	<b>CONOSCENZE</b> Le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.	<b>ABILITÀ</b> Le abilità sono descritte come cognitive e pratiche.	<b>COMPETENZE</b> Le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.
<b>Livello 1</b>	Conoscenze generali di base.	Abilità necessarie a svolgere mansioni / compiti semplici.	Lavoro o studio sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato.
<b>Livello 2</b>	Conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio.	Abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per	Lavoro o studio sotto la supervisione con un certo grado di autonomia.

<sup>(46)</sup> R. I. RUMIATI, *Verso un'educazione fondata sulle competenze*, disponibile on-line al sito: <http://www.lavoce.info/archives/54683/verso-uneducazione-fondata-sulle-competenze/>.

<sup>(47)</sup> L. BENADUSI, S. MOLINA, *Le competenze. Una mappa per orientarsi*, Il Mulino, 2018.

		svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici.	
<b>Livello 3</b>	Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali e informazioni.	Assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio; Adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi.
<b>Livello 4</b>	Conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio.	Sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti; Sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio.
<b>Livello 5</b>	Conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza.	Una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti.	Saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili; Esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri.
<b>Livello 6</b>	Conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi.	Abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi e imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio.	Gestire attività o progetti, tecnico/ professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili; Assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone o gruppi.
<b>Livello 7</b>	Conoscenze altamente specializzate, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca.	Abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi.	Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici; Assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi.
<b>Livello 8</b>	Le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio	Le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di	Dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia,

	e all'interfaccia tra settori diversi.	sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze e le pratiche professionali esistenti.	integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca.
--	--	---	--

Fonte: *Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente* <sup>(48)</sup>

### 3.2. Dall'EQF all'e-CF

In Italia, sia con la riforma Fornero (l. n. 92/2012) sia, successivamente, con il decreto di attuazione (d.lgs. 16 gennaio 2013, n. 13) in materia di classificazione e certificazione delle competenze, la legislazione ha dato seguito, almeno formalmente, alle raccomandazioni dell'Unione Europea stabilendo la costituzione di un quadro nazionale delle qualifiche omogeneo in tutto il Paese che faccia riferimento a quello che è stato indicato come standard, l'EQF.

Sembra però che, in Italia, si sia ancora molto lontani dall'acquisizione di questo modello di riferimento sia per quanto riguarda la definizione dei percorsi di formazione scolastica sia per quanto riguarda le competenze acquisite in modo formale o non formale per chi già si trova nel mondo del lavoro.

Proprio in relazione a quest'ultimo aspetto sembrano esistere le maggiori criticità; infatti, delineare un sistema di certificazione delle competenze senza tenere in giusta considerazione le necessità delle realtà del mondo del lavoro rischia di portare a un'ulteriore definizione di declaratorie inutili, definite a tavolino, che rischiano anche una rapida obsolescenza <sup>(49)</sup>.

Il problema, infatti, nasce principalmente dal fatto che si riconosce come “formazione formale” quella conseguita nei percorsi di formazione pubblica, lasciando in secondo piano quella, non formale, acquisita in ambito lavorativo, rischiando così di alimentare un divario

<sup>(48)</sup> COMMISSIONE EUROPEA, *Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente*, disponibile on-line all'indirizzo: [https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/leaflet\\_it.pdf](https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/leaflet_it.pdf).

<sup>(49)</sup> M. TIRABOSCHI, *Certificazione competenze: un castello di carta*, in U. BURATTI, L. V. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *op.cit.*

crescente tra scuola e mercato del lavoro <sup>(50)</sup>. Non solo, c'è anche il rischio concreto che una certificazione pubblica di competenza appresa in ambito lavorativo risulti disallineata rispetto alle mansioni e all'inquadramento assegnato dal datore di lavoro al lavoratore. Questo sistema "autoreferenziale" rischia di condurre, così, a un sempre maggiore "irrigidimento e ossificazione" del mercato del lavoro <sup>(51)</sup>.

L'intervento del Legislatore, sembra quindi non avere avuto efficacia operativa, né che abbia prodotto quell'effetto di semplificazione e trasparenza ricercato, soprattutto perché sembra definito senza aver tenuto in debito conto istanze e peculiarità della realtà in cui dovrebbe trovare riscontro e applicazione.

Sembra che i diversi interventi normativi non riescano a raggiungere l'obiettivo di supportare lo sviluppo di strumenti utili a far emergere il patrimonio di conoscenze e abilità acquisite in ambito di studio o lavorativo, ovvero che non riescano ad innescare lo sviluppo di un concreto processo, funzionante, di certificazione delle competenze.

In questo modo si rischia fortemente una vasta dispersione di *know how*, contribuendo, così, alla determinazione della grande debolezza del sistema italiano nel suo complesso, colpendo soprattutto la forza lavoro che è sempre più coinvolta da frequenti cambi occupazionali <sup>(52)</sup>.

È importante, però, considerare che, nonostante questa centralizzazione e, per certi versi, inutile burocratizzazione, le parti sociali possono giocare un ruolo positivo, sebbene non direttamente coinvolte dalle previsioni del Legislatore.

Come già indicato, i progetti di alternanza scuola-lavoro potrebbero essere resi più efficaci, sottraendoli allo stesso destino di "irrigidimento e ossificazione", studiando percorsi formativi che portino gli studenti a raggiungere competenze che, certificate in base allo standard di riferimento EQF, possano essere compatibili non solo con il grado di certificazione scolastica perseguita, ma anche con il livello minimo compatibile con quanto richiesto per l'ingresso nel mercato del lavoro.

Per quanto riguarda il mondo del lavoro, invece, se è pur vero che i repertori stabiliti per via legislativa sono stati definiti senza tenere in considerazione gli attuali sistemi di inquadramento, la

---

<sup>(50)</sup> M. TIRABOSCHI, *Validazione degli apprendimenti e certificazione delle competenze per il mercato del lavoro*, in U. BURATTI, L. V. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *op. cit.*

<sup>(51)</sup> M. TIRABOSCHI, *op. cit.*

<sup>(52)</sup> U. BURATTI, *Un repertorio nazionale "unico" solo in apparenza*, in U. BURATTI, L. V. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *op. cit.*

raccomandazione di utilizzare l'EQF come standard di riferimento può, come si diceva, essere comunque il supporto utile per operare una profonda revisione dei sistemi di inquadramento e classificazione, revisione che può diventare anche «uno strumento strategico di politica attiva contro l'inoccupazione e la disoccupazione»<sup>(53)</sup>.

A fronte di questa criticità, comunque, c'è da registrare che il settore dell'*Information Technology* ha giocato un ruolo di precursore nel campo della ricerca di una standardizzazione della descrizione delle competenze specifiche e di una loro chiara e trasparente classificazione e certificazione.

Già nel 1996, il CEPIS (*Council of European Professional Informatics Societies*) sigla un accordo con l'Unione Europea per l'implementazione in Europa dell'ECDL (*European Computer Driving Licence*), un attestato che certifica il possesso di una competenza informatica di base, che si identifica con la capacità di operare al personal computer con le comuni applicazioni e la conoscenza essenziale della tecnologia dell'informazione a livello di utente generico. Attualmente, l'ECDL è riconosciuta nel mondo in 148 Paesi, con 24.000 *Test Center* accreditati. Già l'introduzione di questa certificazione delle competenze informatiche di base ha consentito di realizzare importanti risparmi (e quindi incrementi di produttività) grazie all'accresciuta (e riconosciuta) capacità di *problem solving* acquisita.

Successivamente, sempre il CEPIS, nel 1999 avviò un programma di certificazione europeo delle competenze ICT ritenute indispensabili per poter operare nel settore. Da qui si arrivò alla definizione del programma europeo di certificazione delle competenze informatiche denominato EUCIP (*European Certification of Informatics Professionals*)<sup>(54)</sup>. L'obiettivo di EUCIP è certificare professionisti in grado di progettare, realizzare e gestire sistemi informatici. EUCIP è stato un sistema di certificazione adottato da aziende del settore ICT ma anche da aziende di settori diversi. Anche in questo caso, l'adozione di un sistema di certificazione delle competenze ICT è stato promosso dalle istituzioni europee quale strumento utile a garantire qualità di servizio, favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e superare il cosiddetto *digital divide*<sup>(55)</sup>.

---

<sup>(53)</sup> U. BURATTI, *op. cit.*

<sup>(54)</sup> <http://eucip.consorzio-cini.it/>.

<sup>(55)</sup> AICA, EUCIP, *un approccio standard alla definizione e alla misurazione delle competenze ICT*, Novembre 2008.

Come si può constatare da questi brevi cenni, pur in assenza di una legislazione chiara non solo di riferimento ma anche di sostegno, e anche a causa della obsolescenza dei sistemi di inquadramento contrattuali, in molte realtà aziendali del nostro Paese si è attivato un processo per la classificazione e certificazione delle competenze basate su standard riconosciuti a livello europeo, in molti casi dando vita anche a sistemi di inquadramento “paralleli” che, pur collegati con l’inquadramento contrattuale, potessero descrivere in modo più coerente non solo le competenze, ma anche i percorsi di carriera dei propri dipendenti. In molti casi si tratta di sistemi di inquadramento e di sistemi di carriera a valore per gruppi internazionali (ad esempio nel caso di multinazionali) in ciascuno dei Paesi in cui l’azienda è presente; in pratica, sistemi di inquadramento che rendono omogenea la descrizione e classificazione delle competenze e delle qualifiche in modo trasversale ai Paesi di appartenenza.

Un motivo in più, questo, per cercare di adottare le *best practice* che già sono state sperimentate, arricchirle aggiornandole e mettere mano ad una revisione strutturale degli inquadramenti professionali contrattuali in modo tale da realizzare un sistema condiviso tra datori di lavoro e lavoratori e anche da supportare tutte quelle realtà che, pur avendo le stesse necessità, non riescono ad avere le strutture di gestione interne in grado di realizzare nuovi sistemi in autonomia.

Lo standard EQF, da solo, però non è sufficiente alla definizione di un sistema di inquadramento: quest’ultimo, infatti, si configura come un meccanismo di competenze *comparate*. L’EQF è in grado di fornire un modello *descrittivo* delle competenze, ma non un modello in cui le competenze siano descritte in modo *comparato*. Dal 2016, dal mondo dell’*Information Technology* è riconosciuto a livello europeo un nuovo standard che fa sempre riferimento all’EQF, ma che descrive e classifica le competenze in modo *comparato*: si tratta dell’*European e-Competence Framework* (e-CF). L’e-CF, sviluppato dal CEN (Comitato europeo di normalizzazione) e dal CENELEC (Comitato europeo di normalizzazione elettrotecnica), nasce nel 2008 in occasione del congresso organizzato dal CEDEFOP a Tessalonica come sistema di riferimento per le competenze professionali e manageriali nel settore ICT.

**Figura 1** – Formalizzazione delle Competenze in base al livello di Capacità

		<u>LIVELLO DI CAPACITÀ</u>		
		AUTONOMIA	COMPLESSITÀ del CONTESTO	COMPORAMENTO
<u>COMPETENZE</u> Applicare conoscenza, skill e attitudini per raggiungere risultati	CONOSCENZA Insieme di elementi del sapere	Eseguire ⇔ Fare scelte	Strutturato ⇔ Non Strutturato Prevedibile ⇔ Imprevedibile	Applicare ⇔ Concepire
	ABILITÀ di espletare funzioni tecniche o manageriali			
	ATTITUDINE Capacità cognitive e relazionali			

Fonte: Elaborazione dell'autore

Ciò al fine di consentire ai diversi sistemi esistenti a livello internazionale, nazionale e delle singole imprese di condividere uno stesso linguaggio e di accedere allo stesso insieme di competenze di riferimento sia per la selezione, sia per i percorsi di carriera, formazione, certificazione, sia per una più efficace e precisa risposta alle richieste di mercato.

L'e-CF formalizza le competenze professionali descritte in EQF graduando "Conoscenza" ("sapere"), "Abilità" ("saper essere") e "Attitudine" ("saper fare") in base al livello di capacità, ovvero in base al livello di "Autonomia", "Complessità" e "Comportamento". La struttura dell'e-CF è basata sulle competenze vere e proprie, costituendo così un modello di riferimento flessibile e adattabile a diversi campi di applicazione. L'e-CF supporta la definizione di corsi di formazione, qualifiche, percorsi di carriera, percorsi di apprendimento formali e non formali e certificazioni nel settore dell'ICT. In tal modo i fornitori di ICT a livello locale, nazionale, europeo e globale, le aziende utenti, così come gli enti di formazione e certificazione, hanno la possibilità di accedere e utilizzare un riferimento comune e condiviso. Il modello di riferimento descrive quaranta processi classificati in cinque fasce collegate al Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF), all'interno di cinque macro-aree (*Plan, Build, Run, Enable e Manage*).

**Figura 2** – Struttura del modello e-CF

## European e-Competence Framework 3.0 overview

Dimension 1 5 e-CF areas (A – E)	Dimension 2 40 e-Competences identified	Dimension 3 e-Competence proficiency levels e-1 to e-5, related to EQF levels 3–8				
		e-1	e-2	e-3	e-4	e-5
A. PLAN	A.1. IS and Business Strategy Alignment					
	A.2. Service Level Management					
	A.3. Business Plan Development					
	A.4. Product/Service Planning					
	A.5. Architecture Design					
	A.6. Application Design					
	A.7. Technology Trend Monitoring					
	A.8. Sustainable Development					
	A.9. Innovating					
B. BUILD	B.1. Application Development					
	B.2. Component Integration					
	B.3. Testing					
	B.4. Solution Deployment					
	B.5. Documentation Production					
	B.6. Systems Engineering					
C. RUN	C.1. User Support					
	C.2. Change Support					
	C.3. Service Delivery					
	C.4. Problem Management					
D. ENABLE	D.1. Information Security Strategy Development					
	D.2. ICT Quality Strategy Development					
	D.3. Education and Training Provision					
	D.4. Purchasing					
	D.5. Sales Proposal Development					
	D.6. Channel Management					
	D.7. Sales Management					
	D.8. Contract Management					
	D.9. Personnel Development					
	D.10. Information and Knowledge Management					
	D.11. Needs Identification					
	D.12. Digital Marketing					
E. MANAGE	E.1. Forecast Development					
	E.2. Project and Portfolio Management					
	E.3. Risk Management					
	E.4. Relationship Management					
	E.5. Process Improvement					
	E.6. ICT Quality Management					
	E.7. Business Change Management					
	E.8. Information Security Management					
	E.9. IS Governance					

Fonte: *European e-Competence Framework* <sup>(56)</sup>

<sup>(56)</sup> La fonte è accessibile on-line all'indirizzo: <http://www.ecompetences.eu/e-cf-overview/>



L'e-CF identifica, all'interno di questi quaranta processi e nelle cinque fasce, un totale di centosette diversi profili professionali. Le fasce definite in e-CF sono riferibili allo standard EQF secondo la tabella seguente. Da notare che non sono considerati i livelli 1 e 2 di EQF; i livelli 1 e 2 di EQF potrebbero essere utili per la descrizione e classificazione delle competenze in ambito scolastico, per la preparazione all'accesso ai livelli successivi, ovvero al livello minimo utile per l'ingresso nel mercato del lavoro. In particolare la prima fascia di e-CF (e-1) potrebbe essere associata al livello 2 EQF qualora si volesse includere anche l'apprendistato.

**Tabella 2** – Le cinque fasce e-CF riferite agli otto livelli EQF

e-CF	EQF
e-5	Liv 8
e-4	Liv 7
e-3	Liv 6
e-2	Liv 5 & Liv 4
e-1	Liv 3

Fonte: *European e-Competence Framework* <sup>(57)</sup>

L'EQF, quindi, si pone come base teorica regolamentare e l'e-CF si può considerare come lo standard di riferimento che traduce l'EQF in fasce di competenze *comparate*.

L'e-CF, con la sua struttura, infine, non descrive i profili dirigenziali poiché la descrizione di profili di questo carattere esula dalla applicazione di un qualsiasi modello parametrico di descrittori di competenze e abilità. Resta, quindi, anche in questo modello di riferimento, irrisolta la differenziazione per categorie legali di inquadramento tra impiegati e dirigenti.

Nella seguente figura, un esempio di come è descritta una competenza nel modello e-CF, così come richiesta dai processi aziendali. È importante sottolineare questo aspetto: le competenze definite in e-CF derivano dalle necessità che emergono dalla definizione dei processi

<sup>(57)</sup> La fonte è accessibile on-line all'indirizzo: <http://www.ecompetences.eu>

caratteristiche dell'azienda, che, a loro volta, rispondono alle esigenze di mercato.

**Figura 3** – Dettaglio della descrizione di competenza e-CF nell'ambito della dimensione “Plan” e delle fasce applicabili

**Un esempio di “competenza” e-CF (domanda di competenza generata dai processi)**

Area di competenza	A. PLAN				
Titolo + descrizione generale	<b>A.6. Progettazione di Applicazioni – Application Design</b> Analizza, specifica, aggiorna e rende disponibile un modello per implementare le applicazioni in conformità con la politica e le esigenze dell'utente / cliente. Seleziona le opzioni tecniche più appropriate per la progettazione di applicazioni, ottimizzando l'equilibrio tra costi e qualità. Progetta con linguaggi di modellazione strutture dati e modelli di struttura di sistema adeguati ai risultati dell'analisi. Assicura che tutti gli aspetti tengano in considerazione l'interoperabilità, la fruibilità e la sicurezza. Identifica un framework di riferimento comune per validare i modelli con gli utenti rappresentativi, sulla base dei modelli di sviluppo (es. l'approccio iterativo).				
<u>Livelli di capacità</u>	<b>Livello 1</b>	<b>Livello 2</b>	<b>Livello 3</b>	<b>Livello 4</b>	<b>Livello 5</b>
Livelli e-1 a e-5, collegati ai livelli EQF da 3 a 8	Contribuisce alla progettazione, alle specifiche funzionali generali e alle interfacce	Organizza la pianificazione complessiva della progettazione dell'applicazione	Risponde delle proprie e delle altrui azioni assicurando che l'applicazione sia correttamente integrata in un ambiente complesso e conforme alle necessità dell'utente / cliente	–	–

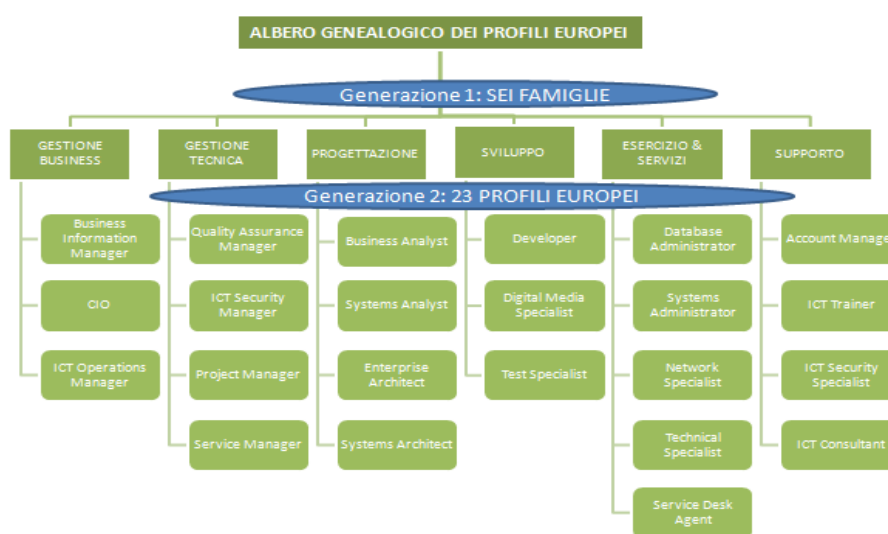
*Fonte: Elaborazione dell'autore*

Per dare un esempio di come lo standard e-CF possa essere utilizzato per la definizione di profili professionali, riportiamo qui, in sintesi, il caso della definizione dei profili utili a descrivere le figure professionali nel settore ICT.

Il workshop tenuto dal CEN nel gennaio 2012 ha definito un set di profili europei nel settore dell'ICT utilizzando l'e-CF come base per l'identificazione delle competenze e illustrando ciascun profilo ICT con specifici componenti/lavori (o “*deliverables*”). Seguendo queste linee guida, sono stati creati ventitré profili ICT, strutturati in sei famiglie che coprono l'intero processo di business dell'ICT.

Questi ventitré profili generici rappresentano l’origine della “Famiglia dei Profili Europei ICT” e possono essere utilizzati come riferimento o per avviare lo sviluppo di ulteriori generazioni di profili <sup>(58)</sup>.

**Figura 4** – Albero genealogico dei profili europei ICT – Le generazioni 1 e 2 come riferimento comune europeo



Fonte: CEN workshop on European skills

Come esempio di dettaglio, nella figura seguente è riportata la definizione del profilo dell’*Account Manager* così come individuato seguendo la metodologia illustrata.

<sup>(58)</sup> CEN WORKSHOP ICT SKILLS, *CWA European ICT Professional Profiles*, gennaio 2012, disponibile on-line all’indirizzo: [http://www.ecompetences.eu/site/objects/download/6424\\_EUICTProfessionalProfiles\\_CWAIT.pdf](http://www.ecompetences.eu/site/objects/download/6424_EUICTProfessionalProfiles_CWAIT.pdf).

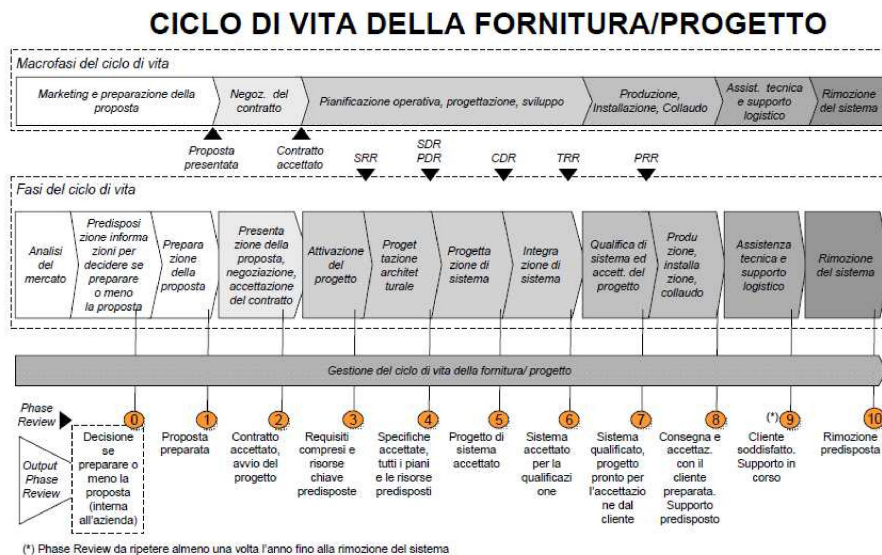
**Figura 5** – Descrizione delle caratteristiche fondamentali del profilo “Account Manager”

Titolo del Profilo	ACCOUNT MANAGER (1)		
Descrizione sintetica	Punto di riferimento (focal point) Senior per le vendite e la customer satisfaction del cliente.		
Missione	Costruisce relazioni di business con i clienti per favorire la vendita di hardware, software, servizi di telecomunicazioni o ICT. Identifica opportunità e gestisce l’acquisizione e la consegna dei prodotti agli utenti. Ha la responsabilità di raggiungere i target di vendita e mantenere i margini.		
Deliverable	Accountable	Responsible	Contributor
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazioni di Business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsione vendite</li> <li>• Proposta tecnica</li> <li>• Previsione produzione</li> </ul>
Task principali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenere la soddisfazione complessiva del cliente con prodotti e/o servizi</li> <li>• Identificare opportunità per proporre nuovi prodotti o servizi al cliente</li> <li>• Essere il principale punto di contatto con il management del cliente</li> <li>• Effettuare presentazioni di valore, relative a prodotti e servizi, per i livelli decisionali del cliente</li> <li>• Condurre le negoziazioni per stabilire contratti vantaggiosi con i clienti</li> <li>• Mantenere e migliorare le relazioni di business</li> </ul>		
e-competence (da e-CF)	D.5. Sviluppo dell’Offerta		Livello 4
	D.7. Gestione delle Vendite		Livello 5
	E.1. Formulazione delle Previsioni		Livello 3
	E.4. Gestione della Relazione		Livello 4
	D.6. Gestione del Canale di Vendita		Livello 4
Area di applicazione dei KPI	Raggiungimento delle quote di vendita		

Fonte: CEN workshop on European skills

I profili così definiti (con e-CF come riferimento di base) possono essere utilizzati anche per supportare la creazione dei ruoli organizzativi e anche la formazione, seppur in modo più ampio, dei percorsi di carriera. Il PLM, infatti, è un vero e proprio approccio integrato e strategico alla gestione delle informazioni, dei processi e delle risorse a supporto del ciclo di vita dei prodotti e servizi, dalla loro ideazione, allo sviluppo, al lancio sul mercato, all’eventuale ritiro, alla gestione (più in generale) del post-vendita. Si basa su un insieme di tecnologie e metodologie di organizzazione del lavoro collaborativo e su una rigorosa definizione di processi.

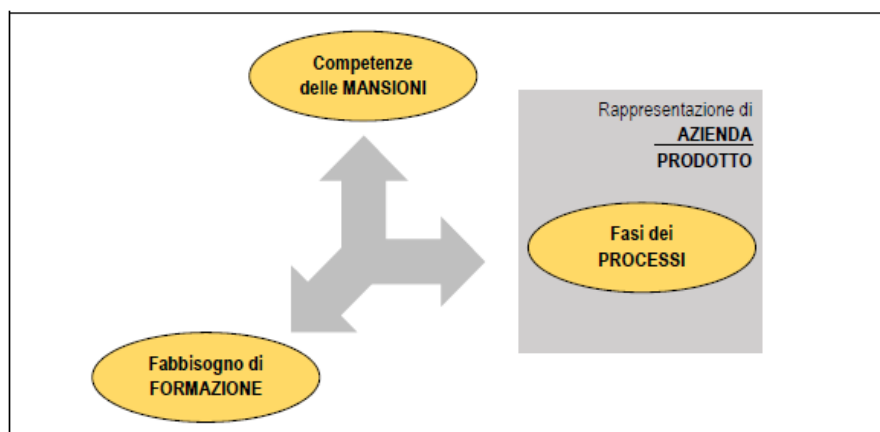
**Figura 6** – Schema di gestione delle informazioni, dei processi e delle risorse a supporto del ciclo di vita di prodotti e servizi (*Life Cycle Management*)



Fonte: Elaborazione dell'autore

Anche in questo caso si avrà come risultato un sistema di classificazione fondato su uno standard di riferimento (oggi, ricordiamo, e-CF è riconosciuto come standard europeo) che viene utilizzato e valorizzato in base all'analisi dei processi aziendali che generano il fabbisogno di competenze. Dai casi brevemente illustrati si evince come sia possibile, quindi, utilizzando uno standard di riferimento per la classificazione delle competenze (e, in particolare, utilizzando un standard che definisca un sistema *comparato* delle competenze, come l'e-CF), definire profili professionali coerenti con il modello di business del settore in cui opera l'azienda e che rispecchino i processi caratteristici aziendali, a partire dalla creazione di profili più generali.

**Figura 7** – Schema della relazione tra processi aziendali, competenze e mansioni e generazione del fabbisogno formativo



Fonte: Elaborazione dell'autore

#### 4. Dai livelli alle fasce, il caso del CCNL metalmeccanico

Come sostiene Viceconte, «l'inquadramento dei lavoratori rappresenta l'asse portante dell'organizzazione del lavoro in azienda»<sup>(59)</sup>, con una forte interconnessione tra l'inquadramento organizzativo e quello contrattuale tanto che i due sistemi dovrebbero evolvere congiuntamente.

Nell'industria metalmeccanica, il sistema di inquadramento definito dal Contratto Collettivo Nazionale è oggi ancora quello frutto delle forti richieste di cambiamento determinatesi sul finire degli anni Sessanta.

Il Contratto Collettivo Nazionale dei Metalmeccanici, siglato il 19 aprile 1973, cercava di recepire la spinta a sostenere, oltre alla produttività e all'efficienza, anche lo sviluppo della *professionalità* del lavoratore<sup>(60)</sup>, introducendo il cosiddetto sistema di "inquadramento unico", consistente in un progetto di classificazione in cui le qualifiche operaie e quelle impiegatizie erano valutate per la loro capacità professionale e non per il loro *status*. Si passava, quindi, da un sistema

<sup>(59)</sup> M. VICECONTE, *L'inquadramento dei lavoratori dipendenti del settore privato: evoluzione e prospettive*, in *Lavoro e Previdenza Oggi*, n. 10, 1997.

<sup>(60)</sup> M. VICECONTE, *op. cit.*

di inquadramento “per mestiere” ad un sistema di inquadramento basato sulla *professionalità*. In questo nuovo sistema, caratterizzato da un forte dinamismo verso l’alto, si dava rilevanza all’aspetto della preparazione scolastica e alla *professionalità* acquisita lavorando; veniva assicurato al lavoratore un sviluppo basato su figure professionali più articolate, corsi di formazione, arricchimento delle mansioni <sup>(61)</sup>. Questo sistema a livelli successivi, “ascensionali”, deve, però, essere considerato in combinazione con l’entrata in vigore, nel 1970, del nuovo art. 2103, riformato dall’art. 13 dello Statuto dei lavoratori, che non prevedeva, come abbiamo visto, mobilità verso il basso o mobilità orizzontale a meno che non rispondesse, in quest’ultimo caso, a requisiti ben precisi. Il combinato disposto di queste due previsioni contrattuali e normative, mentre da un lato ha introdotto, all’epoca, importanti elementi di novità, si è di fatto costituito come uno dei più importanti fattori di rigidità del sistema del diritto del lavoro in Italia.

Oggi, dopo più di quarant’anni, nonostante diversi tentativi di aggiornamento, i lavoratori metalmeccanici sono ancora inquadrati con il sistema definito nel 1973, pur operando ormai in un contesto industriale, economico e sociale, radicalmente differente e con esigenze del tutto diverse e nonostante siano stati fatti timidi tentativi nei diversi rinnovi contrattuali di aggiornare tale sistema. Abbiamo visto, inoltre, che la riforma del *Jobs Act*, ha introdotto una nuova disciplina delle mansioni riformando, anzi riscrivendo *in toto*, il testo dell’art. 2103 e introducendo, così, quei fattori di mobilità prima assenti. Dal lato contrattuale, invece, è evidente la inadeguatezza dell’attuale sistema di inquadramento professionale, inadeguatezza che deriva sì da oggettivi elementi di obsolescenza dettati dalle profonde trasformazioni sociali e del mercato del lavoro, ma anche dalle modalità con le quali il sistema di inquadramento unico è stato nella pratica attuato nelle imprese, ovvero dalla inadeguatezza espressa nel tempo delle logiche di gestione da parte delle aziende e anche da parte delle Organizzazioni Sindacali. Altrettanto evidente è il fatto che, nell’individuare un nuovo sistema di inquadramento, è necessario tenere in considerazione le conseguenze che questo comporterebbe nella gestione aziendale, ovvero è importante che un nuovo sistema di inquadramento professionale sia sì più coerente con le esigenze dettate dalla “Grande Trasformazione” del Lavoro (e conseguentemente delle competenze e *professionalità*), ma anche che questo sia (facilmente) applicabile.

---

<sup>(61)</sup> M. VICECONTE, *op. cit.*

Da sottolineare come il passaggio di innovazione richiesto (che si rispecchia in un nuovo sistema di inquadramento professionale) sottenda importanti cambiamenti “culturali” anche nella gestione aziendale e nella definizioni dei suoi processi: nel mondo post taylorfordista, le aziende sono sempre più centrate sui processi più che sulla loro struttura gerarchicamente organizzata, cosa che richiede un radicale cambio di paradigma, cioè il passaggio da una logica di relazioni strettamente gerarchiche a una logica di relazioni basate sulla responsabilità.

È sempre più condiviso il concetto secondo il quale «i dipendenti sono delle persone portatrici di bisogni complessi, bisogni che devono trovare soddisfazione se si vuole che gli individui abbiano una vita sana e piena e siano in grado di operare efficacemente sul posto di lavoro»<sup>(62)</sup>. Uno dei fattori che concorre a realizzare questo obiettivo è che possano emergere, sulla base di criteri standard chiari e trasparenti, le competenze e *professionalità* effettivamente espresse in relazione all’attività svolta sul posto di lavoro.

Nel sistema attuale di inquadramento per la definizione delle declaratorie associate ai singoli livelli si utilizzano concetti quali, ad esempio, “natura delle attività lavorative”, “complessità del lavoro”, “autonomia”, “coordinamento”; questi concetti, per come sono espressi, presentano alcuni limiti oggettivi: la loro definizione non è esplicitata chiaramente, sono utilizzati in modo frammentario, sono sostanzialmente insufficienti (nel nuovo contesto) a una comprensione completa della *professionalità*. Mancano le definizioni, a completamento, dei concetti di “controllo-regolazione” del processo di lavoro, delle “capacità relazionali” (ovvero delle capacità di coordinamento non gerarchico) e della “variabilità/adattabilità” della prestazione lavorativa.

Nel 2015, con la presentazione della piattaforma Fim, Fiom e Uilm di rinnovo del Contratto Nazionale Metalmeccanico<sup>(63)</sup>, si è nuovamente avanzata una proposta di riforma del sistema di inquadramento.

Nella proposta di rinnovo, si prevede il passaggio dagli attuali dieci livelli a un sistema di cinque fasce professionali costituite da due categorie ciascuna. In particolare si prevede:

---

<sup>(62)</sup> G. MORGAN, *Images, Le metafore dell’organizzazione*, Franco Angeli, 1997.

<sup>(63)</sup> PIATTAFORMA FIM FIOM UILM DI RINNOVO CCNL METALMECCANICO, 16 luglio 2015, disponibile on-line all’indirizzo: <http://www.fim-cisl.it/contratto-nazionale/piattaforma/?cookieAccept>.



- fascia A “Avviamento” (che comprende gli attuali 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> livello);
- fascia B “Qualificati” (che comprende gli attuali 3<sup>a</sup>, 3<sup>as</sup> e 4<sup>a</sup> livello);
- fascia C “Tecnici” (che comprende gli attuali 5<sup>a</sup> e 5<sup>as</sup> livello);
- fascia D “Professionali” (che comprende gli attuali 6<sup>a</sup> e 7<sup>a</sup> livello);
- fascia E “Quadri” (che comprende l’8<sup>a</sup> livello).

All’interno di ogni fascia i 2 livelli sono definiti come categorie “Base” ed “Esperto” a partire dalla fascia B. Nella fascia A le due categorie sono identificate come fascia A1 e fascia A2.

Nella piattaforma si prevede anche la definizione nazionale di declaratorie di fascia che potranno essere “specializzate nelle diverse realtà aziendali affinché possano garantire una evoluzione professionale e di carriera all’interno delle fasce e tra le fasce.

Il Contratto Collettivo Nazionale poi siglato il 26 novembre 2016 non prevede in realtà alcuna modifica del sistema di inquadramento già presente, piuttosto viene concordata la costituzione di una commissione paritetica per la riforma dell’inquadramento professionale che avrà come compito la ridefinizione delle declaratorie attuali, aggiornando i profili professionali e le relative figure. Tale attività si sarebbe dovuta concludere entro la fine del 2017 per consentire l’avvio di sperimentazioni a livello aziendale (che si dovrebbero a loro volta concludere entro la fine del 2018) di “adattamenti classificatori” con riferimento a modelli per fasce/aree professionali.

Il risultato della negoziazione di un contratto nazionale molto complesso non ha portato la tanto attesa riforma, ma ha permesso alle parti di prendere ulteriore tempo; ma, in ogni caso, la proposta avanzata con la piattaforma del 2015 non sembra cogliere le effettive esigenze di cambiamento richieste.

Infatti, la definizione delle cinque fasce divise nelle due categorie “Base” ed “Esperto” di fatto non modifica l’attuale assetto, poiché ripropone un assetto su dieci livelli effettivi.

Inoltre, i criteri di descrizione delle competenze e delle *professionalità* non si richiamano ad alcuno standard di riferimento, sia questo nazionale o europeo, con evidenti conseguenze sia sulla possibilità di mobilità dei lavoratori (e di flessibilità del mercato del lavoro) sia sulla conseguente pianificazione degli interventi formativi. È questo un punto estremamente importante: nonostante la legislazione in materia, nonostante le raccomandazioni da parte dell’Europa, non si considera nella proposta di riforma il richiamo a standard di riferimento su cui basare la classificazione e descrizione delle competenze del nuovo sistema di inquadramento professionale, cosa che, come abbiamo visto,

invece, è il primo e fondamentale requisito per consentire ai lavoratori di veder emergere l'effettiva *professionalità* richiesta e svolta e per consentire alle aziende quella maggiore competitività richiesta dal confronto su mercati globalizzati e indotta dall'introduzione di veloci e radicali innovazioni tecnologiche. È l'*Industry 4.0* cui si fa riferimento anche nel nuovo testo del Contratto Nazionale, ma, incredibilmente, non è considerata nelle proposte di riforma e modifica del sistema di inquadramento.

Nella proposta della piattaforma, infine, non si tiene in considerazione un altro importante fattore introdotto già con la citata disciplina di modifica delle mansioni operata dal *Jobs Act*: il nuovo sistema di inquadramento proposto perde, cioè, l'occasione di essere lo strumento di regolazione delle forme di mobilità esplicitate nel nuovo art. 2103 del Codice Civile. Non si considera, infatti, alcuna modalità di regolazione della mobilità verso il basso o orizzontale, nonostante il Legislatore abbia fatto esplicito rinvio alla responsabilità della contrattazione collettiva su questo tema, riconoscendo, di fatto, che la titolarità sulla definizione delle mansioni è di competenza del confronto tra le parti sociali.

#### **4.1. Sistema di inquadramento professionale: una proposta di riforma che data 2003**

In occasione del rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale dei Metalmeccanici del 2003, analogamente, venne presentata una piattaforma che comprendeva, fra i vari temi, anche quello della riforma dell'inquadramento.

In particolare, si richiedeva la definizione di un nuovo sistema di classificazione che riconoscesse il ruolo e le competenze richieste ai lavoratori, superando l'attuale inquadramento basato sulle qualifiche e mansioni, attraverso:

- a) il passaggio dalle attuali 7 categorie e 8 livelli retributivi a 5 fasce professionali:
- fascia 1, area d'inserimento lavorativo (senza qualifica), comprende gli attuali 1° e 2° livello;
  - fascia 2, area di qualificazione operai-impiegati, comprende gli attuali 3° e 4° livello;
  - fascia 3, area di specializzazione operai-impiegati, comprende gli attuali 5° e 5°S livello;

- fascia 4, area delle alte professionalità, comprende gli attuali 6° e 7° livello;
- fascia 5, area quadri, comprende l'attuale 7° livello;
- b) una nuova metodologia e nuovi criteri per descrivere le caratteristiche professionali di appartenenza alle fasce;
- c) la definizione nel secondo livello di contrattazione della dinamica retributiva e professionale all'interno di ogni fascia, sulla base di una descrizione dei possibili percorsi di carriera all'interno dell'azienda.

Tale descrizione si dovrà avvalere di criteri, rispondenti all'evoluzione dell'organizzazione del lavoro, come: capacità relazionali e lavoro di gruppo, gestione della qualità, capacità di apprendimento, polivalenza e polifunzionalità ecc.

Nella definizione del nuovo sistema nel CCNL lo spazio salariale di crescita, all'interno di ogni fascia, raggiungerà il minimo della fascia superiore:

- d) la gestione e lo sviluppo del nuovo sistema di inquadramento avverranno a livello aziendale, dove dovranno essere definiti i nuovi parametri retributivi per ciascuna fascia e il numero e il valore dei gradienti salariali interni alle fasce, ancorati sia al profilo organizzativo e professionale proprio di ogni azienda, sia al contesto locale del mercato del lavoro <sup>(64)</sup>.

Neanche nel Contratto Collettivo Nazionale del 2003 (firmato, per inciso, solo da FIM e UILM) si riuscì a dare seguito a questo progetto di riforma.

È interessante, però, osservare innanzitutto la maggiore completezza delle richieste: già dal 2003, precorrendo i tempi legislativi, si chiedeva di considerare nel nuovo sistema di inquadramento, per i possibili percorsi di carriera, criteri quali “capacità relazionali e lavoro di gruppo, capacità di apprendimento, polivalenza e polifunzionalità”.

Inoltre si costituì un gruppo di lavoro paritetico FIM, UILM, Federmeccanica per la modifica del sistema di inquadramento; lo studio condotto da questo gruppo di lavoro produsse un importante documento nel quale si esplicitavano le modalità di definizione delle fasce proposte e i criteri adottati per la descrizione delle competenze e *professionalità*.

---

<sup>(64)</sup> PIATTAFORMA FIM-CISL, *Rinnovo contratto collettivo nazionale metalmeccanico*, 2003.

La proposta prevede il passaggio da otto livelli (ovviamente il numero di livelli cui ci si riferisce sono quelli presenti nel Contratto del 2003; i rinnovi successivi, non portando sostanziali modifiche strutturali all'impianto del sistema di inquadramento, hanno introdotto però dei livelli intermedi, portandone il numero da otto a dieci) a cinque fasce professionali con il passaggio automatico dal vecchio al nuovo sistema secondo uno schema che mantenga inalterati i parametri salariali che caratterizzano i livelli. La proposta definisce gli indicatori (o descrittori) con cui individuare le cinque fasce, introducendo anche un'ipotesi di descrizione delle caratteristiche professionali di ciascuna fascia, come riportato in figura 8.

**Figura 8** – Ipotesi di corrispondenza tra vecchio e nuovo sistema con stessi parametri salariali (al 1 gennaio 2002)

Liv. Att.	Minimo tabellare			Par.	Nuova fascia
	200				5a fascia
<b>Q</b>	2.038,21	114,00	2.152,21	178	
<b>7°</b>	2.038,21	59,39	2.097,60	174	4a fascia
<b>6°</b>	1.876,27		1.876,27	156	
<b>5S</b>	1.748,28		1.748,28	145	3a fascia
<b>5°</b>	1.634,56		1.634,56	136	
<b>4°</b>	1.528,32		1.528,32	127	2a fascia
<b>3°</b>	1.466,17		1.466,17	122	
<b>2°</b>	1.327,19		1.327,19	110	1a fascia
<b>1°</b>	1.206,23	I	1.206,23	100	

Fonte: Elaborazione dell'autore

Il documento del Gruppo di Lavoro individua i descrittori utili a caratterizzare le fasce; si tratta di un totale di sei descrittori di cui i primi tre utili a descrivere le cinque fasce di *professionalità* secondo caratteristiche del lavoro di natura generale, ma sufficienti per definire il modello di inquadramento a livello nazionale. I restanti tre descrittori, invece, sono utili a individuare una collocazione “fine” all’interno di ogni fascia.

**Tabella 3** – Descrittori per attribuzione fasce di inquadramento

INFORMAZIONI	Lo sforzo mentale di interpretazione e ricerca di input informativi che viene richiesto ad un ruolo lavorativo.	- INTERPRETABILITÀ - REPERIBILITÀ
PRODOTTO	Le caratteristiche del prodotto del lavoro di un determinato ruolo, sia output fisici che immateriali.	- VAR IABILITÀ - PREDEFINIZIONE
AUTONOMIA DECISIONALE o PROCESSO	L'autonomia decisionale richiesta a un determinato ruolo lavorativo	- CRITERI - DEFINIZIONE del PROBLEMA - PREDEFINIBILITÀ del METODO
CAPACITA' RELAZIONALI	Le capacità relazionali del lavoratore nei confronti degli altri necessarie per svolgere il suo lavoro.	- AMPIEZZA - NATURA
CONOSCENZE	Le conoscenze per svolgere un lavoro.	- di BASE - SPECIFICHE
POLIVALENZA e POLIFUNZIONALITA'	Le capacità del lavoratore di ricoprire diverse posizioni lavorative.	- QUANTITÀ - OMOGENEITÀ - VARIAZIONE del POSTO di LAVORO

*Fonte: Proposta di modifica dell'inquadramento professionale, Gruppo di Lavoro Federmeccanica, FIM-CISL, UILM-UIL*

Come esempio di utilizzo di un descrittore, si riporta il caso del primo, “Informazioni”. Qui di seguito la tabella che descrive più dettagliatamente le dimensioni associate al descrittore.

**Tabella 4** – Dettaglio descrittore “Informazioni”

<p><b>INTERPRETABILITA'</b></p> <p>riferita al lavoro e all'impegno mentale richiesto per comprendere e utilizzare le informazioni.</p>	<p>⇒ <b>facilmente interpretabili:</b> le informazioni sono di comprensione immediata o non richiedono comunque particolare impegno mentale.</p> <p>⇒ <b>da correlare e/o decodificare:</b> non c'è collegamento immediato tra informazioni e compiti da svolgere. E' necessario un certo lavoro mentale (interpretazioni disegni, calcoli proceduralizzati, confronti tra dati relativi e tolleranze predefinite).</p>
<p><b>INFORMAZIONI</b></p> <p>sforzo mentale di interpretazione e ricerca di input informativi che viene richiesto ad un ruolo lavorativo.</p>	<p>⇒ <b>da interpretare:</b> è necessario un lavoro mentale complesso che, riferendosi a metodologie conosciute, interpreta informazioni e segnali non univoci (interpretazioni di fatti organizzativi, calcoli non proceduralizzati).</p>
<p><b>REPERIBILITA'</b></p> <p>riferita al lavoro di ricerca di informazioni richiesto nello svolgimento dell'attività.</p>	<p>⇒ <b>da non ricercare:</b> l'informazione è messa a disposizione dal funzionamento dell'organizzazione;</p> <p>⇒ <b>da ricercare in parte:</b> in certi casi, sulla base di input informativi di partenza, il lavoratore individua informazioni mancanti e le ricerca;</p> <p>⇒ <b>da ricercare:</b> nella maggioranza dei casi, in base a input di partenza di massima; il lavoratore deve individuare, ricercare e/o costruire le informazioni necessarie.</p>

*Fonte: Proposta di modifica dell'inquadramento professionale, Gruppo di Lavoro Federmeccanica, FIM-CISL, UILM-UIL*

Infine, l'attribuzione delle fasce in base al descrittore “Informazioni”:

**Tabella 5** – Attribuzione fasce in base al descrittore “Informazioni”

<b>REPERIBILITÀ</b>	da ricercare	3	4	5
	da ricercare in parte	2	3	4
	da Non ricercare	1	2	3
		facilmente interpretabili	da correlare e/o decodificare	da interpretare
		<b>INTERPRETABILITÀ</b>		

*Fonte: Proposta di modifica dell'inquadramento professionale, Gruppo di Lavoro Federmeccanica, FIM-CISL, UILM-UIL*

Analoga attribuzione viene eseguita per ciascun descrittore. In questo modo ogni fascia è descritta, sulla base dei descrittori utilizzati, attraverso le diverse dimensioni che includono gli aspetti generali del “sapere, saper essere e saper fare”.

## 5. Una proposta di riforma

Sulla base delle considerazioni svolte nei capitoli precedenti, è possibile ora cercare di procedere alla formulazione di un nuovo sistema di inquadramento professionale che risponda alle diverse esigenze, ovvero che:

a) sia utile a descrivere in un modo migliore le competenze e le professionalità richieste dal nuovo mercato del lavoro e a far emergere

- le professionalità già espresse dai lavoratori ma non pienamente riconosciute a causa di un sistema di inquadramento obsoleto (almeno per il contesto metalmeccanico preso a riferimento);
- b) sia utile a introdurre maggior dinamismo e flessibilità attraverso regole chiare, trasparenti e non penalizzanti;
  - c) sia utile a una migliore mobilità dei lavoratori;
  - d) si riferisca a standard riconosciuti a livello europeo, così come individuati dalla raccomandazione dell'Unione Europea del 2008 e dalla successiva legislazione nazionale;
  - e) sia in grado di gestire le diverse modalità di mobilità, inclusa la mobilità orizzontale e verso il basso, associando a quest'ultima un concetto nuovo che sia distinto dal "demansionamento", ovvero che non ne mantenga l'accezione negativa;
  - f) consenta una migliore applicabilità e gestione da parte di aziende e Organizzazioni Sindacali.

Questi aspetti, se tenuti in considerazione, aiuterebbero anche a far superare una certa evidente diffidenza verso un cambiamento e verso l'adozione di un nuovo sistema di inquadramento, diffidenza espressa sia da parte dei datori di lavoro sia da parte delle diverse sensibilità delle Organizzazioni Sindacali.

Il sostanziale fallimento di riforma che si è verificato in questi quarant'anni può essere, in effetti, attribuibile a diversi fattori.

Innanzitutto una certa diffidenza da parte aziendale ad affidare alla contrattazione collettiva una materia che viene ancora percepita come prerogativa aziendale, poiché «l'inquadramento dei lavoratori rappresenta l'asse portante dell'organizzazione di lavoro nell'azienda»<sup>(65)</sup>. Inoltre, l'attuale sistema, seppure considerato inadeguato e obsoleto, ha però, con i suoi quarant'anni, acquisito il "pregio" di avere alle spalle ormai un'ampia giurisprudenza cosa che, in caso di contenzioso, costituisce un vantaggio per ognuna delle parti in causa.

L'introduzione di un nuovo sistema di inquadramento, poi, avrebbe necessità di prevedere la gestione di un periodo transitorio e, ovviamente, porterebbe con sé importanti conseguenze nella gestione aziendale complessiva.

La proposta che qui si avanza cerca di tenere in considerazione le esigenze complessivamente fin qui esposte e anche di mitigare le criticità che, necessariamente, l'introduzione di un nuovo sistema di inquadramento può portare con sé.

---

<sup>(65)</sup> M. VICECONTE, *op. cit.*



Inoltre, utilizza “ingredienti” che sono presenti e definiti, in modo da soddisfare già un primo criterio, quello della applicabilità.

Infatti, viste le corrispondenze che già esistono tra la classificazione in cinque fasce suggerita dal 2003 dal Gruppo di Lavoro Federmeccanica, FIM e UILM, e ripresa nella piattaforma del 2015 di rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale Metalmeccanico e la classificazione delle competenze in cinque fasce operata dallo standard e-CF, si può pensare di adottare come standard di riferimento proprio quest’ultimo che, ricordiamo, è collegato all’EQF (anch’esso standard raccomandato dall’Unione Europea) e che, rispetto a quest’ultimo, ha il pregio di fornire un sistema *comparato* di classificazione e descrizione di competenze professionali. Poiché, però, l’e-CF non definisce esplicitamente un insieme di descrittori (o indicatori) utili per l’attribuzione delle fasce, è possibile adottare i descrittori proposti dal Gruppo di Lavoro Federmeccanica, FIM e UILM del 2003. Attraverso l’applicazione di questi descrittori si può quindi ottenere una matrice che associa i gradi crescenti delle competenze in modo corrispondente tra gli attuali livelli del Contratto Collettivo Nazionale e le fasce definite in e-CF. Da sottolineare che, in base ai diversi processi aziendali adottati, è possibile adattare il modello dell’e-CF che già definisce quaranta processi (in cui sono già compresi sia quelli caratteristici del mondo ICT sia quelli dettati dall’LCM) e centosette profili professionali dettagliati.

Dall’applicazione dei descrittori prima citati e utilizzando le cinque fasce dell’e-CF è possibile definire, quindi, una matrice di corrispondenza tra gli attuali livelli di inquadramento e le suddette fasce.

Esplicitando i contenuti dei descrittori (i primi tre in modo generale, gli ultimi tre per affinare l’appartenenza alle fasce), dei processi e dei profili professionali individuati dall’e-CF, è quindi possibile ottenere anche le nuove definizioni delle competenze caratteristiche di ciascuna fascia e le corrispondenze con l’attuale sistema di inquadramento. Con questo nuovo sistema a fasce, si ottiene certamente una semplificazione ma anche il vantaggio di poter avere una migliore descrizione delle competenze e delle *professionalità* richieste e espresse in un nuovo contesto economico, sociale e lavorativo. Si ottiene in questo modo la definizione delle competenze necessarie, così come definite dai processi aziendali, descritte utilizzando un linguaggio condiviso tra le diverse aziende (a livello nazionale e internazionale).

**Tabella 6** – Corrispondenza livelli contrattuali con le fasce e-CF.

Fascia e-CF	Livello di inquadramento contrattuale
e-5	8° Livello (Quadro)
e-4	6°, 7° Livello
e-3	5°, 5°S Livello
e-2	3°, 3°S, 4° Livello
e-1	1°, 2° Livello

*Fonte: Elaborazione dell'autore*

Questo sistema risponde alla necessità di introdurre chiarezza e trasparenza nella definizione delle competenze: utile sia, più in generale, per l'inquadramento, sia per l'occupabilità dei lavoratori in azienda e fuori dall'azienda.

Inoltre, la definizione dei profili professionali, poiché riferiti allo standard e-CF, avviene eliminando molte ambiguità linguistiche attualmente presenti nella loro definizione (es. "sistemista", "consulente", ecc.) con evidenti vantaggi sia in fase di offerta sia di richiesta della prestazione, sia in termini di riconoscimento dell'effettivo ruolo esercitato.

La definizione di un sistema di inquadramento in fasce basate su questi riferimenti amplia i percorsi di carriera e di crescita professionale,

poiché introduce una dinamica di progressione anche all'interno della fascia e non solo da una fascia (o, in precedenza, livello) a un'altra.

È in questo modo semplificata anche la gestione della definizione dei percorsi di carriera, in quanto si può affermare che questo sistema genera “automaticamente” il fabbisogno formativo: è più immediata l'individuazione (e in modo standardizzato) delle competenze necessarie ai processi aziendali e, di conseguenza, l'individuazione dei *gap* di competenze; inoltre è semplificato anche l'aggiornamento dei profili professionali in base alle evoluzioni degli standard di riferimento con conseguente minore rischio di obsolescenza o inadeguatezza, introducendo un elemento di flessibilità anche sotto questo profilo, fino ad oggi inesistente.

Infine, questo sistema di inquadramento consente la gestione della mobilità orizzontale e verso il basso con una diversa accezione rispetto a quella attribuita al “demansionamento”: lo schema (come vedremo anche retributivo) proposto consente, infatti, una mobilità del lavoratore nell'ambito della fascia così che sia possibile, potenzialmente, poter ricoprire ciascuno dei profili professionali che la costituiscono.

La contrattazione collettiva potrebbe realizzare, così, quel passo necessario per la creazione di basi utili sia alla promozione dei lavoratori attraverso il riconoscimento delle *professionalità*, sia alla maggiore competitività aziendale. Morgan affermava che «le organizzazioni sono delle realtà socialmente costruite che si trovano più nelle menti dei loro membri che nelle strutture, nelle norme, nei rapporti concreti che le caratterizzano»<sup>(66)</sup>: proprio per questo, non può che essere la contrattazione collettiva a definire, dall'interno dell'organizzazione, gli strumenti più idonei al suo successo complessivo, successo che passa per la realizzazione dei bisogni complessi dei lavoratori che vi prestano la propria opera e per la realizzazione degli obiettivi più propri della produttività e capacità competitiva aziendale. È così che si possono mettere in campo quegli strumenti “flessibili” che, a differenza dei soli interventi legislativi, possono consentire la più ampia adattabilità con i contesti rapidamente mutevoli in cui l'organizzazione di impresa si muove.

Utilizzando come esempio i minimi contrattuali di riferimento del CCNL Metalmeccanico 2012, l'attribuzione economica per le fasce può essere come segue (figura 9).

---

<sup>(66)</sup> G. MORGAN, *op. cit.*

In figura, è rappresentata, per semplicità, anche una riparametrazione dei minimi tabellari, fatta 100 la retribuzione minima salariale del 1° livello.

**Figura 9** – Ipotesi di corrispondenza tra vecchio e nuovo sistema con stessi parametri salariali (CCNL 2012)

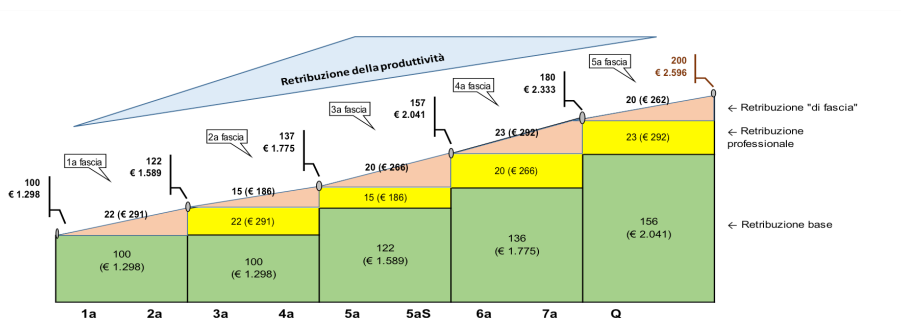
Allineamento tra Inq.to per LIVELLI e per FASCE					
Liv.	Min. Tab.	Par.	Fasce	Δ min. tab.	Δ par.
	2.595,62	200			
<b>Q</b>	<b>2.333,17</b>	<b>180</b>	5a	262,45	20
7a	2.278,56	176	4a	292,19	23
<b>6a</b>	<b>2.040,98</b>	<b>157</b>			
5aS	1.902,42	147	3a	266,09	20
<b>5a</b>	<b>1.774,89</b>	<b>137</b>			
4a	1.657,28	128	2a	186,26	15
3aS	1.622,96	125			
<b>3a</b>	<b>1.588,63</b>	<b>122</b>			
2a	1.432,58	110	1a	290,82	22
<b>1a</b>	<b>1.297,81</b>	<b>100</b>			

Fonte: Elaborazione dell'autore

Questa parametrizzazione è di supporto alla definizione di una diversa dinamica salariale per il sistema in rispetto a quello attuale per livelli di inquadramento. Nella figura 10, un esempio di nuovo meccanismo di retribuzione associato al nuovo sistema di inquadramento professionale, utilizzando i dati espressi nella figura precedente. Come si vede dalla figura è possibile stabilire una “Retribuzione base” (in verde) data dalla retribuzione “100” del 1° livello del vecchio sistema di inquadramento, per la prima fascia.

La prima fascia sarà quindi caratterizzata da una dinamica della retribuzione data dalla “Retribuzione base” cui si aggiunge tutto l'*excursus* economico necessario ad arrivare alla retribuzione della seconda fascia: si tratta del triangolo in rosa, ovvero della retribuzione che, aggiunta a quella base, determina la “Retribuzione di fascia” (in figura rappresentata in rosa).

**Figura 10** – Tipologie di retribuzione e parametri economici per la gestione della *professionalità*



Fonte: Elaborazione dell'autore

Quindi la prima fascia sarà caratterizzata da una retribuzione minima data dalla “Retribuzione base” più una “Retribuzione di fascia” che fa raggiungere il minimo della fascia successiva, la seconda.

Dalla seconda fascia è possibile individuare un terzo tipo di retribuzione, denominata “Retribuzione professionale” (in bianco): è la retribuzione che, rispetto a quella base, per la seconda fascia, caratterizza competenze e *professionalità* aggiuntive. Da qui, crescendo nella fascia e, quindi, muovendosi in diversi profili professionali e con il riconoscimento di diverse competenze, si acquisisce una nuova “Retribuzione di fascia” che porta al livello minimo (“Retribuzione base” più “Retribuzione professionale”) della fascia successiva.

Si vede che, in questo modo, la mobilità nella fascia corrisponde al riconoscimento di diverse competenze e *professionalità* (valorizzando e facendo emergere anche aspetti più complessi della *professionalità* quali la polivalenza, la capacità di lavoro in gruppo, ecc.) e anche a un diverso riconoscimento economico dato dalla dinamica della “Retribuzione professionale” sommata alla “Retribuzione di fascia”.

È questo, come detto in precedenza, un sistema che è in grado di gestire la mobilità orizzontale ma anche quella che, oggi, viene definita “verso il basso”: con questa definizione la mobilità “verso il basso” perde l’accezione negativa di “demansionamento”, acquisendo l’accezione di mobilità all’interno della fascia, con possibile impiego di ognuna delle competenze che ne costituiscono l’insieme delle *professionalità*. Pur mantenendo l’inquadramento nella stessa fascia, infatti, è possibile

l'impiego esercitando ognuno dei corrispondenti profili professionali: muovendosi all'interno della fascia non si ha quindi un "demansionamento", ma il riconoscimento della *professionalità* effettivamente espressa e acquisita con la relativa retribuzione che sarà sempre costituita, per ciascuna fascia, dalla "Retribuzione base" sommata alla "Retribuzione professionale", l'unica variabilità essendo data dalla graduazione della "Retribuzione di fascia".

Il sistema proposto, infine, fa emergere, in base a regole condivise e certe (e standardizzate), la nuova dimensione delle competenze, riconoscendo il passaggio dalla «dalla mono-professionalità fissa, a quella molteplice, variabile»<sup>(67)</sup>

Un meccanismo di questo tipo, caratterizzato da regole chiare e trasparenti, consente una maggiore flessibilità che sia coerente con nuove esigenze di *business* e alla necessità di poter rispondere alle richieste del mercato; allo stesso tempo garantisce equità e trasparenza nel riconoscimento delle *professionalità* e della relativa remunerazione.

## 6. Conclusioni

“Il mercato e l'organizzazione del lavoro si stanno evolvendo con crescente velocità non altrettanto avviene per la regolazione dei rapporti di lavoro”<sup>(68)</sup> affermava già Marco Biagi nel 2001 e infatti si può osservare come nell'arco di (relativamente) pochi anni si siano attraversati cambiamenti della realtà economica, sociale e produttiva così importanti da arrivare oggi a quella che viene definita la Quarta Rivoluzione Industriale.

La velocità e la profondità dei cambiamenti generati dalla globalizzazione e dalla presenza sempre più pervasiva in ogni settore di importanti innovazioni tecnologiche portano con sé una forte esigenza di innovazione continua, pena la perdita di produttività ma anche di competitività.

È riconosciuto che uno dei fattori abilitanti risiede nella capacità di esprimere adeguati livelli di competenze e *professionalità*.

A lenti passi le istituzioni, in questi anni, hanno recepito queste necessità raccogliendo anche le esigenze espresse dai settori industriali

---

<sup>(67)</sup> M. BROLLO, *op. cit.*

<sup>(68)</sup> M. BIAGI, *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ottobre 2001

più esposti al cambiamento e hanno proceduto alla definizione di standard di riferimento utili a favorire una maggiore mobilità del lavoro (e, ovviamente, dei lavoratori) e a supportare l'esigenza di maggiore competitività delle imprese.

La legislazione in Italia ha prodotto piccoli avanzamenti in questo senso, soprattutto attraverso la riforma della disciplina delle mansioni. Si tratta di un passo necessario a creare le condizioni di base utili affinché si possa realizzare nelle imprese parte di quei cambiamenti richiesti; viene dato anche un nuovo impulso alla contrattazione collettiva affinché possa concorrere a realizzare nuovi sistemi di classificazione e descrizione delle *professionalità* utili nel nuovo contesto industriale.

Il mondo delle imprese, specialmente nei settori più direttamente esposti a questa "Grande Trasformazione" del lavoro, già da tempo aveva prodotto sistemi di riferimento per la classificazione (e anche certificazione) delle competenze, creando, così di fatto, sistemi di inquadramento paralleli a quelli contrattualmente definiti anche a causa del fatto che, almeno per il settore metalmeccanico, il sistema di inquadramento professionale è ancora fermo a quello definito nel 1973. È ormai non più rinviabile, quindi, una riforma radicale (per quanto riguarda il settore metalmeccanico) del sistema di inquadramento professionale.

La proposta di riforma del sistema di inquadramento professionale qui esposta utilizza strumenti già presenti e già da subito applicabili:

- a) l'utilizzo di uno standard di riferimento europeo (e-CF) per la definizione dei profili professionali e per la classificazione delle competenze generate dai processi aziendali, già parte dello standard di riferimento;
  - b) l'utilizzo di descrittori per l'assegnazione alle nuove fasce di inquadramento, già definiti da un Gruppo di Lavoro paritetico tra le parti sociali;
  - c) il passaggio dai livelli alle fasce associando a queste una retribuzione costituita da una retribuzione base, una professionale e una di fascia.
- Questa proposta risponde, inoltre, alla necessità di gestire la mobilità orizzontale e verso il basso dando a quest'ultima una nuova accezione.

È opportuno, quindi, non perdere altro tempo e attivare, come già in qualche realtà si sta iniziando a fare, percorsi di sperimentazione che aiutino, con la realizzazione pratica, a perfezionare questo modello.

Ora tutto passa nelle mani della contrattazione collettiva che non può perdere la grande occasione di dimostrare di sapere concretamente stare al passo con le esigenze espresse da imprese e lavoratori e di sapere interpretare e effettivamente comprendere il cambiamento di cui tutti ormai siamo attori.

***Una proposta di riforma del sistema di inquadramento: verso un sistema fondato sulle competenze – Riassunto.***

*Nell'arco di pochi anni si sono attraversati cambiamenti della realtà economica, sociale e produttiva così importanti da arrivare oggi a quella che viene definita la Quarta Rivoluzione Industriale ed è riconosciuto che uno dei fattori abilitanti risiede nella capacità di esprimere adeguati livelli di competenze e professionalità.*

*La legislazione in Italia ha prodotto piccoli avanzamenti a supporto della definizione di standard di riferimento utili a favorire una maggiore mobilità del lavoro (e dei lavoratori) e a supportare l'esigenza di maggiore competitività delle imprese; ciò è stato conseguito soprattutto attraverso la riforma della disciplina delle mansioni.*

*La contrattazione collettiva può fare il passo che manca procedendo a una radicale riforma del sistema di inquadramento professionale che sia basato su competenze e professionalità, utilizzando standard di riferimento adeguati.*

*Si propone, per il settore metalmeccanico, una riforma dell'inquadramento che utilizzi a riferimento lo standard e-CF, che preveda il passaggio dai livelli a fasce di inquadramento e che associ a queste ultime una retribuzione costituita da una retribuzione base, una professionale e una di fascia.*

*Questa proposta risponde, inoltre, alla necessità di gestire la mobilità orizzontale e verso il basso dando a quest'ultima una nuova accezione.*

***A reform proposal for the classification system: towards a skill-based system (Article in italian) – Summary.***

*Changes have occurred over the past few years in the economic, social and productive scenario. These transformations are leading to the so called "Fourth Industrial Revolution" and it is widely recognized that*



*one of the most important enabling factor of this revolution is embodied in achieving adequate levels of skills and professionalism among workers.*

*The Italian legislation has witnessed little improvements with regards to the provision of a framework of reference defining common standards to promote labor mobility and to support the competitiveness of companies: this has been mainly achieved through a reform of the legal discipline regarding workers' task.*

*Collective bargaining could add to this process through a radical reform of the professional classification system on the basis of the skills and professionalism of workers, by using appropriate reference standards.*

*A reform of the professional classification system, for the metalworking sector, is proposed in this article. Here, the reference adopted is the e-CF standard, and the reform of the classification system is achieved by shifting from traditional "levels" to a system of "slots" and by associating each one of the latter to a specific wage amount made up of three different components: a basic remuneration, a professional component and a one related to the respective "slot".*

*This proposal also favors horizontal and downward mobility of workers.*

## La professionalità in Manfrotto S.p.A. tra HRM e partnership sindacale

*Libera Insalata (\*)*

*Sommario:* **1.** La professionalità nella prospettiva manageriale. – **2.** Professionalità e performance. – **3.** Dalla teoria alla pratica: il progetto di sperimentazione del *Performance Appraisal* (PA) in Manfrotto S.p.A.. Una collaborazione fattiva con il sindacato. – **3.1.** Il progetto di valutazione delle competenze. – **4.** Conclusioni

### **1. La professionalità nella prospettiva manageriale**

In questo articolo proverò ad inquadrare il tema della professionalità dalla prospettiva manageriale, portando la mia esperienza di HR Manager di Manfrotto S.p.A., ora Gruppo Vitec, Imaging Division. Il significato comune con cui utilizziamo la parola professionalità o l'aggettivo professionista spesso identifica l'equivalente di qualità consolidate ma "soggettive", espresse prevalentemente sul lavoro. Nel gergo quotidiano e soprattutto per i non addetti ai lavori, "professionalità" non è un concetto immediatamente correlato a quello di qualifica o mansione e non è percepito come oggetto di scambio contrattuale tra parti. Il professionista è *un'identità* alla quale si legano aspettative comportamentali e di prestazione. In azienda, in particolare, l'attenzione è automaticamente riferita a dei tratti distintivi, a delle competenze e a delle attitudini che però non sono state mai parte delle dinamiche collettive di contrattazione. Questa silente assenza e soprattutto il lento cambiamento che la riguarda sono, dalla prospettiva manageriale, il riflesso di retaggi culturali comuni al nostro mercato del lavoro oppure sono generati dall'estrema variabilità dell'oggetto in

---

\* *HR Manager VitecGroup Imaging Division.*

esame, difficilmente “sistematizzabile” da occhi non allenati: dunque pericoloso e controverso.

Mentre la base della riflessione sulle competenze, sullo scambio e sulla definizione di categorie contrattuali arriva a contaminare la disciplina delle regole del lavoro con temi propri delle scienze comportamentali, la concezione di mansione allarga i confini e diventa ruolo, aggiungendo variabilità umana e contesto alla descrizione della semplice posizione. L’esigenza di integrazione, di contaminazione e ridefinizione tra le discipline si fa sempre più forte quando, in sistemi organizzativi complessi, l’efficacia dell’azione-reazione a sfide di business e di mercato nuove è direttamente proporzionale alla qualità delle persone che le governano (non più solo gestiscono) con il loro *saper fare* ma soprattutto con il loro *saper essere*.

Oggi viviamo in sistemi aziendali caratterizzati da una crescente digitalizzazione e da evoluzioni tecnologiche rapide e permeanti, che incidono sulla vita del dipendente, spronando tutte le risorse umane allo sviluppo di competenze nuove e all’integrazione di conoscenze del “fare”. Seppur questi due aspetti tecnici, digitale e tecnologia, basterebbero a creare complessità, si aggiungono ancora due elementi non trascurabili nella descrizione generale dell’ambiente organizzativo vissuto in azienda: i processi produttivi e le decisioni strategiche sono sempre meno distanti e necessitano di modelli di leadership reversibili, l’asticella si alza e il capo ha la necessità di diventare facilitatore e coach per supportare al meglio cambiamento e persone. Il “capo gerarchico” si trasforma in un membro del team, il suo vissuto deve essere reale ma nello stesso tempo visionario per garantire sviluppo di nuove classi di *leader* e raggiungimento di risultati tangibili, virtuosi ed allineati. Inoltre, lavorare in contesti globali richiede vicinanza, senza necessaria prossimità fisica, ed anche qui i paradigmi relazionali consolidati e conosciuti cedono il testimone a dinamiche di partnership e di fiducia “fluidi”. Potrebbe delinearci un quadro di scontro tra vecchie, nuove e nuovissime generazioni/competenze ma nella partita del cambiamento il “caos” è un elemento fisiologico che può essere gestito attraverso la definizione di poche ma chiare caratteristiche organizzative. Le professionalità riconoscibili e riconosciute sono effettivo spunto per l’integrazione tra “competenze 0.0” e “competenze 4.0”, una soluzione di valore per governare, con buon senso, i nuovi comportamenti organizzativi.

Per rendere operabile questa riflessione, svolta dalla peculiare prospettiva manageriale, una prima importante proposta è quella di legare la professionalità ad un ruolo chiaro, nella letteratura manageriale HR/organizzazione questo sforzo è stato già affrontato, *job descriptions* e *job profiles* ci permettono di confrontare i ruoli presenti in diverse aziende e creare delle aspettative di competenze abbastanza attendibili sovrapponendo strutture organizzative. Ancora una volta però, se guardiamo alla prassi della gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali aziendali, l'attenzione tende a cadere sulle differenze: a ruolo costante, cambiare azienda portandosi dietro la propria professionalità, non significa essere certi di avere tutti gli attrezzi utili a "far-bene". La variabilità che determina efficacia della professionalità è sempre legata al contesto, alla cultura, ai valori e alla comprensione delle dinamiche non dette. A questo punto il link con le competenze individuali è semplice, la consapevolezza che la propria professionalità va oltre il sapere e il saper fare crea possibilità per il futuro del singolo e per la sua *employability* efficace, ovviando obsolescenza e insuccesso. Mentre per le professionalità "impiegatizie" ragionamenti sul comportamento organizzativo, sulla posizione, sul contesto sono all'ordine del giorno, affrontati da molti e anche adottando soluzioni di crescita adeguate, la sfida più grossa, nelle realtà metalmeccaniche, si "gioca" per il personale di produzione, per il quale è ancora inconsueto parlare di professionalità accreditate su ruoli specifici e competenze evolute di lettura dei contesti e di cultura organizzativa. C'è ancora tanto da allineare e il primo driver di cambiamento parte proprio da un discorso ampio sul "cuore" della professionalità: le competenze (distintive-individuali-intangibili).

## 2. Professionalità e performance

Nella prospettiva aziendale, la professionalità è vissuta come una condizione generativa e adattiva, mutevole nel tempo, attraverso la quale una persona fornisce prestazioni efficaci all'interno di contesti organizzativi virtuosi che gli permettono di evolvere. Uno stato di sviluppo costante che genera circuiti di risultato attraverso l'integrazione di definite competenze del fare e dell'essere all'interno di sistemi culturali diversi ma comprensibili.

In un'azienda basata sulle competenze e sulla valorizzazione delle qualità distintive di ciascuna persona, la performance è il driver per eccellenza, fondamentale nel traghettare il *business* e proporre piani strutturati di sviluppo. Bisogna però fare attenzione alla concettualizzazione della “*performance*”, poiché potrebbe, come spesso accade, essere descritta stressandone le conseguenze e attivando un circuito semplicistico di distinzione tra i “buoni” e i “cattivi” collaboratori. In contesti organizzativi attenti e lungimiranti la semplificazione e la conseguente obsolescenza degli output di prestazione si può prevenire in due modi principali: innescando cultura della performance, valorizzando le competenze e evitando di trascurare le dimensioni fondanti del *performance management*. La *performance* va inserita all'interno di un processo organizzativo strutturato, va gestita e trattata in modo globale e sistemico, affinandone le logiche e ponendo attenzione ai temi di merito e di discriminazione.

*Performance* è l'ottenimento di risultati individuali connessi al business, assegnati almeno come indicava Peter Druck nel 1954 (metodo *Smart*) <sup>(1)</sup>, attraverso comportamenti specifici e osservabili. I risultati e i comportamenti sottesi sono gli unici indicatori di competenze sia distintive che tecniche. Ma non basta perché non c'è Performance senza feedback e senza azioni di sviluppo soprattutto di formazione e *rewarding*. Ma nello stesso tempo non può esserci valutazione efficace della prestazione senza la considerazione del ruolo-del contesto e della motivazione o engagement. Con l'integrazione sistemica del processo di *Performance Management* si crea un modello di leve meccanicamente correlate alla gestione del più volubile dei capitali aziendali delicato, cangiante, imprevedibile ma potente.

La definizione del processo di *Performance Appraisal* (PA):

1. Assegnazione degli obiettivi;
2. Verifica, cambiamento o modifica gli obiettivi a metà processo, in un incontro di feedback con il collaboratore;
3. Valutazione e *feedback* chiaro, aree di miglioramento e punti di forza in un'ottica di sviluppo individuale e di investimento sulla professionalità del singolo.

---

(1) Drucker P., *The Practice of Management*, Harper&Row, New York, 1964.

Formazione e *rewarding* sono leve che a valle del PA impattano sull'azione concreta dell'azienda verso le sue persone, a conferma di quel patto tra datore di lavoro e dipendente, utile a mantenere alto l'ingaggio e a generare professionalità in evoluzione. Con logiche regolate da *policy* chiare, queste ultime due leve lavorano sia in termini di *retention* che di *attraction*, creando circoli generativi di apprendimento e vitalità organizzativa. Al centro di tutta la combinazione dei processi di *people management* troviamo comunque e sempre le competenze ancora troppo ignorate dagli istituti burocratici che regolano i rapporti di lavoro.

Alla luce di una più generale riflessione si può sostenere che attualmente il sistema di classificazione e inquadramento del personale previsto dai CCNL, incluso quello dell'industria metalmeccanica, ignora completamente due delle variabili che compongono il ruolo: la cultura/contesto azienda e le competenze/ comportamento organizzativo, continuando a descrivere mansioni asettiche difficilmente sovrapponibili alle evoluzioni delle esigenze professionali sia del business che delle persone.

### **3. Dalla teoria alla pratica: il progetto di sperimentazione del *Performance Appraisal* (PA) in Manfrotto S.p.A.. Una collaborazione fattiva con il sindacato**

Di fronte allo scenario ora descritto, il ruolo della gestione delle risorse umane in partnership col sindacato diviene strategico, come dimostra il caso Vitec Imaging Solutions, la divisione del gruppo inglese Vitec dedicata alla progettazione e realizzazione di prodotti nel campo imaging. Prima di descrivere il nostro progetto di valutazione e valorizzazione della professionalità, devo dedicare qualche parola per introdurre l'azienda in questione. Non si tratta del tradizionale adempimento che spetta a ogni responsabile aziendale di progetti quando si accinge a presentare l'esperienza della sua azienda in contesti formali o informali. Si tratta di una esigenza di contestualizzazione che consente di meglio fotografare come e perché la professionalità è divenuta la chiave di volta del nostro modello di business, di fronte alle

sfide di un mercato (della produzione e delle vendite) in continuo cambiamento.

Con quartier generale a Cassola, in provincia di Vicenza, Vitec Imaging Solutions è leader mondiale nella progettazione, produzione e distribuzione di una vasta gamma di accessori innovativi per la creazione e condivisione di foto e video realizzati tramite fotocamere, smartphone, droni e action camera. La sua linea di prodotti comprende una vasta gamma di supporti, stativi per l'illuminazione, borse protettive, luci al LED e filtri. La divisione gestisce i marchi Manfrotto, Gitzo, Avenger, Lastolite, Colorama e National Geographic (sotto licenza). Nel 2017 si sono aggiunti i marchi Lowepro e Joby, che hanno permesso all'azienda di rafforzare la sua presenza nel mercato della smartphone photography e del video blogging.

Oltre a rappresentare un marchio leader nel settore della fotografia <sup>(2)</sup>, Vitec Imaging Solutions è anche un importante attore dello sviluppo economico del nostro paese, che continua a investire nella produzione italiana restando competitivo nel mondo grazie all'adozione di avanzate tecnologie produttive e alle *best practice* di *lean manufacturing*. Il processo di automazione in ottica Industry 4.0, avviato cinque anni fa nel sito produttivo di Feltre (BL), ha coniugato l'inserimento di nuovi impianti e tecnologie produttive, ai processi di *lean manufacturing* con un investimento complessivo del valore di 10 milioni di euro.

Oggi l'azienda può contare su tempi di sviluppo dei prodotti, efficienza e livelli di servizio da primato, capaci di rispondere alle esigenze di una strategia *omnichannel* sempre più sfidante e articolata. Oltre il 60% del fatturato è raggiunto esportando prodotti disegnati e costruiti in Italia nella sede principale di Cassola e nei sette stabilimenti produttivi di Feltre, in provincia di Belluno, dove lavorano più di 530 dipendenti degli 800 impiegati a livello globale dall'azienda (quasi 300 sono ripartiti tra lo stabilimento di Ashby in Inghilterra e le 10 filiali commerciali in tutto il mondo).

Il Gruppo Vitec è presente in Italia dal 1989, anno in cui ha rafforzato la sua presenza nel nostro Paese attraverso l'acquisizione di Manfrotto, azienda fondata negli anni Sessanta da Lino Manfrotto, fotoreporter di Bassano del Grappa. Negli anni l'azienda è cresciuta affermandosi

---

<sup>(2)</sup> I prodotti sono commercializzati tramite le filiali presenti in Cina, Hong Kong, Giappone, Italia, Francia, Germania, Benelux, Regno Unito, Stati Uniti e Australia ed una rete di distributori partner commerciali in oltre 80 paesi in tutto il mondo.

come uno dei marchi più ricercati e apprezzati tra i professionisti e gli appassionati di fotografia di tutto il mondo, e oggi resta il brand più forte tra quelli del portafoglio di Vitec Imaging Solutions, grazie alla sua capacità di coniugare innovazione, performance e qualità di prim'ordine a prezzi competitivi grazie all'impiego di processi produttivi e materiali all'avanguardia. Oggi la sede di Manfrotto in Italia è diventata il quartier generale della divisione Imaging Solutions del Gruppo Vitec.

La capacità di Vitec Imaging Solutions di innovare, competere e vincere sui mercati internazionali è frutto dell'impegno e del talento di tutte le persone che lavorano nel gruppo. Per l'azienda, valorizzare le persone significa garantire sicurezza, *engagement*, *welfare*, *diversity*, formazione <sup>(3)</sup>.

### 3.1. Il progetto di valutazione delle competenze

Le “zone” non coperte dalla contrattazione nazionale e la riflessione più ampia relativa al cambiamento e alle nuove sfide hanno spinto il

---

<sup>(3)</sup> I dati lo dimostrano. L'Indice di frequenza degli incidenti sul lavoro è inferiore del 94% al valore medio del comparto metalmeccanico in Italia. Il 37% della popolazione aziendale è femminile di cui il 13% non italiana. Vitec Imaging Solutions è un'azienda internazionale nella quale il confronto quotidiano tra uomini e donne provenienti da Paesi e culture differenti è un elemento di estrema ricchezza: la diversità viene vissuta come valore strategico che consente di localizzare al meglio nei diversi mercati le attività dell'impresa. Vitec Imaging Solutions è la prima azienda in Italia ad aver definito insieme alle rappresentanze sindacali, il Sistema di Valutazione delle *performance*, certificato poi dall'Università di Pisa e rinnovato a inizio 2018. Si è trattato di un primo importante passo verso un nuovo percorso di gestione delle relazioni industriali, partecipativo e collaborativo, in grado di agevolare da una parte il raggiungimento degli obiettivi di competitività dell'azienda e dall'altro di assicurare il benessere dei dipendenti all'interno di un sistema di welfare aziendale. Quest'anno l'azienda ha attivato nuovi strumenti rivoluzionari nel contesto delle relazioni industriali tra cui il coinvolgimento del Sindacato nel Piano Strategico pluriennale, un piano di welfare aziendale ed il “Passaporto delle Professionalità” che certifica le competenze acquisite dal lavoratore tramite i programmi di formazione erogati dall'azienda. Oltre a beneficiare dei programmi di formazione, tutti i dipendenti Manfrotto ed i loro familiari hanno libero accesso a corsi di fotografia tramite la Manfrotto *School of Excellence*. La scuola è anche il pilastro fondante di Picture of Life, l'innovativo programma di CSR che mette le competenze dell'azienda a disposizione di progetti di riscatto sociale.



management a lavorare sugli strumenti di gestione delle persone seguendo l'innovazione culturale e l'“imprinting” valoriale dell'azienda. Il lavoro sulle competenze, iniziato nel 2013 con la firma del primo accordo integrativo <sup>(4)</sup>, ci ha permesso di portare avanti un ambizioso progetto di sviluppo basato sulla valorizzazione del saper essere, il “Tavolo di Sperimentazione” per la costruzione e la certificazione dello strumento e del processo di valutazione della performance.

L'obiettivo parte dal costruire e promuovere una cultura del merito, regolare la crescita delle persone su programmi derivati da bisogni organizzativi, costruire piani di carriera coerenti alle nuove sfide strategiche in termini di struttura aziendale, generare vitalità organizzativa, riflettere sull'impatto che le performance individuali hanno nel governare il business, erogare formazione mirata, retribuire sul reale rendimento, ritenere “talenti” e *key people*, creare fiducia e ingaggio.

Oltre ad essere la definizione di un processo HR, il progetto di sperimentazione del PA è stato identificato anche come driver di sviluppo culturale. Il cambiamento della cultura organizzativa passa dalle persone e non parte mai solo dal vertice raggiungendo i dipendenti con una logica *top-down*. Il successo è co-partecipazione e co-definizione. Con questa consapevolezza e con l'intuizione che le aziende il cui sindacato è partner crescono più velocemente e ottengono risultati di business ambiziosi, abbiamo investito nel costruire un rapporto di fiducia e di stima reciproca con le nostre rappresentanze. La gestione partecipativa delle relazioni sindacali è stata il propulsore del lavoro di sperimentazione descritto in precedenza, iniziato nel 2012 con la *sponsorship* di un Management illuminato e lungimirante.

Un progetto simbolo tangibile del coinvolgimento e del contributo delle parti sociali, delle Rappresentanze Sindacali Unitarie e delle Organizzazioni Sindacali (FIM CISL), che si pone come indicatore di un cambiamento paradigmatico nel modello di gestione delle relazioni industriali, partecipativo e collaborativo a impatto immediato sui processi virtuosi nel management delle persone (*white collar* italia e tutte le sedi estere). Il tema di partenza è stato la valutazione meritocratica in relazione al rendimento della persona sul proprio ruolo.

---

<sup>(4)</sup> Contratto integrativo Manfrotto 2013-2017.

Oggettività nella valutazione e valorizzazione del contributo del singolo, per la crescita e lo sviluppo organizzativo, sono stati invece i pilastri del dialogo tra le parti. Il dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Pisa, garante scientifico del contenuto del "Tool" e dell'assetto del processo, ha spostato sul tecnico l'argomentazione dei tavoli, coinvolgendo Azienda e sindacato su temi sperimentali, innovativi e metodologicamente consistenti. Il 2015 è stato l'anno per il *kick-off* del nuovo sistema di *Performance Appraisal* (PA) *worldwide*, realizzato attraverso la concertazione di numerosissimi tavoli di scambio con il sindacato e l'Università di Pisa. Momenti importanti di analisi delle esigenze e di apprendimento reciproco hanno creato il substrato necessario alla condivisione di valori e technicalità, credendo in un patto di fiducia-trasparenza-rispetto. L'obiettivo comune è stato la realizzazione di un processo/strumento meritocratico, non discriminatorio, a tutela della diversità e certificato metodologicamente dalla letteratura scientifica. Il sistema di *Performance Appraisal*, in vigore ancora oggi e oramai consolidato come prassi, misura il *cosa* raggiungere (gli obiettivi del singolo sul ruolo) e il *come* si raggiunge (il modello di competenza comportamentale, vale a dire le competenze distintive attraverso l'osservazione del comportamento dei collaboratori - *Behavioral Approach*). L'osservazione del comportamento alla base del sistema di valutazione è guidato da un modello di competenza condiviso, solido e meritocratico, nato anche dall'operazionalizzazione dei valori aziendali. Mentre la valutazione del raggiungimento degli obiettivi presuppone un calcolo quantitativo (attraverso pesatura) derivante da un algoritmo strutturato presente nella scheda individuale informatizzata sull'HRIS. Il modello di competenze prevede uno *score* pesato in base a delle *gold competencies* individuate per famiglia professionale del singolo sul relativo ruolo (*manager - professional o specialist*). Il processo di valutazione restituisce un "overall rating" in percentuale che va a inserire la performance individuale in uno dei 5 *cluster* o *grade definition* (*does not meet expectations/ needs improvement / meet expectations /exceeds expectations/ outstanding*), aiutando gli operatori del sistema nell'articolazione di specifici piani di sviluppo. Il *timing* di osservazione e valutazione della prestazione copre l'anno solare e prevede uno *step* strutturato di *feedback* capo-collaboratore per la calibrazione dei contenuti e l'allineamento

continuo. Lo strumento include anche parti di riflessione su tematiche di crescita del collaboratore, di *training need* coerenti con le competenze presenti in valutazione, opzioni di *rotation* e suggerimenti di carriera e di spinte motivazionali.

#### 4. Conclusioni

Dopo tre anni di *appraisal* possiamo affermare che tecnicamente l'affidabilità e l'attendibilità dello strumento di misura sono consistenti. Ogni anno le statistiche di distribuzione ci restituiscono una curva gaussiana in linea con le aspettative. Anche le statistiche relative alla valutazione delle singole competenze hanno una crescita proporzionale in base ai programmi di sviluppo implementati negli anni precedenti. La complessità più sfidante degli strumenti di misura delle performance è sicuramente il rischio di intersoggettività: la misura dipende strettamente dalle abilità del valutatore e rendere omogenee le linee guida e gli approcci di *leadership* è una sfida quotidiana migliorabile attraverso *coaching* e formazione.

Lavorare in modo partecipativo presuppone un'organizzazione che agevoli delle prassi partecipative. Il cambiamento è culturale e riguarda le persone, il loro stile, la qualità di pensare e ripensare alle relazioni ed ai rapporti di collaborazione. Questo genere di cambiamento però non può prescindere dal riflettersi nel design strutturale dell'organizzazione, leva per catalizzare e concretizzare flussi partecipativi di lavoro: organigrammi a matrice, dipartimenti interdipendenti, rapporti funzionali, *job rotation*, progetti ambiziosi di business ma anche di "persone", scopi comuni e coerenza tra valori aziendali e comportamenti organizzativi, soprattutto nei modelli espressi dal Senior Management. Il primo passo di preparazione culturale alla circolarità partecipativa dell'organizzazione è da intendersi non nel riscrivere il ruolo del capo o la funzionalità dei rapporti gerarchici *top-down*, ma nel valorizzare i loro parallelismi all'interno di confini più ampi. In questi contesti la *leadership* viene riconosciuta non solo per decisionalità ma anche perché facilita, coinvolge e partecipa responsabilizzando e generando attivamente autonomia. Il capo *coach* e l'organizzazione viene vissuta come una palestra di *coaching* continuo. La nostra partecipazione è un *modus operandi* prima di essere uno stile

di approccio alla qualità del lavoro, è la voglia di produrre risultati che a loro volta producono motivazione in un'ottica continua di *feedback* e di crescita. La partecipazione ci ha permesso di realizzare “buone pratiche” di gestione delle persone. Dalla firma del primo integrativo nel 2013 si è sempre parlato di *welfare*, orario di lavoro flessibile, merito e competenze. Il recente rinnovo del contratto di secondo livello (aprile 2018) va a conferma del patto di partecipazione continua attraverso temi di innovazione importanti:

- 1) la presenza di un rappresentante sindacale all'interno del Board Divisionale per la definizione del piano strategico;
- 2) il progetto di valutazione delle competenze, già agito nel 2014 in Corporate e presentato per continuità anche in stabilimento;
- 3) il “Passaporto delle competenze” che garantisce *employability* ovviando obsolescenza professionale attraverso la certificazione della formazione;
- 4) la logica meritocratica di distribuzione del Premio di Risultato che recepisce la valutazione delle competenze attraverso moltiplicatori del premio;
- 5) smartworking, welfare e supporto alle famiglie.

La sfida più complessa oggi in azienda è la definizione condivisa di che cosa significa *cambiare*, soprattutto in contesti organizzativi, che come il nostro, si muovono velocemente anticipando e gestendo macro trend e dinamiche di mercato a più livelli e dal perimetro sempre internazionale. La consapevolezza che il cambiamento non è più un passaggio di status, ma è lo status stesso è un fattore da chiarire e su cui “esercitarsi” per invogliate a gestire relazioni fluide e per chiedere alle persone un'interpretazione dinamica del proprio ruolo.

Circolarità per noi significa anche: spazi di lavoro studiati per essere vissuti tra colleghi, ambienti in cui l'azienda comunica in modo elegante progetti di business, eventi di prodotto, occasioni di incontro, iniziative per le persone, programmi di sviluppo. Dunque, benessere organizzativo, *work-life balance*, *welfare*, comunicazione, CSR come leve per investire sulle persone, nostri potenziali generatori di idee, energia, passione e contenuti.

Per l'immediato futuro e con la firma del recente integrativo (aprile 2018) si lavora per rendere progettuale l'ambizioso presupposto di

partecipazione organizzativa che prevede in prima battuta il coinvolgimento del sindacato nella riclassificazione dei ruoli in stabilimento, vale a dire un'integrazione e attualizzazione delle categorie contrattuali del CCNL metalmeccanico non più intese come mansioni ma come ruoli. Un'altra fase importante sarà il lavoro congiunto per la creazione dello strumento di valutazione delle competenze di stabilimento. Le Rappresentanze Sindacali inoltre avranno un ruolo consultivo nella definizione del Piano Strategico Pluriennale di Vitec Imaging Solutions. Si tratta di un coinvolgimento concreto dal momento che un rappresentante delle Organizzazioni Sindacali, individuato all'interno delle stesse organizzazioni, sarà invitato di persona ad assistere formulare proprie proposte in merito al Piano Strategico Pluriennale. Si continua ad investire inoltre in *welfare* e *smartworking*. Un integrativo ricco di spunti e di contenuti di innovazione per promuovere evoluzione e rendere fattivamente valorizzato e valorizzabile il contributo di tutti i professionisti in azienda

***La professionalità in Manfrotto S.p.A. tra HRM e partnership sindacale – Riassunto.***

*L'articolo indaga il tema della valorizzazione della professionalità dal punto di vista manageriale. È illustrata l'esperienza di Manfrotto, impresa nella quale sono state introdotte pratiche di valorizzazione della professionalità dei lavoratori dipendenti grazie al deciso impegno dell'azienda e alla scelta del metodo della partnership con il sindacato e l'università. La contrattazione integrativa aziendale è stata individuata come la sede più appropriata per accogliere e realizzare soluzioni di sistema che leghino la competitività dell'impresa alle competenze e più in generale alla professionalità dei lavoratori e collaboratori interni.*

***The professionalism in Manfrotto S.p.A. between HRM and trade union's partnership – Summary.***

*This paper analyzes the issue of professionalism valorization from the managerial perspective. The Manfrotto case is analyzed, as an example of company where practices of professionalism valorization have been implemented thanks to the engagement of the company itself and the partnership with trade union and university. Firm-level bargaining is identified as the most appropriate dimension where systematic solutions, aimed at linking the competitiveness of the company to the skills and more in general the professionalism of workers, come into being.*

## **PROFESSIONALITÀ**

Bimestrale di studi e orientamenti per l'integrazione tra scuola e lavoro e per l'apprendistato formativo  
**Professionalità (versione cartacea)**

### **Direzione, Redazione e Amministrazione:**

Direttore responsabile: Giuseppe Bertagna - Edizioni Studium Srl, Via Crescenzo, 25 - 00193 Roma - Fax. 06.6875456 - Tel. 06.6865846 - 06.6875456 - Sito Internet: [www.edizionistudium.it](http://www.edizionistudium.it) - POSTE ITALIANE S.P.A. - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 353/2003 (Conv. in L. 27/02/2004 n.46) art. 1, comma 1 LOM/BS/02954 - Edizioni Studium (Roma) - Ufficio marketing: Edizioni Studium Srl, Via Crescenzo, 25 - 00193 Roma - Fax. 06.6875456 - Tel. 06.6865846 - 06.6875456 - email: [professionalita@edizionistudium.it](mailto:professionalita@edizionistudium.it) - Ufficio Abbonamenti: Tel. 030.2993305 (operativo dal lunedì al venerdì negli orari 8.30-12.30 e 13.30-17.30) - Fax 030.2993317 - email: [abbonamenti@edizionistudium.it](mailto:abbonamenti@edizionistudium.it).

### **Abbonamenti:**

#### **rivista cartacea:**

annuale (6 numeri) € 50,00  
biennale (12 numeri) € 80,00

#### **rivista digitale:**

annuale (6 numeri) € 33,00  
biennale (12 numeri) € 53,00

Per info.:

Tel. 030.2993305 (operativo dal lunedì al venerdì negli orari 8.30-12.30 e 13.30-17.30) - Fax 030.2993317 - email: [abbonamenti@edizionistudium.it](mailto:abbonamenti@edizionistudium.it).

È possibile versare la quota di abbonamento sul conto corrente postale n. 834010 intestato a **Edizioni Studium Srl**, Via Crescenzo, 25 - 00193 Roma oppure facendo un bonifico bancario a Banco di Brescia, Fil. 6 di Roma, IBAN: IT30N0311103234000000001041 o a Banco Posta IT07P0760103200000000834010 intestati entrambi a Edizioni Studium Srl, Via Crescenzo, 25 - 00193 Roma (indicare nella causale il riferimento cliente e il codice).