

Studi e ricerche | N. 1/2021

**La progressione degli inquadramenti
nella più recente
contrattazione collettiva nazionale**

a cura di Stefano Malandrini

ADAPT

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati
sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali

Studi e ricerche**DIRETTORE RESPONSABILE**

Emmanuele Massagli

REDAZIONE

Matteo Colombo (*coordinatore editoriale*)

Laura Magni

Maddalena Magni

Giuseppe Manzella

[ADAPT University Press](#) | aup@adapt.it

La progressione degli inquadramenti nella più recente contrattazione collettiva nazionale

a cura di Stefano Malandrini

ISBN 978-88-31940-85-6

Publicato il 26 novembre 2021

© **2021 ADAPT University Press**

Publicazione on-line della Collana ADAPT

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

INDICE

Ragioni e finalità dell'indagine <i>di Stefano Malandrini</i>	VI
La disciplina legale e contrattuale degli inquadramenti, tra residui automatismi ed esigenze di flessibilità retributiva <i>di Stefano Malandrini</i>	1
Inquadramento e apprendistato: un confronto con i principali Paesi UE <i>di Marco Menegotto</i>	16
Inquadramenti e contribuzione <i>di Luca Vozella</i>	29
Una visione nazionale <i>di Giacomo Pigni</i>	42
Le interviste <i>di Giacomo Pigni</i>	53
Considerazioni conclusive <i>di Stefano Malandrini</i>	71
<i>Notizie sull'autore/sugli autori</i>	74

Ragioni e finalità dell'indagine

di Stefano Malandrini

Il sistema di inquadramento dei lavoratori dipendenti previsto dai CCNL di categoria, al quale corrispondono i livelli retributivi nazionali, rappresenta storicamente il primo fondamentale contenuto della contrattazione collettiva, che nell'individuare i trattamenti economici spettanti a gruppi omogenei di prestatori di lavoro ha declinato operativamente il precetto costituzionale sulla c.d. "giusta retribuzione", dovuta in relazione sia all'attività svolta, sia alle esigenze personali e famigliari. Ma la disciplina dell'inquadramento, con l'evoluzione della contrattazione collettiva, ha assunto nel tempo un ruolo più ampio, legandosi progressivamente, con rimandi impliciti o clausole di rinvio esplicite, ai temi della formazione, della progressione professionale, del diritto allo studio, della variazione di mansioni, dell'orario ed a molti altri istituti, che ne hanno quindi confermato la centralità nella regolamentazione del rapporto di lavoro. L'inquadramento, da semplice riferimento per la definizione dei trattamenti retributivi inderogabili, è diventato il paradigma per il riconoscimento e la valorizzazione della professionalità del lavoratore, per molteplici aspetti. In ragione della complessità di queste implicazioni, condizionate anche dal contesto generale in cui vengono instaurati i rapporti di lavoro, sempre più variabile in conseguenza della variazione continua dei sistemi di organizzazione del lavoro, si è allora ritenuto opportuno indagare l'evoluzione più recente dei sistemi di inquadramento, sia attraverso una analisi giuridica, riferita alla regolamentazione legale e contrattuale attualmente vigente, con una attenzione anche al quadro normativo europeo, sia attraverso la campionatura di alcune esperienze aziendali, per verificare le prassi operative seguite in alcune significative realtà produttive. Il contemperamento di approfondimenti compilativi, comparativi e di ricerca applicata può forse fornire una rappresentazione attendibile dell'attuale stato dell'arte. Più in dettaglio, stante l'ampiezza del campo di indagine, per concretizzare ed efficientare l'analisi sono stati approfonditi in particolare i seguenti aspetti:

- il rapporto tra inquadramento e trattamento retributivo di miglior favore, aggiuntivo al minimo tabellare;
- il rapporto tra inquadramento e professionalità;
- la progressione negli inquadramenti con il maturare dell'anzianità lavorativa.

L'analisi non ha potuto prescindere da valutazioni anche di politica sindacale concernente il ruolo della contrattazione collettiva, trattandosi di una regolamentazione quasi interamente rimessa ad intese collettive, soprattutto nazionali. Peraltro l'ultimo rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica, del 5 febbraio 2021, ha incrementato l'attenzione degli operatori d'impresa, dei sindacalisti, degli analisti accademici, dei giuslavoristi impegnati nella gestione sia della contrattazione sia del contenzioso, al tema dell'adeguamento dei sistemi di inquadramento alle mutate esigenze delle imprese e dei lavoratori. Si è trattato di un rinnovo che ha introdotto elementi di per sé non avulsivi dalla disciplina dei sistemi di inquadramento rinvenibili in altri CCNL, in quanto già sperimentati da tempo in alcuni comparti, ma l'applicazione di questi aspetti di novità in un ambito manifatturiero tradizionale, molto ampio e diversificato, con una base occupazionale estremamente diffusa, con relazioni sindacali complesse e talora conflittuali, con forte componente operaia, con incidenza del costo del lavoro sul costo di produzione ancora significativa, superando un precedente modello in vigore da quasi cinquanta annualità, ha rappresentato di per sé una notevole e non semplice innovazione. Se ne riepilogano i tratti più significativi. Dal 1° giugno 2021:
→ per il personale già in forza nelle imprese metalmeccaniche trova applicazione un modello che prevede

categoria 1 passaggio a D1 con adeguamento retributivo

categoria 2 passaggio a D1

categoria 3 passaggio a D2

categoria 3s passaggio a C1

categoria 4 passaggio a C2

categoria 5 passaggio a C3

categoria 5s passaggio a B1

categoria 6 passaggio a B2

categoria 7 passaggio a B3

categoria 8 passaggio a A1

→ per le nuove assunzioni, nel definire il livello di inquadramento occorre verificare *direttamente*, rispetto alla mansione che si intende assegnare, la presenza di sei criteri di professionalità su cui si basa il nuovo sistema inquadramentale. Tali criteri sono ripresi in tutte le nuove declaratorie riportate dal CCNL e per meglio comprenderne le caratteristiche è stato inserito nel CCNL un «glossario corredato da alcune esemplificazioni».

Il CCNL riporta inoltre degli esempi di figure professionali e di loro articolazione nonché alcune tabelle a matrice, come allegati tecnici, da utilizzare come elemento di raffronto per comprendere il nuovo meccanismo, anche se non contrattualmente vincolanti. Il nuovo procedimento per l'assegnazione dei livelli è di tipo deduttivo (dalla declaratoria alla mansione, mentre il precedente era induttivo, dalla mansione alla declaratoria) e segue un percorso in quattro fasi:

- 1) verifica preventiva, in relazione ai contenuti *effettivamente richiesti* della mansione che si intende assegnare, dei sei criteri di seguito riportati
 - autonomia-responsabilità gerarchico/funzionale
 - competenza tecnico-specifica
 - competenze trasversali
 - polivalenza
 - polifunzionalità
 - miglioramento continuo ed innovazione correlati ai nuovi sistemi integrati di gestione
- 2) confronto con le nuove declaratorie di CCNL;
- 3) eliminazione di uno o più dei sei criteri, se non presenti effettivamente nel contesto aziendale (es. organizzazione del lavoro che non preveda strutturalmente la polifunzionalità oppure mancante di sistemi integrati di gestione ecc.);

- 4) applicazione sui restanti del *principio di prevalenza*, dando all'occorrenza maggiore/minore peso ai singoli criteri in ragione del loro specifico rilievo;

Per effetto del nuovo modello di inquadramento, le variazioni del contesto organizzativo possono comportare una variazione verso i livelli superiori, mentre le variazioni al ribasso sono precluse, per le implicazioni retributive, dall'art. 2103 c.c. Inoltre è possibile inquadrare il personale operaio fino al livello B3 (ex 7^a categoria) senza doverlo passare ad impiegato tecnico e quindi senza cambiare contribuzione previdenziale. Gli inquadramenti operaio/impiegato restano a fini previdenziali e continuano ad essere gestiti con il doppio criterio legale della manualità e dottrinale (attualmente il più attendibile) della "operatività" = esecutività della prestazione. Le figure intermedie sono abrogate e permane solo il relativo inquadramento previdenziale come impiegati. Si determina quindi sostanzialmente una apertura verso l'alto della scala inquadramentale, ma l'elemento di maggiore novità è probabilmente rappresentato dalla possibilità di realizzare inserimenti più precisi, valutando le *job descriptions* assegnate dai mansionari aziendali in relazione ai criteri di professionalità identificati dal CCNL, superando le rigidità e inadeguatezza delle declaratorie, delle mansioni e dei profili previsti nel precedente modello, inadeguati ad esemplificare adeguatamente l'ampiezza e la continua evoluzione delle prestazioni richieste ai lavoratori nei moderni contesti organizzativi. Inoltre, rispetto alla inderogabilità del sistema precedente, il CCNL consente attualmente di applicare sperimentazioni nelle singole aziende differenti soluzioni per l'inquadramento, previo accordo con le RSU d'intesa con le OO.SS. stipulanti. A titolo esemplificativo il CCNL prevede che possa trattarsi di:

- formule "a matrice" per l'assegnazione di punteggi finalizzati ad una maggiore gradazione degli inquadramenti
- introduzione di elementi retributivi specifici per valorizzare particolari figure professionali o gruppi omogenei di figure professionali
- introduzione di sistemi di valutazione della performance
- introduzione di elementi economici correlati agli esiti di specifici bilanci delle competenze

Sostanzialmente l'intervento ha inteso re-disciplinare gli inquadramenti nel comparto metalmeccanico con nuove soluzioni finalizzate al governo, con

approccio certamente più complesso rispetto al passato, di una tematica anch'essa inevitabilmente divenuta sempre più complessa, per le ragioni espresse. Una conferma eclatante della necessità che questo tema storico della contrattazione, nazionale e talora aziendale, sia affrontato con piena consapevolezza degli obiettivi perseguiti, delle conseguenti scelte, delle relative implicazioni. È questo l'approccio che, indipendentemente dal comparto, deve probabilmente contraddistinguere ogni analisi e intervento operativo finalizzati alla migliore gestione degli inquadramenti. A tal fine si spera possano rappresentare un utile contributo o perlomeno uno stimolo per riflessioni ed azioni concrete anche gli approfondimenti riportati nel presente documento.

La disciplina legale e contrattuale degli inquadramenti, tra residui automatismi ed esigenze di flessibilità retributiva

di Stefano Malandrini

1. Il quadro normativo vigente, automatismi e correlate criticità operative

Come è noto, la disciplina degli inquadramenti, da sempre uno degli aspetti di maggiore rilievo nella regolamentazione del rapporto di lavoro dipendente per le correlate implicazioni sia sulla crescita professionale dei lavoratori sia retributive, dirette ed indirette, è stata fortemente innovata, in anni recenti, dall'art. 3, comma 1, del d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, che ha revisionato l'art. 2103 c.c. Sono stati sostanzialmente introdotti *ex lege* alcuni significativi elementi di flessibilità organizzativa, in supero in particolare del previgente vincolo della equivalenza delle mansioni di nuova assegnazione rispetto a quelle precedentemente svolte. Un aspetto che era stato oggetto di copiosa giurisprudenza, contraddistintasi per un approccio interpretativo tendenzialmente restrittivo ⁽¹⁾. Attualmente ai sensi del comma 1 dell'art. 2103 c.c. le mansioni del lavoratore possono essere variate unilateralmente dal datore di lavoro con altre, della medesima categoria legale ⁽²⁾ e livello di inquadramento, senza valutazioni di equivalenza, in quanto i limiti all'esercizio del c.d. *jus variandi* si ricavano *a contrario* solo dai criteri generali di buona fede e correttezza nei rapporti contrattuali ⁽³⁾, dai divieti di discriminazione ⁽⁴⁾ e di applicazione di sanzioni disciplinari indirette ⁽⁵⁾, da

⁽¹⁾ Cfr. recentemente Cass. 3 febbraio 2015, n. 1916.

⁽²⁾ Operaio, impiegato, quadro e dirigente, *ex art.* 2095 c.c.

⁽³⁾ Artt. 1175 e 1375 c.c.

⁽⁴⁾ In particolare gli artt. 15 e 16 della l. 20 maggio 1970, n. 300, di portata generale.

⁽⁵⁾ Art. 7 della l. n. 300/1970.

specifiche preclusioni ⁽⁶⁾. L'assegnazione a mansioni inferiori, a parità di retribuzione, è poi consentita dal comma 2 in caso di «modifica degli assetti organizzativi aziendali che incide sulla posizione del lavoratore». La progressione ordinaria dell'inquadramento a mansioni superiori, fatte salve le ipotesi di assegnazione temporanea, specificamente disciplinate dal comma 7, sono invece rimaste correlate alla previsione dell'art. 96 delle *Disposizioni per l'attuazione del codice civile*, ai sensi della quale «le qualifiche dei prestatori di lavoro, nell'ambito di ciascuna delle categorie indicate nell'art. 2095 del codice, possono essere stabilite e raggruppate per gradi secondo la loro importanza nell'ordinamento dell'impresa. Il prestatore di lavoro assume il grado gerarchico corrispondente alla qualifica e alle mansioni». I raggruppamenti citati dal dettato codicistico attualmente corrispondono ai livelli assegnati dai CCNL, ai quali è correlato, per consolidata ⁽⁷⁾ giurisprudenza di legittimità, il trattamento retributivo minimo inderogabile di cui all'art. 36, comma 1, Cost. La disciplina vigente, derivante dalle citate norme, prevede quindi che:

- la mobilità c.d. orizzontale delle mansioni, ossia a parità di categoria e livello, sia liberamente determinata dal datore di lavoro;
- la mobilità c.d. verticale delle mansioni, in quanto correlata alle tutele economiche fondamentali del lavoratore, sia ancora assoggettata a formulazioni rigide, con poche eccezioni rinvenibili nei succitati commi 2 e 7 dell'art. 2103 c.c. e che comunque non alterano il legame tra livello e retribuzione. Al lavoratore sotto-inquadrato viene infatti riconosciuto il trattamento di provenienza e al lavoratore temporaneamente sovra-inquadrato il trattamento di destinazione, per la durata dell'assegnazione.

Inoltre il livello continua ad essere assegnato, *ex art. 96 delle Disposizioni per l'attuazione del codice civile*, in base alla «importanza nell'ordinamento dell'impresa» ovvero, secondo l'impostazione seguita dalla generalità dei CCNL, dando precipuo rilievo al *contenuto professionale* della prestazione richiesta. Questi due aspetti:

⁽⁶⁾ Si considerino ad esempio le limitazioni alla prestazione di lavoro notturno di cui all'art. 11 del d.lgs. 8 aprile 2003, n. 66.

⁽⁷⁾ Si tratta di orientamenti risalenti a Cass. 12 maggio 1951, n. 184, e sempre confermati.

- la correlazione tra livello e retribuzione, inderogabile in senso peggiorativo per precetto costituzionale;
- l'assegnazione del livello in base al contenuto professionale della mansione;

condizionano pertanto ancora fortemente la disciplina dell'inquadramento *in senso verticale*, impedendo determinazioni unilaterali aziendali flessibili ossia sovra-inquadramenti temporanei ma di lunga durata e sotto-inquadramenti eccedenti il singolo livello o la categoria legale. Per operare tali adattamenti, non riconducibili alle eccezioni di cui ai commi 2 e 7 dell'art. 2103 c.c., occorre il consenso individuale dei lavoratori coinvolti. Più precisamente, secondo l'impostazione attualmente vigente, le modifiche significative e/o strutturali dell'inquadramento sono praticabili solo con accordi conciliativi individuali, realizzati ai sensi del comma 6. Questa disposizione prevede che «nelle sedi di cui all'articolo [2113](#), quarto comma, o avanti alle commissioni di certificazione, possono essere stipulati accordi individuali di modifica delle [mansioni](#), della categoria legale e del livello di inquadramento e della relativa retribuzione, nell'interesse del lavoratore alla conservazione dell'occupazione, all'acquisizione di una diversa professionalità o al miglioramento delle condizioni di vita». Occorre pertanto una volontaria transazione in sede giudiziale, amministrativa o sindacale o presso una commissione di certificazione riconosciuta *ex lege* ed anche in tal caso la legittimità dell'intervento è condizionata dalla sussistenza di una delle causali giustificative elencate dal comma 6.

In presenza di un quadro normativo piuttosto rigido concernente la mobilità verticale, anche la contrattazione collettiva nazionale di categoria, deputata all'identificazione dei livelli di inquadramento, ha quindi mantenuto un'impostazione rigorosa, con tuttavia qualche eccezione, presente con maggiore o minore rilievo in vari CCNL. Si tratta delle formulazioni che impongono la progressione automatica e strutturale dell'inquadramento in dipendenza non della modifica dell'effettivo contenuto professionale della prestazione richiesta al dipendente, ma del solo decorso di un arco temporale predeterminato, analogamente a quanto avviene per l'istituto contrattuale, ancora molto diffuso, degli aumenti periodici di anzianità.

Queste formulazioni solitamente interessano i livelli di inquadramento inferiori, in quanto finalizzate a tutelare i lavoratori considerati più deboli ed

hanno una declinazione diversa, più o meno complessa, nei singoli articolati contrattuali. Ad esempio si considerino:

- la disciplina della sez. Quarta, titolo II, § 1.2 del CCNL 5 febbraio 2021 per l'industria metalmeccanica, che riportando nel nuovo sistema inquadramentale, riformato in occasione dell'intesa di rinnovo, alcune norme pregresse, seppure con l'impegno congiunto di armonizzarle in sede di Commissione nazionale per l'inquadramento professionale, ha riproposto un procedimento articolato di passaggio dalla seconda alla terza categoria con formula sostanzialmente semi-automatica ovvero: a) per i lavoratori senza specifica pratica di lavoro, provenienti da scuole professionali ed in possesso del relativo titolo di studio, dopo 3 mesi dall'assunzione; b) per i lavoratori inseriti in figure professionali articolate su più livelli, alla scadenza del 18° mese (9 in caso di corsi professionali specifici) presumendosi acquisita la necessaria esperienza e capacità professionale; c) per i lavoratori connessi al ciclo produttivo, dopo 36 mesi nell'espletamento delle funzioni proprie della professione, in quanto ritenute «di regola sufficienti ad acquisire la necessaria capacità»; d) per i lavoratori addetti a linee a catena, dopo 36 mesi di prestazione purché «abbiano svolto, nel periodo suddetto, con normale perizia, un insieme compiuto di mansioni loro affidate». In tutti questi casi, il passaggio «non presuppone necessariamente un cambiamento delle mansioni» sicché deriva direttamente dal decorso temporale successivo all'assunzione, atteso che il generico riferimento, in premessa della disposizione contrattuale, alla circostanza che i sovra-inquadramenti operino «nell'ambito delle esigenze organizzative ed economico-produttive dell'azienda», non ha carattere precettivo e non consente quindi di per sé alcuna eccezione;
- il CCNL per l'industria tessile del 28 luglio 2021, che più sinteticamente prevede, in riferimento ad alcune mansioni riportate nel cap. VII, il passaggio al 3° o al 4° livello dopo 18 mesi di permanenza al livello inferiore, nonché il vincolo generale ad una permanenza di soli 9 mesi al 1° livello dei lavoratori «di prima assunzione nel settore addetti a lavori semplici che non richiedono specifica esperienza di lavoro». Il CCNL per l'industria alimentare del 5 febbraio 2016 analogamente prevede, per alcune mansioni, il passaggio dal 10° al 9° livello al maturare di una anzianità di 6 od 8 mesi. Sempre con formula sintetica il CCNL 16 settembre 2020 per l'industria della gomma

plastica ha introdotto, con decorrenza 1° gennaio 2021, il passaggio automatico al livello H, dopo il superamento del periodo di prova, dei lavoratori inquadrati al livello I dell'area produzione, con posizione professionale di addetti alla conduzione di macchine di produzione o all'esecuzione di operazioni di montaggio ed assemblaggio di prodotti.

Sostanzialmente la possibilità di modulare il livello di inquadramento e la conseguente tutela retributiva minima c.d. costituzionale, in riferimento ad una decorrenza temporale predeterminata, come nei casi sopra esemplificati, rientra tra le facoltà dispositive delle parti contrattuali nazionali, che nel definire la “giusta retribuzione”, in assenza di norme impeditive e di indicazioni contrarie nella giurisprudenza di legittimità di cui si è detto, possono effettivamente adottare anche criteri che valorizzino l'anzianità di servizio. Le formulazioni così impostate tuttavia possono comportare alcune problematiche operative consistenti:

- a) nella possibile non corrispondenza tra il livello di inquadramento spettante per sopravvenuta anzianità aziendale e il contenuto professionale della mansione effettivamente praticata, che – soprattutto quando il CCNL non esplicita l'irrelevanza della modifica di mansioni – possono comportare rivendicazioni afferenti la professionalità che il lavoratore vorrebbe esprimere, in termini di autonomia, responsabilità, complessità della prestazione ecc. in relazione al livello acquisito, rispetto alla professionalità effettivamente richiestagli. Una discrasia che può frequentemente verificarsi in ragione dell'automatismo del passaggio, prescindente dalle esigenze aziendali e che quindi può originare una difficoltà di adattamento tra il contenuto delle attività effettivamente svolte dal lavoratore, in quanto utili all'organizzazione del lavoro, e il contenuto delle attività proprie del livello di nuova assegnazione. Il protrarsi nel tempo di tali situazioni potrebbe determinare in qualche misura un *danno all'accrescimento professionale* del lavoratore, la cui risarcibilità non sarebbe certa né agevolmente dimostrabile – si consideri che gli automatismi in esame riguardano professionalità comunque basse – ma potrebbe forse in qualche modo derivare dai principi espressi da una parte della giurisprudenza antecedente la riforma operata dal d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, assertiva del diritto del lavoratore alla preservazione della qualificazione professionale acquisita od acquisibile in base al livello contrattuale spettante. Tale diritto attualmente potrebbe essere considerato

superabile non nella generalità dei casi, ma solo nelle ipotesi di sotto-inquadramento corrispondenti ai requisiti di cui al comma 2 dell'art. 2103 c.c., sopra analizzato.

- b) nella possibile compresenza, negli stessi ambiti aziendali, di lavoratori con inquadramenti diversi svolgenti le medesime mansioni o di lavoratori dello stesso livello con differenti mansioni, alternativamente perché in fase di acquisizione del livello di destinazione o perché, pur avendolo acquisito, potrebbero avere mantenuto la mansione di provenienza. Ne possono derivare *problematiche gestionali* dovute alla non corrispondenza tra la valorizzazione economica della prestazione resa e la mansione praticata, che produce effetti anche sui trattamenti retributivi indiretti e differiti in quanto computati sui minimali previsti per il livello di inquadramento assegnato, ingenerando richieste di adeguamento della politica retributiva aziendale o comunque insoddisfazione, tensioni nei rapporti interni, conflittualità in ambiente di lavoro.

2. L'affermarsi di un generale approccio meritocratico nella disciplina legale e contrattuale

Le formulazioni contrattuali sopra richiamate presenti in alcuni CCNL, che comportano la crescita degli inquadramenti in dipendenza del solo decorso temporale dall'assunzione, come le formulazioni similari eventualmente inserite nella contrattazione aziendale, non sembrano peraltro allineate all'evoluzione generale della regolamentazione economica dei rapporti di lavoro dipendente, desumibile dalle modifiche della disciplina legale e contrattuale intervenute negli ultimi anni. Sono infatti riscontrabili da tempo sia una progressiva riduzione delle implicazioni retributive dell'anzianità di servizio, sia – di converso – la valorizzazione dei risultati della prestazione di lavoro. Un processo combinato reso evidente dalle variazioni che hanno contraddistinto alcuni degli istituti che compongono il sinallagma tra prestazione e retribuzione proprio del contratto di lavoro subordinato. A titolo esemplificativo si considerino:

- gli aumenti periodici di anzianità: nei rinnovi di CCNL intervenuti nell'ultimo decennio sembra riscontrarsi la propensione alla

cancellazione dell'istituto ⁽⁸⁾ od alla stabilizzazione dei relativi importi, espressi in valore assoluto e non rivalutati con i successivi rinnovi di CCNL ⁽⁹⁾ → la tendenza è quindi alla svalutazione dell'incidenza di questo elemento di costo;

- i trattamenti variabili individuali: il CCNL dirigenti industria, con l'art. 67-*bis* introdotto in occasione del rinnovo del 30 dicembre 2014, ha previsto l'obbligatorietà della corresponsione di un MBO, qualora il trattamento del dirigente non ecceda il valore del TMCG (trattamento minimo complessivo di garanzia, sostitutivo del "minimo tabellare" a decorrere dal rinnovo del 24 novembre 2004) → la tendenza è quindi all'incremento della retribuzione correlata ai meriti individuali;
- i trattamenti variabili collettivi: il regime agevolativo definito dall'art. 1, comma 184, della l. n. 28 dicembre 2015, n. 208 (c.d. legge di stabilità per il 2016) superando la previgente impostazione basata sul sistema della decontribuzione ⁽¹⁰⁾, che avvantaggiava anche i datori di lavoro, prevede attualmente a favore esclusivamente dei lavoratori ⁽¹¹⁾ l'applicazione dell'aliquota fiscale 10% sostitutiva dell'ordinario regime Irpef in relazione ai premi di risultato che realizzino, rispetto ad un periodo congruo di osservazione, un miglioramento effettivo, continuo e misurabile di uno o più parametri → la tendenza è quindi alla valorizzazione economica della prestazione lavorativa meritevole, non al controllo del costo del lavoro.

A prescindere dalle prassi gestionali e dall'andamento delle relazioni sindacali aziendali, l'evoluzione generale assunta dalla normativa nazionale, legale e contrattuale, afferente al lavoro dipendente sembra quindi essersi sempre più indirizzata non alla crescita degli inquadramenti ma alla

⁽⁸⁾ Il CCNL per l'industria chimica del 18 dicembre 2009 ha previsto l'eliminazione, a decorrere dal 1° gennaio 2010, dell'istituto degli scatti di anzianità e il conseguente congelamento, con effetto al 31 dicembre 2009, degli importi già riconosciuti a tale titolo.

⁽⁹⁾ Cfr. nel corrente anno il rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica del 5 febbraio 2021.

⁽¹⁰⁾ Disciplinata da ultimo dall'art. 1, comma 67, della l. 24 dicembre 2007, n. 247 e s.m.i.

⁽¹¹⁾ Una limitata agevolazione per i datori di lavoro si rinviene ancora nel regime di decontribuzione spettante alle imprese che adottano sistemi paritetici di coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione aziendale, ma le condizioni sono restrittivamente interpretate dalla circ. AE 29 marzo 2018, n. 5/E del e comunque la riduzione di 20 punti percentuali dell'aliquota IVS si applica su una quota massima di soli 800,00 euro lordi di premio.

valorizzazione economica della migliore performance realizzata dai lavoratori, individualmente o collettivamente, a parità di inquadramento. In linea con tale orientamento, hanno trovato sempre maggiore diffusione, nella prassi operativa delle amministrazioni del personale, i sistemi di revisione retributiva periodica basati sulle c.d. schede di valutazione individuale, che seppure con differenti declinazioni rappresentano attualmente il modello di riferimento generale assunto dalle principali società di consulenza che supportano l'attivazione delle politiche retributive aziendali ⁽¹²⁾.

Le esigenze aziendali di flessibilizzazione del costo del lavoro sembrano pertanto trovare riscontro sia in un contesto normativo, sia in approcci operativi diffusi che tendono a favorire la parziale differenziazione dei trattamenti retributivi in ragione dei risultati realizzati dai lavoratori, quindi del loro merito. Questa è anche tra le motivazioni dell'introduzione, nel rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica del 26 novembre 2016, di trattamenti minimi per livello di inquadramento che, a decorrere dal 1° gennaio 2017, assorbono sia gli aumenti individuali riconosciuti successivamente a tale data «salvo che siano stati concessi con una clausola espressa di non assorbibilità», sia «gli incrementi fissi collettivi della retribuzione eventualmente concordati in sede aziendale successivamente alla medesima data». La formulazione, mantenuta anche con il rinnovo del 5 febbraio 2021, ha sostanzialmente svincolato, nel comparto metalmeccanico, la crescita salariale ulteriore rispetto alla tutela dall'inflazione, ossia il livello retributivo c.d. reale, dall'incremento dei minimi tabellari, in quanto i trattamenti aggiuntivi, individuali o collettivi, sono ora esenti dall'effetto di sommatoria che in precedenza si determinava con le variazioni retributive disposte dai CCNL. Ne conseguono costi più controllati e flessibili. Il CCNL per l'industria metalmeccanica, nel favorire così un approccio potenzialmente più meritocratico alla retribuzione, ha realizzato un punto di equilibrio negoziale particolarmente avanzato, che tuttavia rientra in un quadro generale che sembra evolversi in eguale direzione. Come è noto, la disciplina generale interconfederale dei c.d. assetti contrattuali – i rapporti tra contrattazione nazionale ed aziendale o territoriale – è divenuta negli ultimi anni particolarmente elastica, in quanto le parti sociali hanno preso atto della impraticabilità di un modello di relazioni industriali omogeneo e trasversale, in ragione sia delle rilevanti differenze riscontrabili tra i comparti che compongono il sistema

⁽¹²⁾ Cfr. tra i casi più visibili le analisi e le proposte di OD&M Consulting, <https://it.odm-consulting.com>.

delle imprese, sia dei condizionamenti imposti dalla dimensione aziendale, dal contesto mutevole dei mercati, dai differenti processi e modelli organizzativi adottati nelle singole realtà. Ciò nonostante, uno schema di governo complessivo delle dinamiche contrattuali è ancora rinvenibile, con sufficiente chiarezza, nelle intese interconfederali e rappresenta la linea di indirizzo generale dei confronti sindacali nazionali e aziendali. Tale linea esprime attualmente una indubbia e forte tensione verso la realizzazione di sistemi di compensazione economica variabili in ragione dei risultati, quindi sostanzialmente meritocratici. Il Patto della fabbrica del 9 marzo 2018 ratificato da Cgil, Cisl, Uil e Confindustria prevede infatti al § 3, tra gli obiettivi centrali condivisi dalle Parti Sociali, il rafforzamento delle misure di sostegno ad un modello di relazioni sindacali che, da un lato, «sostenga la competitività dei settori e delle filiere produttive nonché il valore e la qualità del lavoro», dall'altro favorisca «i processi di trasformazione in atto e il collegamento virtuoso tra innovazioni, produttività del lavoro e retribuzioni». I trattamenti economici devono quindi conseguire alla qualità ed ai risultati delle prestazioni, non alle sole esigenze di sostegno al reddito. Coerentemente con tale assunto, al § 5 tra i vari principi, individuati per regolare assetti e contenuti della contrattazione collettiva, viene inserita «la valorizzazione dei contenuti professionali e delle competenze tecniche ed organizzative che il lavoro delle persone può esprimere». Il rilievo viene quindi posto esplicitamente sull'effettivo risultato prestazionale, individuale o collettivo, come conseguenza della crescita professionale realizzata ed in relazione alle esigenze aziendali.

3. Nuove prospettive per la contrattazione di primo e secondo livello

In ragione di questo quadro di riferimento, è allora ipotizzabile che gli sviluppi della contrattazione di primo e di secondo livello, se fortemente orientati ad incrementare la meritocrazia retributiva, oltre ad eliminare le ultime formule assertive di un rapporto diretto tra anzianità e progressione degli inquadramenti, valorizzino ulteriormente le componenti variabili individuali, correlando le compensazioni economiche con il contenuto delle prestazioni rese dal singolo lavoratore. Non sembra più sufficiente il solo riconoscimento di un ruolo adeguato alla c.d. contrattazione di prossimità, deputata agli interventi integrativi o modificativi delle previsioni dei CCNL ed alla redistribuzione collettiva della c.d. “ricchezza” prodotta dall'azienda, a

seguito di miglioramenti di redditività, produttività, qualità ed efficienza. La compensazione del merito collettivo può essere opportunamente temperata da interventi sulla regolamentazione economica del rapporto individuale di lavoro, perché individuale è l'impegno espresso dal lavoratore seppure nel contesto aziendale. In particolare, sono allora ipotizzabili, tra i fattori che possono agevolare una evoluzione del sistema, in aggiunta alla eventuale adozione di adeguate politiche retributive individuali:

- rinnovi di CCNL che, nel definire le componenti del TEC (trattamento economico complessivo) prevedano, a fronte di disponibilità maggiori rispetto a quelle già contrattualmente richiedibili, trattamenti idonei a compensare particolari aspetti della prestazione resa dal singolo lavoratore, con maggiorazioni (per lavoro straordinario, notturno, festivo, in regime di flessibilità ecc.) od altre formule retributive (indennità per particolari disponibilità, modelli per MBO riferiti a mansioni non dirigenziali ecc.) correlate a incrementi della quantità o della qualità delle prestazioni effettivamente rese;
- rinnovi di contrattazione aziendale che distribuiscano il compenso per il risultato economico, collettivamente realizzato, premiando in misura diversificata i lavoratori in conseguenza del merito individuale.

Questa seconda dinamica, in ragione della ripresa della contrattazione aziendale di contenuto economico indotta dal graduale superamento dell'emergenza sanitaria, nonché dell'ormai avvenuto decorso nel biennio 2020-2021 dei principali rinnovi dei CCNL di categoria nei comparti industriali ⁽¹³⁾, quindi della lontananza dei prossimi negoziati, può forse costituire l'approccio contrattuale collettivo più rapidamente declinabile. Si tratterebbe sostanzialmente di inserire, negli accordi di regolamentazione dei premi collettivi di risultato, specifici criteri di distribuzione che, in sostituzione od in aggiunta alle frequenti formule che considerano la partecipazione individuale al lavoro ⁽¹⁴⁾, applichino dei moltiplicatori/demoltiplicatori basati sugli esiti

⁽¹³⁾ Cfr. oltre al già citato rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica 5 febbraio 2021, i rinnovi dei CCNL per l'industria alimentare 6 maggio 2020 (parziale), per l'industria della gomma e plastica 16 settembre 2020, per la sanità privata 8 ottobre 2020, per l'industria grafica 19 gennaio 2021, per i trasporti 18 maggio 2021, per l'industria tessile e dell'abbigliamento 28 luglio 2021 e altri.

⁽¹⁴⁾ Il § 4.2 della circ. AE n. 5/E/2018 prevede espressamente che la distribuzione individuale del premio di risultato in base ai «giorni di assenza registrati nel corso del periodo

di apposite schede di valutazione individuale, che possono corrispondere a quelle già in uso per la gestione della politica retributiva aziendale. I punteggi complessivi che solitamente conseguono all'applicazione individuale di queste schede, inseriti in apposite matrici, possono definire l'incremento/decremento, in fase di erogazione individuale, del premio teorico risultante dall'andamento degli indicatori dai quali dipende la quantificazione del premio di risultato. È peraltro opportuno che i modelli siano impostati con adeguato approccio, considerando anche le implicazioni contrattuali e prettamente giuslavoristiche. Le valutazioni infatti devono essere prudenzialmente legate a risultati e situazioni oggettive, per evitare il rischio che si configurino quali condizioni meramente potestative, ossia arbitrariamente decise dal datore di lavoro, quindi nulle *ex art.* 1355 c.c. con spettanza automatica del trattamento.

Si riporta di seguito un esempio di scheda di valutazione applicativa delle considerazioni sopra riportate, che considera le prestazioni individuali rese dal personale diretto di produzione inquadrato al 4° livello.

di maturazione» in relazione al singolo lavoratore, sia compatibile con l'attuale regime agevolativo.

Scheda di valutazione – livello di inquadramento 4°

In riferimento al Suo rapporto di lavoro, instaurato in data .../.../..., Le viene comunicata l'applicazione del sistema di monitoraggio di seguito riportato, finalizzato a consentire una verifica della Sua professionalità e del Suo comportamento in azienda, anche al fine della distribuzione del premio di risultato aziendale, ai sensi dell'intesa collettiva del .../.../...

In riferimento al periodo dal .../.../... al .../.../... Lei verrà assoggettato alla seguente tabella di valutazione:

Comportamento	Assegnazione (15)
• mancanza di segnalazioni (16) per inadempienza alle procedure di sicurezza o per inadempienza a seguito di <i>audit</i> qualitativi interni	1 punto
• superamento del corso formativo ... (17)	3 punti
• partecipazione al lavoro superiore a ... gg/anno	1 punto
• effettivo esercizio, con i requisiti previsti dal mansionario aziendale (18) e per una durata minima di ... gg, della seguente mansione: (19)	2 punti
• presentazione di n° minimo ... proposte di miglioramento di processo, approvate dal superiore diretto	1 punto

(15) Adottare un sistema di ponderazione che valorizzi gli aspetti di maggiore interesse aziendale, in relazione alla posizione assegnata.

(16) In caso di azienda certificata, si può fare riferimento agli esiti delle rilevazioni previste dalle procedure di certificazione/mantenimento della certificazione. Può anche essere opportuno articolare maggiormente il punteggio, legandolo al raggiungimento di elevati standard qualitativi quali un numero minimo di osservazioni o di interventi correttivi.

(17) È opportuno che la valutazione sia rimessa ad un soggetto esterno all'organizzazione aziendale, ad esempio il docente del centro di formazione tenentario del corso.

(18) Verificare che l'autonomia e professionalità espresse dal lavoratore, relative alla mansione, corrispondano a quanto indicato dalle declaratorie di CCNL per il livello assegnato, al fine di prevenire possibili contestazioni sull'inquadramento.

(19) È possibile inserire più mansioni, se si intende valorizzare la polifunzionalità/polivalenza della prestazione, verificando preventivamente eventuali effetti che questa connotazione può determinare sull'inquadramento, secondo le previsioni del CCNL applicato.

- presentazione di n° minimo ... proposte di miglioramento di processo, effettivamente realizzate entro la data di rendicontazione finale dei punteggi ⁽²⁰⁾ 1 punto
- mancanza di sanzioni disciplinari ⁽²¹⁾ correlate ai primi due punti 1 punto

Il punteggio da Lei totalizzato sarà utilizzato per la distribuzione individuale del Premio di Risultato aziendale, con le modalità previste dalla relativa intesa e che di seguito si riportano:

Matrice di distribuzione

punti 0/6 → PDR lordo teorico riconosciuto individualmente al 90%

punti 7/8 → PDR lordo teorico riconosciuto individualmente al 100%

punti 9/10 → PDR lordo teorico riconosciuto individualmente al 110%

Letto, compreso e confermato

La Direzione aziendale

Il lavoratore

L'inquadramento potrebbe incidere sul trattamento retributivo come uno dei fattori che condizionano la valutazione di merito della prestazione del lavoratore, attraverso una ponderazione dei punteggi diversificata in base al livello attribuito od una modifica degli elementi di valutazione considerati, atteso che i contenuti professionali richiesti variano in relazione alle posizioni assegnate, incrementandosi/riducendosi l'autonomia operativa, la responsabilità, il legame ai risultati conseguiti ecc. Ne deriverebbe quindi una compensazione economica collegata alla professionalità richiesta ed effettivamente espressa dal lavoratore in relazione all'inquadramento, atta a personalizzare la retribuzione creando una progressione retributiva diversificata tra lavoratori del medesimo livello.

⁽²⁰⁾ Se d'interesse, si può articolare il punteggio relativo alle proposte di miglioramento considerando anche altri fattori, quali il rapporto costo/beneficio dell'intervento, la durata di applicazione dello stesso ecc.

⁽²¹⁾ Per ragioni probatorie conviene escludere i richiami verbali e considerare solo i provvedimenti non impugnati.

Il modello suggerito rappresenterebbe un efficace sistema di applicazione dei principi sopra richiamati, peraltro già declinato in alcune – limitate ma significative – esperienze aziendali in vari territori ⁽²²⁾. L'approccio presuppone tuttavia una affinità di intenti e un livello di sensibilità operativa e gestionale, da parte degli interlocutori negoziali, non sempre riscontrabile. A fronte di un sempre più ampio ruolo, assunto negli ultimi anni, per impulso anche della normativa legale e della contrattazione nazionale, dagli accordi aziendali, non è infatti consequenziale che i soggetti preposti all'esercizio delle facoltà dispositive loro attribuite esprimano un grado omogeneo di consapevolezza e di responsabilità, elementi indispensabili per il dispiegamento di soluzioni nuove o almeno in parte discoste dalle prassi più diffuse ed ordinarie. Può rendersi necessaria, in molti contesti, una preventiva crescita di competenze e di attenzione, da stimolare anche con iniziative formative. Ne può derivare probabilmente un nuovo ruolo per le parti sociali, sindacali e datoriali, di facilitazione del cambiamento e di persuasione autorevole sul tema dell'innovazione della contrattazione.

Per quanto attiene poi lo specifico tema dell'inquadramento, più in generale ed a prescindere dal sistema di compensazione adottato:

- se la crescita dell'inquadramento venisse pienamente svincolata da residui automatismi di cui si è detto, nonché da impropri approcci gestionali che valorizzano economicamente il merito individuale attraverso consapevoli sovra-inquadramenti;
- se la progressione retributiva fosse correlata maggiormente al merito dei lavoratori e rimessa quindi appropriatamente alle politiche retributive individuali, ai premi di risultato, alle componenti del TEC legate alla prestazione individuale;

il livello retributivo assegnato alla mansione dal CCNL tornerebbe alla funzione propria di tutela minimale del reddito, in applicazione del precetto di cui all'art. 36 Cost. e si comporrrebbe un quadro più ordinato e coerente delle dinamiche retributive, senza sovrapposizioni, adeguato sia all'impostazione generale, normativa e contrattuale, attualmente vigente, sia alle crescenti esigenze di finalizzazione e giustificazione delle componenti di costo che, in

⁽²²⁾ Per una opportuna disamina degli orientamenti della contrattazione sui premi di risultato si rinvia al rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva, ultima edizione ed al sito <http://farecontrattazione.adapt.it/>.

ragione della crescente competitività dei mercati, saranno probabilmente una imprescindibile connotazione della prossima evoluzione dei sistemi retributivi. L'impostazione bidirezionale, distinguendo l'inquadramento dalla crescita retributiva legata alle capacità espresse dal lavoratore, valorizzerebbe poi una progressione professionale di tipo orizzontale, permettendo incrementi retributivi in riferimento alla professionalità crescente espressa nell'ambito della stessa mansione, sintonizzandosi con le caratteristiche proprie delle organizzazioni del lavoro più evolute, notoriamente contraddistinte da strutture più allargate e meno verticali.

Inquadramento e apprendistato: un confronto con i principali Paesi UE

di Marco Menegotto

1. Introduzione

Si propone di seguito una breve panoramica delle principali linee di indirizzo circa i sistemi di classificazione e inquadramento del personale nella contrattazione collettiva di alcuni Paesi dell'area europea, con attenzione a possibili elementi di flessibilità funzionale previsti anche dal diritto positivo. Una ampia comparazione nel senso tecnico del termine appare assai difficoltosa, per reperimento di fonti qualificate e differenze, anche evidenti, presenti nei diversi ordinamenti intersindacali. Si passa cioè da una marginalizzazione della contrattazione collettiva nazionale, con basse percentuali di copertura contrattuale (Regno Unito), a tendenze ben più incisive, con esempi di aggiornamento e cambiamento delle tradizionali tendenze in altri contesti europei (Francia, Germania). Un terreno d'indagine più circoscritto e proficuo può tuttavia essere quello in materia di apprendistato, quale strumento per il graduale inserimento dei lavoratori in azienda, che è tradizionalmente oggetto di ampia letteratura e protagonista del dibattito politico/sindacale. Non sono mancate in ogni caso critiche ⁽¹⁾ allo strumento, anche al di fuori dei nostri confini nazionali, in ragione della rigidità di alcuni aspetti normativi (anche per come attuati dalla contrattazione collettiva). Nei paragrafi successivi si darà atto delle evidenze della panoramica effettuata in merito, con dettagli rispetto ai casi di Regno Unito, Francia, Spagna e Germania, nonché di alcune criticità e spunti di riflessione anche con riferimento al nostro ordinamento.

⁽¹⁾ E. MASSAGLI, *Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Studium, 2016, p. 92, ed anche nel contesto tedesco, normalmente preso a riferimento come *best practice*.

2. Meccanismi d'inquadramento del personale nella contrattazione dei principali Paesi UE

Regno Unito

Nei Paesi di tradizione di *common law*, i sistemi di inquadramento professionale sono regolati o direttamente dalle aziende, in relazione a standard di natura pubblicistica (es. USA), oppure da atti di natura pubblicistica concertati con le parti sociali a livello di settore ⁽²⁾. La contrattazione collettiva nel Regno Unito si sviluppa, principalmente, a livello d'impresa e il tasso di copertura sindacale è tra i più bassi nel panorama europeo, collocandosi ad un 30% (dati 2013) ⁽³⁾. Mentre ampio margine d'intervento è lasciato sul piano della gestione individuale del rapporto di lavoro, anche in tema di *jus variandi*, con limiti al potere datoriale che si rintracciano in clausole contrattuali pattuite in sede di assunzione, clausole orali/prassi oppure dalle *job securities*, ovvero clausole pattuite in sede di contrattazione collettiva che prevedono tutele ulteriori e più stringenti a favore del lavoratore, purché espressamente richiamate nel contratto individuale di lavoro ⁽⁴⁾. La contrattazione collettiva in questo contesto è infatti concepita quale mero *gentlemen's agreement*, pertanto non automaticamente vincolante.

Francia ⁽⁵⁾

Il sistema di classificazione e inquadramento del personale nell'esperienza di contrattazione collettiva francese appare, per certi versi, paragonabile ai meccanismi diffusi nel nostro Paese. Si caratterizza infatti per una struttura verticale, con principale riferimento alle mansioni dei lavoratori nel loro contenuto tecnico. Solo alcuni accordi recenti stanno iniziando a ragionare in termini di valorizzazione di criteri quali autonomia, supervisione, cooperazione, complessità. È una tendenza che si sta diffondendo in diverse realtà,

⁽²⁾ È questo, ad esempio, il caso dei c.d. *modern awards* in Australia.

⁽³⁾ ICTWSS 5.1, disponibile al link: <http://uva-aias.net/en/ictwss> e riportato, con commenti, in L. BORDOGNA, L. PEDERSINI, *Relazioni industriali. L'esperienza italiana nel contesto internazionale*, il Mulino, 2019, p. 115.

⁽⁴⁾ Cfr., diffusamente, V. DEL GASIO, *Lo jus variandi nei sistemi italiano e inglese. Brevi note comparative*, Working Paper ADAPT, 2018, n. 5, p. 20 ss. e le note ivi richiamate.

⁽⁵⁾ Il paragrafo costituisce una rielaborazione di un'intervista svolta da ricercatori ADAPT al prof. Alexis Bugada, della Aix-Marseille University.

si pensi anche al recente caso italiano del rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica e l'installazione di impianti e la revisione complessiva del precedente sistema d'inquadramento. Tornando al panorama francese, si può notare come generalmente siano maggiormente valorizzate le competenze tecnico-specifiche piuttosto che quelle di *soft skills*. Infine, è utile specificare come in Francia il terreno d'elezione per tali regole è l'accordo nazionale di settore, come confermato anche dalle ultime riforme in materia. Mentre la contrattazione aziendale può sì intervenire con proprie classificazioni, purché siano assicurate garanzie almeno equivalenti ⁽⁶⁾ (con conseguente ridotta agibilità di tali intese).

Germania

Il sistema tedesco ha nella maggior parte dei settori produttivi ormai superato il modello basato su profili e declaratorie, passando ad un sistema di inquadramento basato sulle competenze identificative dei tratti distintivi della professionalità declinata in termini di ruoli e comportamenti organizzativi. L'esempio ricorrente è quello dell'accordo per il settore metalmeccanico dello stato federato della Renania settentrionale-Vestfalia (accordo ERA) ⁽⁷⁾, in cui troviamo un complesso sistema di valutazione della professionalità al quale consegue – mediante assegnazione di prestabiliti punteggi in base alla complessità delle competenze necessarie – l'identificazione del corretto inquadramento, in un particolare “gruppo”, del singolo lavoratore.

Spagna

Con le riforme della stagione 2010-2012 si è di fatto prodotta una inversione di prevalenza tra contratti collettivi di diverso settore, conferendo al livello di prossimità aziendale ampi margini d'intervento sulle materie già regolate dalla contrattazione nazionale di settore. Parallelamente il classico sistema di classificazione del personale è passato da una concezione di categoria professionale alla nozione di gruppo professionale, con ampliamento delle

⁽⁶⁾ L. 2253-1.

⁽⁷⁾ *Entgeltrahmenabkommen* (accordo quadro sulla remunerazione). In Germania troviamo un sistema di relazioni industriali incentrato su accordi settoriali territoriali.

facoltà di flessibilizzazione del rapporto di lavoro e quindi anche delle mansioni assegnate ⁽⁸⁾.

3. L'apprendistato e l'inserimento del personale in azienda

Vogliamo ora stimolare un diverso piano di riflessioni che si articola partendo dall'analisi di un preciso istituto, presente nella generalità degli ordinamenti presi in considerazione, che rappresenta uno dei principali canali d'ingresso nel mondo del lavoro, inteso anche a livello di prossimità aziendale, in particolare per i giovani. Ci riferiamo, evidentemente, all'apprendistato, ovvero a quello strumento di «formazione sistematica che alterna periodi di apprendimento sul posto di lavoro a corsi erogati da un istituto d'istruzione o un centro di formazione. L'apprendista è contrattualmente vincolato al datore di lavoro ed è retribuito (riceve uno stipendio o un'altra forma di compenso). Il datore di lavoro si assume la responsabilità di fornire all'apprendista una formazione che gli permetterà di esercitare una data professione» ⁽⁹⁾. Si tratta, di tutta evidenza, di una definizione generica che tiene in considerazione le differenze – di cui si darà conto poco oltre – che contraddistinguono le diverse realtà nazionali, sia sul piano giuridico del lavoro che dell'impianto complessivo della formazione professionale più in generale, di cui si è consapevoli ⁽¹⁰⁾. È noto come l'apprendistato si presti a ragionamenti di carattere prettamente pedagogico (è, anzitutto, un dispositivo formativo), che qui non ci possiamo permettere di affrontare, per competenza di chi scrive e per l'economia del presente volume. Teniamo invece a proporre al lettore alcuni nodi tematici non così frequenti nel dibattito attorno all'istituto, anche tramite il confronto con esperienze di altri Paesi UE, utile a rintracciare eventuali criticità e possibili linee d'intervento. In particolare, sono passate in rassegna, le disposizioni di Regno Unito, Francia, Spagna, Germania.

⁽⁸⁾ L. SERRANI, *L'ultima fase dell'evoluzione del diritto del lavoro spagnolo: le riforme del 2010-2012*, in AA.VV., *Crisi economica e riforme del lavoro in Francia, Germania, Italia e Spagna*, ADAPT Labour Studies e-Book series, 2014, n. 34.

⁽⁹⁾ CEDEFOP, *Terminology of European education and training policy – A selection of 100 key terms*, 2008, p. 30.

⁽¹⁰⁾ IKEY RESEARCH AND CONSULTANCY FOR EUROPEAN COMMISSION, *Apprenticeship supply in the Member States of the European Union. Final report*, 2012, p. 11.

4. Evidenze

Il presente paragrafo anticipa alcuni tratti comuni a tutti gli ordinamenti investigati ⁽¹⁾. Anzitutto, in ogni sistema-Paese preso a riferimento, si può facilmente notare come l'apprendistato sia sempre considerato un contratto individuale di lavoro, oneroso, per il datore di lavoro, sia sul piano della retribuzione (che risulta variamente declinata nei vari ordinamenti) sia della formazione (gradatamente definita nel percorso del singolo) e con una connotazione generalizzata di integrazione con il sistema di istruzione secondaria e terziaria. Non vi sono esperienze analoghe al caso italiano, dove – sin dalla prima disciplina organica che risale agli anni Cinquanta ⁽²⁾ – assume assoluta centralità il contratto di apprendistato “professionalizzante”, totalmente svincolato da percorsi di istruzione; mentre l'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore, come anche quello di alta formazione/ricerca, si posizionano statisticamente su livelli assolutamente più ridotti ⁽³⁾. Sono generalmente previsti, come in Italia, limiti minimi di durata (6 mesi), con tempistiche connesse al percorso formativo intrapreso oppure con durata massima definita (solitamente entro i 36 mesi). Con riferimento all'età minima, ci si attesta generalmente sui 16 anni, con deroghe a 15 per casi particolari e comunque previo assolvimento dell'obbligo scolastico (Francia). Mentre l'età massima per l'instaurazione di un rapporto di apprendistato è variamente fissata a 26 o 29 anni (con un accesso effettivo medio, diffusamente attorno ai 19/20 anni), con eccezioni per particolari categorie di dipendenti. Con specifico riferimento al compenso, si segnala una diffusa parametrizzazione dello stesso vuoi in funzione dell'età e dell'annualità in corso (come ad esempio nel caso francese), vuoi su percentuali/riparametrazioni rispetto alle retribuzioni fissate dalla contrattazione collettiva per dipendenti di pari mansioni (Regno Unito, Spagna). Quanto al ruolo delle parti sociali e quindi della contrattazione collettiva, può dirsi predominante in Paesi come Germania/Italia e non ad esempio in Spagna o Francia (dove ad esempio la stessa retribuzione è parametrata rispetto al salario minimo legale). Avendo infine riguardo alla certificazione delle

⁽¹⁾ Per una classificazione dei modelli di apprendistato dei Paesi qui trattati come di altri, si veda E. MASSAGLI, *op. cit.*, p. 58, tab. 1.

⁽²⁾ Ci riferiamo alla l. n. 25/1955.

⁽³⁾ E. MASSAGLI, *op. cit.*, p. 155; F. CARINCI, *E tu lavorerai come apprendista (L'apprendistato da contratto “speciale” a contratto “quasi unico”)*, Cedam, 2012, p. 36.

competenze, a differenza che nel caso dell'apprendistato professionalizzante in Italia, è generalmente prevista una attestazione avente valore legale, con casi di coinvolgimento dei sistemi di rappresentanza di imprese/lavoratori, anche in sede di Camere di commercio (Germania). Ma questo è comprensibile se si pensa che siamo di fronte a percorsi per lo più incardinati negli ordinamenti di istruzione e formazione, ed è paragonabile al nostro sistema di qualifiche e diplomi, anche di laurea o dottorato, conseguibili con le tipologie di cui agli artt. 43 e 45 d.lgs. n. 81/2015.

5. L'apprendistato nei principali Paesi UE ⁽¹⁴⁾

Regno Unito

Il sistema di governo della formazione professionale del Regno Unito e più in generale dei Paesi anglosassoni può essere definito come “modello liberale/mercataista”, in cui assume rilievo il ruolo del libero mercato che regola anche i profili professionali, senza che il sistema pubblico definisca standard professionali interoperabili e trasferibili appunto nel mercato, che invece sono valutati dalla singola azienda. L'apprendistato è definito dalla *House of Commons Library* in questi termini: «Apprenticeships are full-time paid jobs which incorporate on and off the job training. A successful apprentice will receive a nationally recognised qualification on completion of their contract» ⁽¹⁵⁾. L'istituto è peraltro concepito come uno strumento residuale, la cui attivazione dipende dal soggetto pubblico, di natura contrattuale ma senza un coinvolgimento – sul piano definitorio/regolatorio – delle parti sociali. È infatti la sola legislazione nazionale a regolarne il funzionamento e a gestirne la certificazione delle competenze finali, che avviene tramite il rilascio di un certificato da parte dell'autorità pubblica (*Alliance of Skills Councils*). Il fondamento normativo è contenuto nella disciplina lavoristica ed in particolare nel c.d. *Apprenticeships, Skills, Children and Learning Act* ⁽¹⁶⁾. L'apprendistato è destinato, ad onor del vero con differenze tra i vari stati del Commonwealth, a qualifiche professionali elevate, al termine di percorsi formativi del sistema pubblico (*upper secondary level, post-secondary/higher level*),

⁽¹⁴⁾ Per i contenuti della presente rassegna si è largamente debitori a E. MASSAGLI, *op. cit.*, p. 46 e ss., come anche alla banca dati Cedefop, di cui ai link nelle successive note.

⁽¹⁵⁾ [Cedefop European database on apprenticeship schemes](#).

⁽¹⁶⁾ <https://www.gov.uk/government/publications/apprenticeships-in-england-vision-for-2020>.

non risultando esistente un sistema di apprendistato settoriale. Infine, è da notare come il *range* delle retribuzioni percepite in caso di attivazione del contratto di apprendistato si attesti tra un minimo del 45% ad un massimo del 60% della retribuzione percepita dal lavoratore “standard” impiegato sulle medesime mansioni.

Francia

In Francia, e più in generale in molti Paesi dell’area mediterranea (es. Spagna, ma in parte anche Italia), l’intervento pubblico sulla formazione professionale è assai pervasivo, con una centralità delle strutture ministeriali nella definizione dei fabbisogni formativi e professionali, nonché nella definizione di programmi e percorsi scolastici. Si sostanzia, quindi, un sistema che viene definito “burocratico/statalista”, dove il ruolo delle parti sociali è assolutamente residuale se non azzerato. Anche in Francia, come abbiamo visto per il Regno Unito, nella gestione del contratto di apprendistato risulta esserci un protagonismo dell’attore pubblico, a partire dalla definizione dell’istituto – che anche qui assume le vesti del contratto di lavoro – per arrivare alla certificazione delle competenze ottenute a termine del percorso, che può essere gestito interamente dal medesimo datore di lavoro oppure con il coinvolgimento di strutture esterne dedicate alla formazione (es. *centres de formation d’apprentis*, o *CFAs*). In Francia l’apprendistato consente di accedere a tutti i livelli di certificazioni professionali, dall’istruzione secondaria a quella terziaria, anche attraverso una successione di contratti. A differenza che in UK, sono in questo caso ipotizzabili anche contratti di livello settoriale, da costruire tramite accordi collettivi tra le parti sociali il cui campo di applicazione è appunto definito nel gruppo/settore di riferimento⁽¹⁷⁾. Più nel dettaglio, il Paese conosce due tipologie contrattuali:

- a) il *contrat d’apprentissage*, riformato nel 2018 con semplificazioni per l’accesso e la formazione, è destinato a giovani tra i 16 (15, purché abbiano completato l’obbligo scolastico) ed i 29 anni; l’impresa copre i costi salariali dell’apprendista e si fa carico di una tassa per l’apprendimento permanente ma beneficia di alcuni incentivi governativi e regionali, mentre gli organismi di formazione si fanno carico dei costi relativi a quest’ultima. Al termine del percorso l’apprendista consegue una

(17) [Cedefop European database on apprenticeship schemes](#), cit.

qualifica formale tra quelle del repertorio nazionale delle qualificazioni professionali. La durata, che è definita dall'ente certificatore, può andare da un minimo di 6 mesi ad un massimo di 36. Lo schema di partecipazione ai costi presso gli enti formativi/scolastici e la presenza in azienda è definito dagli accordi tra i due soggetti, con una presenza del 25% della durata complessiva del rapporto.

- b) *contrat de professionalisation*: questa tipologia contrattuale, presente in Francia dal 2004, è indirizzata a giovani tra i 16 ed i 25 anni che intendono concludere un loro pregresso percorso d'istruzione, disoccupati di almeno 26 anni, piuttosto che per soggetti destinatari di particolari aiuti statali. Mentre soggetti con un'età oltre i 29 anni possono accedere solamente al *contrat de professionalisation* (si veda *sub a*), sebbene le statistiche ⁽¹⁸⁾ ci dicono che è uno strumento utilizzato principalmente da soggetti di età compresa tra i 18 ed i 24 anni. La durata minima del rapporto, definita in base agli accordi collettivi di lavoro, è stabilita per i singoli percorsi dall'ente formativo, mentre le azioni formative sono gestite con il supporto dell'ente formativo esterno oppure direttamente dall'azienda, se ne possiede i requisiti. La formazione "esterna", di almeno 150 ore, rappresenta il 10-15% del periodo, con conseguente prevalenza della presenza in azienda dell'apprendista.

In entrambi i casi è definito dal legislatore il livello retributivo spettante che viene determinato in una percentuale del c.d. *salair minimum conventionnel de l'emploi occupé* (per il 2021 = euro 10,25/h), in base a età e livello di progressione dell'apprendista. Nel 2017 questo salario variava dal 27% (circa euro 374) per gli apprendisti di 16-17 anni nel primo anno del contratto al 78% (circa euro 1.100) per gli apprendisti di più di 20 anni a partire dal terzo anno del contratto. Mentre dai 26 ai 29 anni la retribuzione è fissata al 100% del salario minimo per tutta la durata del contratto ⁽¹⁹⁾.

⁽¹⁸⁾ [Le contrat de professionnalisation en 2018](#), Dares Résultats 2020-016, maggio 2020.

⁽¹⁹⁾ Cfr. S. D'AGOSTINO, S. VACCARO (a cura di), *Apprendistato in evoluzione. Traiettorie e prospettive dei sistemi duali in Europa e in Italia*, Inapp Report, 2021, p. 69.

Spagna ⁽²⁰⁾

In Spagna il contratto di apprendistato può essere stipulato con giovani di età compresa tra i 16 ed i 25 anni, salvo alcune deroghe per soggetti con disabilità o rischio di emarginazione, piuttosto che in casi specifici di programmi governativi di formazione. L'apprendista percepisce la retribuzione con riferimento ai limiti e/o criteri definiti dalla contrattazione collettiva, con esclusione delle ore di formazione svolta c/o strutture formative sulla base di un documento siglato tra i tre soggetti coinvolti, e dunque con solo riferimento alle ore di effettivo lavoro, che si collocano ad un livello massimo del 75% (per il primo anno) o 85% (per il secondo e terzo anno) rispetto all'orario stabilito dalla contrattazione collettiva, o in assenza, ai limiti legali di durata dell'orario di lavoro. Nell'accordo tra ente formativo e datore di lavoro non è prevista l'erogazione di un salario, bensì di una indennità che copre le ore di effettiva permanenza in aula. L'apprendistato può durare dall'1 ai 3 anni. In ogni caso il livello retributivo non può attestarsi al di sotto del salario minimo legale, in proporzione alle ore lavorate. Quanto al coinvolgimento delle parti sociali in genere, può dirsi che queste sono consultate in sede di adozione della normativa in materia di formazione duale e apprendistato, ed anche in fase applicativa, a fini di monitoraggio e attivazione di correttivi tramite analisi di *best practices*. Le stesse parti sociali sono coinvolte, diversamente che in altri Paesi, nell'ambito della definizione dei programmi formativi dei percorsi duali, tramite organismi come il VET General Council ed il State School Council.

Germania ⁽²¹⁾

L'assetto istituzionale delle norme sulla formazione professionale e l'inserimento mediante contratto di apprendistato nel sistema tedesco è ormai preso, quasi acriticamente, a riferimento dai vari Stati membri ⁽²²⁾. Esso si basa su una solida interconnessione tra mondo dell'istruzione e della formazione

⁽²⁰⁾ [Cedefop, European database on apprenticeship schemes, Apprenticeships in Dual VET, Formación profesional dual, Spain.](#)

⁽²¹⁾ [Cedefop, European database on apprenticeship schemes, Apprenticeships in Dual VET, Formación profesional dual, Germany;](#) ma anche M. DEL CONTE, S. MALANDRINI, M. TIRABOSCHI (a cura di), [Italia-Germania, una comparazione dei livelli di competitività industriale](#), ADAPT Labour Studies e-Book series, 2016, n. 53, pp. 47-49.

⁽²²⁾ Per un'ampia trattazione, con rilievo anche dei profili di criticità, cfr. E. MASSAGLI, *op. cit.*, pp. 64-92.

professionale e mercato del lavoro, dove la fase formativa dell'individuo è principalmente centrata sull'esperienza di lavoro, in un modello “duale/corporativo” che caratterizza i diversi Paesi di tradizione germanica e che si fonda su un ruolo preponderante delle parti sociali, dalle quali dipende l'individuazione delle qualifiche professionali.

In Germania non abbiamo, a livello normativo, una vera e propria definizione del termine apprendistato, che è comunque riferito alle esperienze di integrazione tra formazione e lavoro per i giovani iscritti a corsi di natura professionale (l'86% di questi è in regime di apprendistato) ⁽²³⁾ o nella formazione terziaria (a fianco del sistema universitario), cui si accede una volta terminato il ciclo di istruzione obbligatoria (15-16 anni) e con durata che va dai due ai tre anni e mezzo, a seconda del percorso intrapreso, o successivamente (nel 2018 l'età media di accesso era di poco inferiore ai 20 anni) ⁽²⁴⁾. Al termine interviene un esame con conseguente assegnazione della qualifica conseguita (avente validità legale); in caso di mancato superamento della prova è concessa (per una sola volta) una proroga di un anno del contratto di apprendistato, con conseguente allungamento della durata e dei trattamenti economici/normativi tipici del rapporto di lavoro qui analizzato. A differenza che in Italia ed invece comunemente agli altri casi trattati, non è qui rintracciabile una “tipologia” totalmente sganciata dai percorsi d'istruzione e formazione professionale. Nel Paese in esame la competenza legislativa è ripartita tra livello federale e singoli Länder, con un intervento delle parti sociali nella definizione degli elementi essenziali del contratto di lavoro. Durante il periodo di apprendistato non è consentito recedere, da parte dell'azienda, se non per un “giustificato motivo” o viceversa, da parte dell'apprendista, con preavviso e per finalità di ricerca di altro impiego; in entrambi casi è possibile rivalersi sull'altra parte con rivendicazioni a titolo di risarcimento danni. I costi sono, per la maggior quota (80%), in carico all'azienda ed in particolare per la retribuzione dell'apprendista nell'orario di effettiva presenza in azienda. In particolare, la normativa rinvia la determinazione della retribuzione (o meglio, indennità) alla contrattazione collettiva nazionale a livello settoriale con possibilità di adattamento anche in sede di contrattazione decentrata (aziendale), che la fissa, orientativamente, in una media pari a meno di due terzi rispetto a quella dei lavoratori qualificati. La stessa dovrà essere parametrata all'età e con previsioni d'aumento almeno una volta all'anno, e

⁽²³⁾ Cfr. E. MASSAGLI, *op. cit.*, p. 69, che riporta, in nota, dati Cedefop del 2015.

⁽²⁴⁾ S. D'AGOSTINO, S. VACCARO (a cura di), *op. cit.*, p. 28.

si attesta, stando a differenti rilevazioni, attorno al 35% o comunque in una forbice tra 25% ed il 45% del salario medio di un lavoratore qualificato su medesime mansioni. È stato recentemente (2020) rilevato poi come il costo il costo medio annuo di un apprendista in Germania è pari a euro 20.855 ⁽²⁵⁾.

6. Considerazioni finali

La comparazione che si è tentato di svolgere assume contorni di complessità che non consentono una riflessione completa, in particolare visto il disallineamento dei modelli dei Paesi presi a riferimento rispetto all'esperienza italiana. Ad ogni modo, si possono tratteggiare alcuni spunti, anche in ottica riformatrice dell'istituto, sia sul piano dell'ordinamento positivo che del diritto delle relazioni industriali.

- Come detto, nel nostro Paese, la tipologia di apprendistato più diffusa è quella “professionalizzante”, che si caratterizza per un ampio intervento, tramite rinvii di legge, della contrattazione collettiva nazionale di settore ⁽²⁶⁾.
- La normativa nazionale, per come integrata dalla contrattazione collettiva nazionale, è comunque ancora, per certi aspetti, rigida. Anche se tendenzialmente in linea con le esperienze d'oltre confine analizzate, seppur riferibili a tipologie di apprendistato non professionalizzante, nel senso italiano del termine.
- Tra gli aspetti di rigidità e costo troviamo anzitutto il sistema retributivo, che la legge ⁽²⁷⁾ consente di attestare, alternativamente, attraverso: il sotto-inquadramento a fini economici di massimo due livelli oppure in base ad una percentuale di riduzione dei minimi tabellari applicati a colleghi che esercitano le medesime mansioni. Nella logica di scambio contrattuale-collettivo, queste difficilmente saranno contrattate a livelli bassi. Nella maggior parte dei CCNL del settore industria è impiegato il criterio del sotto-inquadramento, mentre nel

⁽²⁵⁾ Ivi, p. 28.

⁽²⁶⁾ Per il caso dell'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore e dell'apprendistato di alta formazione e ricerca sono intervenuti, per lo più, accordi interconfederali (<http://www.fareapprendistato.it/contrattazione-collettiva/>).

⁽²⁷⁾ Art. 42, comma 5, lett. b, d.lgs. n. 81/2015.

recente rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica e l'installazione di impianti si è passati ad una parametrizzazione percentuale: immaginando il teorico percorso triennale, si ha una progressione crescente ogni 12 mesi (85%, 90%, 95%).

- Si tratta di retribuzioni comunque elevate ⁽²⁸⁾, rispetto alla media UE: in Italia ci collochiamo in una forbice di effettiva retribuzione – la più alta in UE – tra il 70% e l'80% ⁽²⁹⁾.
- Anche con riferimento ai casi sopra trattati di apprendistato connesso a percorsi di istruzione/formazione, gli accordi interconfederali – cedevoli rispetto ad eventuali discipline di settore – introducono meccanismi retributivi a percentuali con progressioni a rialzo ⁽³⁰⁾.
- Mediamente la durata massima è sempre fissata in 36 mesi, con scansione temporale tendenzialmente rigida (salvo accordi individuali, con oneri formativi comunque non riproporzionabili, per esigenze di certezza del diritto e a fini ispettivi circa la genuinità dell'apprendistato e la corretta applicazione delle aliquote contributive di favore). A ben vedere si tratta di un periodo assai lungo di inserimento, il che comporta sì un addestramento particolare ma una necessaria continua “manutenzione” del piano formativo individuale, anche per obsolescenza rapida delle competenze acquisite che si manifestano come in continua evoluzione nell'ambito, in particolare, delle materie caratterizzanti la trasformazione di processi e prodotti tipica del contesto di Industria

⁽²⁸⁾ Retribuzioni elevate fissate dalla contrattazione collettiva, oppure erogate individualmente in aggiunta al trattamento spettante (superminimi) rischiano di essere sintomo di scarsa genuinità del contratto di apprendistato. Afferma E. MASSAGLI, *op. cit.*, p. 60, come «Le percentuali basse sono prova della natura realmente formativa dello strumento. Stipendi contenuti infatti sono individualmente e socialmente accettati solo se la retribuzione complessiva non consta esclusivamente della parte economica, ma anche della componente formativa».

⁽²⁹⁾ E. MASSAGLI, *op. cit.*, p. 60; UK: 45%-60%, Germania: 35%, Francia (che si avvicina alle nostre percentuali effettive): 75%-85%. Ma anche M. KUCZERA, *Incentives for apprenticeship*, OEC Education Working Paper, 2017, n. 152, pp. 26-27.

⁽³⁰⁾ Ad esempio, l'accordo interconfederale tra Confindustria, Cgil, Cisl, Uil del 18 maggio 2016, prevede per l'apprendistato *ex art.* 43, d.lgs. n. 81/2015 una percentuale crescente in base all'anno di frequenza del percorso formativo (dal 1° anno al 45% all'ultimo al 70%) per le ore di effettivo lavoro, mentre per le ore di formazione interna si ha, per legge, una percentuale lineare del 10. Mentre per l'apprendistato *ex art.* 45 si opera attraverso meccanismi di sotto-inquadramento (di massimo 2 livelli).

4.0⁽³¹⁾, o comunque in relazione a cambi organizzativi/tecnici/tecnologici/produttivi.

- Scarsa (se non nulla) incisione della contrattazione di secondo livello sul punto, se non per eventuali esemplificazioni di profili professionali/contenuti formativi⁽³²⁾, e comunque con forte rischio di rivendicazioni di natura meramente economica a rialzo.
- Limiti di età: anche un profilo adulto potrebbe necessitare di riqualificazione in caso di reinserimento in un nuovo contesto aziendale. In questo caso si potrebbero prendere a riferimento esperienze viste sopra di deroghe per particolari soggetti (disoccupati di lunga durata, lavoratori coinvolti in processi di riconversione industriale, ecc.)⁽³³⁾.

L'incentivo economico, sostanzialmente sotto forma di aliquote contributive di favore, non sembra essere sufficiente a compensare l'aggravio formativo e l'onerosità del rapporto nel suo complesso⁽³⁴⁾.

⁽³¹⁾ Presenta un'ampia trattazione in merito il volume M. COLOMBO, E. PRODI, F. SEGHEZZI, *Le competenze abilitanti per Industria 4.0. In memoria di Giorgio Usai*, ADAPT University Press, 2019.

⁽³²⁾ Si segnala, unica nota, l'intesa siglata in provincia di Bergamo in sede di Commissione territoriale per la formazione professionale e l'apprendistato (art. 6.2, sez. Prima, CCNL Federmeccanica) tramite la quale sono stati integrati i profili formativi esemplificativi disponibili sul piano nazionale con riferimento, in particolare, a competenze abilitanti riferibili al programma *Industry 4.0*.

⁽³³⁾ Attualmente, l'art. 47, comma 4, d.lgs. n. 81/2015 prevede la possibilità di assumere, in deroga ai limiti di età, lavoratori collocati in mobilità (norma in esaurimento per abrogazione delle c.d. "liste di mobilità") e percettori di trattamento di disoccupazione. Norma accompagnata da sgravi contributivi (cfr. <http://www.assunzioneagevolata.it/assunzioni/agevolazioni-ministeriali-in-aggiornamento/agevolazioni-previdenziali/lavoratori-disoccupati/apprendistato-senza-limiti-di-eta>).

⁽³⁴⁾ Su questi aspetti, in prospettiva comparata, cfr. M. KUCZERA, *op. cit.*

Inquadramenti e contribuzione

di Luca Vozella

1. Introduzione

Si riportano di seguito alcune considerazioni volte ad indagare:

- il ruolo che la modifica dell'art. 2103 c.c., quindi la maggiore flessibilità interna in termini di mutamento di mansioni che ne deriva, è in grado di esprimere, incidendo positivamente o negativamente sul sistema pensionistico in essere;
- se tale flessibilità sia coerente o meno con le riforme che, a decorrere dal 1995, sono state apportate al sistema pensionistico.

In particolare si è inteso procedere in una prima fase con l'analisi di due sistemi pensionistici, quello retributivo ante riforma e quello contributivo post riforma che, salvo ulteriori interventi legislativi, diventerà negli anni l'unico sistema utilizzato. Si passerà in seguito all'analisi degli effetti prodotti sul regime pensionistico dalla flessibilizzazione dei rapporti di lavoro, conseguente alle crescenti dinamiche dei mercati interni ed esterni. Nell'analizzare questa evoluzione si considereranno i due principali approcci che possono seguire le aziende per fronteggiare tali cambiamenti, ossia il ricorso alla flessibilità esterna o alla flessibilità interna, per comprendere come possano impattare sulle prestazioni pensionistiche. Con riferimento poi alla flessibilità interna, l'analisi verterà inevitabilmente sull'oggetto della presente pubblicazione, ossia la maggiore variabilità delle mansioni, riconosciuta dall'art. 2103 c.c. a seguito delle modifiche introdotte dal d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81.

2. La disciplina pensionistica. Il sistema retributivo

Con il sistema di calcolo retributivo l'importo della pensione veniva determinato prendendo a riferimento due diversi parametri. Il primo, senza dubbio più rilevante, era la c.d. *retribuzione pensionabile* (conosciuta anche come base pensionabile) ovvero la media delle retribuzioni percepite in un determinato arco temporale di riferimento la cui durata, definita dal legislatore, corrispondeva sostanzialmente con la fase finale della vita lavorativa ⁽¹⁾. Il secondo parametro che veniva preso in considerazione era il numero complessivo delle settimane di contribuzione accreditate nel corso della vita lavorativa, la c.d. *anzianità contributiva* senza però considerare, come avviene oggi con il sistema contributivo, il reale importo dei contributi versati. Il trattamento di pensione veniva quindi determinato mettendo in rapporto tali due indicatori e il risultato si determinava applicando il c.d. tasso o aliquota di rendimento, pari al 2% della retribuzione pensionabile, fino ad un massimo di 40 anni. Ne derivava, quindi, che l'importo della pensione, secondo il metodo di calcolo retributivo poteva raggiungere, qualora il lavoratore avesse raggiunto il massimo dell'anzianità contributiva, l'80% della retribuzione media del periodo di riferimento.

Tale sistema di calcolo, come è facile notare, tendeva inevitabilmente ad avvantaggiare le carriere retributive dinamiche, in particolari quelle carriere che avessero riscontrato un importante aumento retributivo negli ultimi anni di carriera a discapito di coloro che, pur avendo beneficiato di trattamenti migliorativi, non li avessero mantenuti nella fase finale della loro vita lavorativa. Non rilevava quindi ai fini del calcolo pensionistico, secondo questo sistema, l'effettivo percorso lavorativo complessivamente svoltosi, con le relative dinamiche retributive, né rilevava l'ammontare totale dei contributi versati dal dipendente, ma unicamente la retribuzione degli ultimi anni e il numero di settimane in cui si era verificata una copertura contributiva.

3. Il sistema contributivo

Il sistema contributivo adotta invece una formula di calcolo basata sul principio secondo il quale, malgrado i contributi del singolo lavoratore non vengano effettivamente accantonati in quanto impegnati per il finanziamento

⁽¹⁾ M. CINELLI, *Diritto della previdenza sociale*, Giappichelli, 2020, pp. 566 ss.

delle prestazioni pensionistiche in essere, si ha l'attivazione di un conto individuale virtuale, in cui vengono registrati e rivalutati periodicamente tutti i contributi versati dal singolo lavoratore, andando a formare il c.d. *montante contributivo* ⁽²⁾. Tale montante, dato dalla somma di tutti i contributivi versati sulla posizione individuale del singolo lavoratore e rivalutati periodicamente, rappresenta uno dei due elementi presi in considerazione nel sistema contributivo. L'altro elemento è il *coefficiente di trasformazione* ossia un indice variabile in relazione all'età di pensionamento e inversamente correlato all'aspettativa di vita. Questi due elementi vengono poi combinati e moltiplicati tra loro, determinando l'importo pensionistico spettante. Il sistema contributivo, a differenza del sistema retributivo, consente pertanto una maggiore equità e una maggiore neutralità. Equità nella sua accezione attuariale, in quanto si crea una condizione «nella quale ciascun individuo riceve lo stesso tasso di rendimento sui propri contributi» senza distinzioni in relazione alla tipologia di carriera del singolo lavoratore. Neutralità nell'accezione per cui tale sistema di calcolo consente di restituire al lavoratore, sotto forma di pensione, i contributi versati durante la vita lavorativa rappresentando quindi sostanzialmente una forma di risparmio individuale.

Il confronto tra i due sistemi consente di evidenziarne quindi vantaggi e svantaggi. Il primo elemento, che ha un ruolo centrale, è la quantificazione della prestazione pensionistica spettante al lavoratore. Il sistema di calcolo retributivo consentiva ai pensionati di beneficiare di trattamenti che tendenzialmente più generose di quelle ora erogate con il sistema contributivo. Questo vantaggio, che come detto è derivante dal fatto che il vecchio sistema di calcolo prendeva in considerazione unicamente i redditi di fine carriera, presuppone tuttavia che le ultime retribuzioni siano in ogni caso le più alte percepite dal lavoratore, senza considerare l'ammontare complessivo percepito durante tutto il percorso lavorativo, risultando quindi penalizzante per tutti i lavoratori con carriera discontinua e/o con una crescita non lineare legata alle situazioni di perdita involontaria di lavoro nella fase finale della carriera o, come vedremo più nel dettaglio in seguito, con adibizione a mansioni superiori per determinati periodi della vita lavorativa.

Se, quindi, il sistema retributivo, pur garantendo livelli di pensioni economicamente più vantaggiosi, non era in grado di garantire il livello di equità e neutralità, il sistema contributivo supera questo limite riuscendo a fornire il

⁽²⁾ M. CINELLI, *op. cit.*, pp. 568 ss.

medesimo peso e il medesimo valore a tutte le scelte effettuate nel corso della vita lavorativa, senza differenziazioni legate al percorso di carriera, riconoscendo annualmente a tutti lo stesso tasso di rendimento a parità di contributi, sia che questi siano stati versati nelle prime fasi della vita lavorativa, sia che lo siano stati nella fase finale della stessa.

Tuttavia il problema della riduzione della prestazione rimane un problema ben noto al legislatore il quale, per attenuarne le conseguenze è intervenuto, dapprima con la riforma Amato e, in seguito, con la riforma Dini, attraverso diversi provvedimenti che consentissero il mantenimento di livelli elevati di pensione tramite «la combinazione di prestazioni pensionistiche pubbliche, di importo più o meno ridotto rispetto a quanto garantito dalla formula retributiva, e prestazioni complementari, erogate dai costituendi schemi a capitalizzazione, finalizzati tramite il versamento volontario di una contribuzione aggiuntiva e soprattutto, in tutto o in parte, il flusso annuo di TFR»⁽³⁾.

4. Il ruolo delle mansioni e del contratto collettivo nazionale nella definizione della retribuzione imponibile e pensionabile

La retribuzione imponibile e pensionabile assume quindi un ruolo sempre più centrale nella determinazione dei trattamenti pensionistici dei lavoratori. Infatti, nel sistema retributivo il trattamento pensionistico è definito prendendo come riferimento la media delle retribuzioni percepite in un determinato periodo di tempo, mentre nel sistema contributivo, la base di calcolo delle pensioni si estende a tutto l'arco della vita lavorativa⁽⁴⁾.

Questa distinzione evidenzia la centralità del ruolo della base imponibile presa come riferimento per l'applicazione della contribuzione previdenziale.

Sul punto, la legge⁽⁵⁾ ha definito che «la retribuzione da assumere come base per il calcolo dei contributi di previdenza e di assistenza sociale non può essere inferiore all'importo, stabilito da leggi, regolamenti, contratti collettivi stipulati dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative sul piano nazionale, ovvero da accordi collettivi o individuali, qualora ne

⁽³⁾ M. JESSOLA, M. RAITANO, *La Riforma Dini vent'anni dopo: promesse, miti, prospettive di policy. Un'introduzione*, in *Politiche Sociali*, 2015, n. 3, p. 372.

⁽⁴⁾ M. CINELLI, *op. cit.*, p. 238.

⁽⁵⁾ Si fa qui riferimento all'art. 1 del d.l. 9 ottobre 1989, n. 338, così come convertito dalla l. 7 dicembre 1989, n. 389.

derivi una retribuzione di importo superiore a quello previsto dal contratto collettivo». Successivi interventi normativi hanno, inoltre, precisato che il citato articolo si interpreta nel senso che, in caso di pluralità di contratti collettivi intervenuti per la medesima categoria, la retribuzione da assumere come base per il calcolo dei contributi previdenziali ed assistenziali è quella stabilita dai contratti collettivi stipulati dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative nella categoria. Per avere una panoramica completa sullo stretto legame che si instaura tra la nozione di imponibile contributivo, e quindi di retribuzione pensionabile, e le mansioni, è necessario leggere il suddetto rimando alla contrattazione collettiva congiuntamente ai principi di autonomia del rapporto previdenziale, rispetto a quello di lavoro e dell'indisponibilità dei crediti previdenziali. Secondo tale principio, «l'ente previdenziale è legittimato a richiedere la contribuzione corrispondente alla retribuzione dovuta (anche se non acquisita, né richiesta) per le mansioni effettivamente svolte dal lavoratore, indipendentemente dalla qualifica formalmente attribuita dal lavoratore» ⁽⁶⁾. Ai fini della disciplina pensionistica, quindi, ciò che rileva non è tanto l'inquadramento formale del lavoratore ma, tutt'al più, la mansione effettivamente svolta e, soprattutto, l'effettivo compenso che la contrattazione collettiva nazionale, associa a quella specifica mansione instaurando quindi un fortissimo legame tra retribuzione presa a riferimento per la definizione della contribuzione pensionabile, disciplina delle mansioni e sua flessibilità.

5. La flessibilizzazione del mercato del lavoro e gli impatti sui trattamenti pensionistici

Per sviluppare le considerazioni oggetto del presente approfondimento, può essere utile partire dall'assunto secondo cui «il metodo contributivo non è altro che lo specchio di quel che accade nel mercato del lavoro» ⁽⁷⁾ e, quindi, per valutare se il metodo contributivo si adatti o meno al mercato del lavoro, è necessario comprendere quali sono le principali dinamiche che hanno interessato il mercato del lavoro negli ultimi anni.

⁽⁶⁾ L. SURDI, *Imposizione contributiva sulla retribuzione dovuta (e non su quella di fatto): Ancora una manifestazione dell'autonomia del rapporto previdenziale (Corte di cassazione, sezione lavoro, 17 aprile 2012, n. 6001)*, in *RDSS*, 2013, n. 2.

⁽⁷⁾ M. JESSOULA, M. RAITANO, *op. cit.*, p. 372.

L'avvento di Industria 4.0, prima, e della pandemia da Covid-19, poi, hanno provocato delle fortissime ripercussioni sui contesti produttivi in generale sia con riferimento ai cicli produttivi interni all'azienda sia con forti ricadute sulla gestione degli organici. Il nuovo ciclo produttivo, sempre più condizionato da dinamiche e variabili esterne alla singola azienda, deve rispondere a mercati dinamici e per questo deve assumere anch'esso una dimensione sempre più flessibile. Mercati dinamici e cicli produttivi flessibili impongono una necessaria flessibilità anche da parte del mercato del lavoro. In aggiunta a tali dinamiche, è necessario prendere in considerazione anche una serie di cambiamenti sociali, demografici, nelle preferenze dei lavoratori e nel ruolo che la professionalità ricopre all'interno del contratto di lavoro e della prestazione lavorativa stessa. Tali cambiamenti rendono evidente come sia sempre più importante favorire un uso flessibile del lavoro e una grande adattabilità del lavoro ai processi di ristrutturazione e di cambiamento, che da patologici devono diventare fisiologici. Tali processi possono essere fronteggiati o attraverso il ricorso ad un elevato turn over del personale, quindi attraverso sistemi di flessibilità esterna, oppure ricorrendo a processi finalizzati all'arricchimento e alla riqualificazione costante del lavoro, quindi attraverso dei sistemi di flessibilità interna.

All'interno di questi processi, assume quindi un ruolo centrale la qualità e la creatività del lavoro che devono essere sostenute da un forte investimento formativo e da una forte flessibilità organizzativa che consenta di creare «un «centro di gravità permanente» che guidi le politiche formative e occupazionali e che consenta alle persone un'identità e una flexicurity nel veloce cambiamento di settori, ruoli, livelli di responsabilità e competenze che accompagnerà la loro vita» (8).

Il ricorso a forme di flessibilità esterna piuttosto che interna ha ovviamente delle ripercussioni notevoli, sia con riferimento agli interessi del datore di lavoro, quindi alla capacità di sostenere e affrontare i cambiamenti del mercato, sia con riferimento agli interessi del lavoratore e alle ripercussioni che tali scelte hanno sulla propria carriera lavorativa, di conseguenza, sulle propria situazione pensionistica.

Nel prosieguo del presente elaborato si proverà, quindi, ad analizzare quali sono i diversi strumenti che i datori di lavoro hanno a disposizione per

(8) F. BUTERA, *Costi e benefici della partecipazione delle imprese ai progetti ITS*, Working Paper Assolombarda, 2017, n. 5.

fronteggiare la flessibilità dei mercati interni ed esterni e le ripercussioni che tali diverse soluzioni hanno sulla situazione pensionistica dei lavoratori. Nel prosieguo dell'analisi verrà posta particolare attenzione al ruolo che può svolgere il nuovo art. 2103 c.c. in questo contesto e alle ripercussioni positive sulla posizione pensionistica che il ricorso allo *jus variandi* può implicare.

6. La flessibilità esterna

Il ricorso a forme di flessibilità esterna, reso più agevole anche dalla flessibilizzazione delle forme contrattuali, ha in certa misura contribuito da un lato all'espansione della quota di lavoratori c.d. atipici ⁽⁹⁾, dall'altro, ha condotto una parte dei lavoratori, specialmente i giovani ai quali il metodo contributivo si applica integralmente, a trascorrere parte della carriera con remunerazioni più contenute (mancando una progressione legata all'anzianità di servizio) e soprattutto a sperimentare una significativa alternanza tra periodi di lavoro e periodi di non lavoro che sono coperti dalle diverse indennità di disoccupazione che vengono di volta in volta previste e introdotte dalla normativa vigente.

Dinamiche eccessivamente discontinue possono determinare il rischio di regressione ed obsolescenza delle competenze dei lavoratori nonché un considerevole danno a livello pensionistico. Questo danno consegue alla circostanza che periodi coperti dalla principale indennità di disoccupazione ad oggi vigente, ossia la NASpI, seppur possa garantire una copertura contributiva figurativa, la determina con modalità che la rendono più bassa rispetto a quella effettiva.

Il comma 1 dell'art. 12 del d.lgs. 4 marzo 2015, n. 22, prevede infatti che «la contribuzione figurativa è rapportata alla retribuzione di cui all'articolo 4, comma 1, entro un limite di retribuzione pari a 1,4 volte l'importo massimo mensile della NASpI per l'anno in corso». Sulla medesima questione è intervenuta anche la circ. Inps 12 maggio 2015, n. 94, nella quale si afferma che «per i periodi di fruizione della NASpI sono riconosciuti d'ufficio i contributi figurativi rapportati alla retribuzione di cui all'articolo 4, comma 1 del decreto legislativo n. 22 del 2015, entro un limite di retribuzione pari a 1,4

⁽⁹⁾ F. LUCIDI, M. RAITANO, *Molto flessibili, poco sicuri: Lavoro atipico e disuguaglianze nel mercato del lavoro italiano*, in *Economia e Lavoro*, 2009, n. 2.

volte l'importo massimo mensile della NASpI per l'anno in corso». Da questo ne deriva che, «poiché l'importo massimo mensile della NASpI per l'anno 2015 è di € 1.300, la predetta contribuzione figurativa è riconosciuta solo entro il limite di € 1.820 (euro 1.300 per 1,4=euro 1.820)». Tali importi vengono annualmente rivalutati, ad esempio come segnalato dalla circ. Inps 21 gennaio 2021, n. 7, per l'anno in corso l'importo massimo mensile è pari a euro 1.335,40 da cui deriva che i contributi figurativi possono essere riconosciuti solo fino ad un importo massimo di euro 1.869,56 (euro 1.335,40 * 1,4= euro 1.869,56).

I periodi di contribuzione figurativa per NASpI vengono interamente computati per l'anzianità contributiva ai fini pensionistici quindi non determinano un vuoto nel percorso contributivo del lavoratore. La ripercussione negativa riguarda l'ammontare dei contributi accreditati e quindi l'importo della futura pensione, in ragione del limite massimo imposto dalla normativa. La medesima normativa pone peraltro un parziale – e transitorio – rimedio a tale situazione con il comma 2 dell'art. 12 del d.lgs. 4 marzo 2015, n. 22, stabilendo che «le retribuzioni computate nei limiti di cui al comma 1, rivalutate fino alla data di decorrenza della pensione, non sono prese in considerazione per la determinazione della retribuzione pensionabile qualora siano di importo inferiore alla retribuzione media pensionabile ottenuta non considerando tali retribuzioni. Rimane salvo il computo dell'anzianità contributiva relativa ai periodi eventualmente non considerati nella determinazione della retribuzione pensionabile ai fini dell'applicazione dell'articolo 24, comma 2, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214». Ne deriva quindi che i lavoratori che rientrano nel sistema retributivo non saranno penalizzati dalla presenza di periodi di NASpI nel corso della loro vita lavorativa in quanto, nel caso in cui tali periodi dovessero causare una diminuzione del valore della retribuzione pensionabile, si determinerà una neutralizzazione di tali periodi. In caso di sistema misto, la neutralizzazione riguarderà solo la quota retributiva, non quella contributiva. Diverso è invece il caso dei lavoratori con il sistema contributivo integrale per i quali non viene prevista, ad oggi, alcuna particolare deroga e che quindi, a causa del tetto massimo di contributi figurativi che possono essere riconosciuti, subiranno un danno nella determinazione dell'importo della pensione. Il progressivo superamento del sistema retributivo produrrà quindi a regime la non fruibilità della

neutralizzazione, che rappresenta pertanto una tutela solo parziale, temporanea e destinata ad esaurirsi.

7. La flessibilità interna

Con riferimento alle forme di flessibilità interna invece svolge un ruolo centrale il nuovo art. 2103 c.c., così come significativamente modificato dal d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81. La modifica del suddetto articolo, infatti, ha come obiettivo principale quello di soddisfare «l'esigenza rappresentata dalla imprese di ampliare la flessibilità nella gestione del personale»⁽¹⁰⁾ attraverso un ampliamento del «potere di determinazione della prestazione di lavoro e lo *jus variandi*, garantendo così all'impresa la piena utilizzazione della forza lavoro in coerenza con le nuove tecniche organizzative»⁽¹¹⁾. Per raggiungere questo obiettivo la riforma «punta al cuore della flessibilità organizzativa, quella che rende mobile l'oggetto del contratto di lavoro. La novella dello *jus variandi*, infatti, è tutta imperniata sulla revisione della disciplina legale del mutamento di mansioni contenuta nell'art. 3 del d.lgs. n. 81/2015, che – nel suo comma 1 e 2 – sostituisce integralmente la regolamentazione del previgente art. 2103 c.c., come modificato quasi mezzo secolo fa dall'art. 13 Stat. Lav.»⁽¹²⁾.

Senza procedere con l'analisi normativa puntale del novellato art. 2103 c.c., sulla quale la dottrina più autorevole⁽¹³⁾ si è molto soffermata, si sintetizzano i principali elementi che sono stati oggetto di tale modifica:

- superamento della nozione di “equivalenza delle mansioni”, quale limite al legittimo esercizio dello *jus variandi* in senso “orizzontale” a

⁽¹⁰⁾ A. GARILLI, *La nuova disciplina delle mansioni tra flessibilità operativa e tutela del prestatore di lavoro*, in *DLRI*, 2016, n. 149, p. 129.

⁽¹¹⁾ A. GARILLI, *op. cit.*, p. 130.

⁽¹²⁾ M. BROLLO, *Lo jus variandi*, in F. CARINCI (a cura di), [Jobs Act: un primo bilancio – Atti del XI Seminario di Bertinoro-Bologna del 22-23 ottobre 2015](#), ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 54, p. 227.

⁽¹³⁾ Si veda, F. AMENDOLA, *La disciplina delle mansioni nel d.lgs. n. 81 del 2015*, Working Paper CSDLE “Massimo d'Antona”.IT, 2016, n. 291; R. VOZA, *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, Working Paper CSDLE “Massimo D'Antona”.IT, 2015, n. 262; 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 Labour Studies e-Book series, 2015, n. 48; U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ.*, Working Paper CSDLE “Massimo D'Antona”.IT, 2015, n. 268.

vantaggio delle mansioni «per le quali [il lavoratore, n.d.r.] è stato assunto o a quelle corrispondenti all'inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte»⁽¹⁴⁾; Vengono ampliati in questo modo i confini del legittimo esercizio dello *jus variandi* da parte del datore di lavoro rendendo più agevole e sicura la verifica del rispetto del suo corretto utilizzo essendo lo stesso legato a parametri oggettivi e non più a parametri soggettivi impiegati dalla giurisprudenza che avevano minato la certezza della sua applicazione nella precedente formulazione⁽¹⁵⁾.

- introduzione di un (limitato) *jus variandi in peius*. Tale casistica è percorribile unicamente nelle circostanze previste dal comma 2⁽¹⁶⁾ e dal comma 4⁽¹⁷⁾ del medesimo art. 2103 c.c. In precedenza, al contrario, il diritto del lavoratore a non essere addetto a mansioni inferiori era tutelato dalla legge nella forma più assoluta, addirittura attraverso la previsione espressa della nullità di qualsiasi patto contrario. In entrambe le circostanze, inoltre, vi è una ulteriore tutela in capo al lavoratore che consiste nell'impossibilità di perdita del livello di inquadramento e del trattamento retributivo goduto;
- riconoscimento del ruolo centrale della contrattazione collettiva, in sostituzione del parametro legale/giurisprudenziale, per la individuazione dei limiti ai poteri di variazione unilaterale delle mansioni. Viene in questo modo consegnata al sistema delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva la creazione di un'area di mobilità più precisa e adattabile alla concreta organizzazione del lavoro. Il sistema di inquadramento dei contratti collettivi, accanto alla funzione primaria di determinare il corrispettivo dovuto al lavoratore, ne acquista una nuova e speculare sul piano "sinallagmatico", poiché definisce "il debito di prestazione" gravante sul lavoratore, entro i limiti del quale

⁽¹⁴⁾ Art. 2103, comma 1, c.c.

⁽¹⁵⁾ S. BINI, *Dall'equivalenza professionale all'equivalenza economica delle mansioni. Questioni ermeneutiche e prime osservazioni*, in *ADL*, 2015, n. 6, p. 1240 ss.

⁽¹⁶⁾ «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 inferiore purché rientranti nella medesima categoria legale».

⁽¹⁷⁾ «Ulteriori ipotesi di assegnazione di mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore, purché rientranti nella medesima categoria legale, possono essere previste dai contratti collettivi».

possono legittimamente operare i poteri del datore di organizzazione dei rapporti di lavoro, tra cui in particolare quello di variazione del contenuto della prestazione lavorativa ⁽¹⁸⁾;

- possibilità di assegnazione a mansioni superiori per un periodo definito dalla contrattazione collettiva con attribuzione della retribuzione superiore spettante e senza che tale assegnazione diventi definitiva;
- riconoscimento di spazi all'autonomia individuale in relazione alla variazione (consensuale) *in peius* delle mansioni ⁽¹⁹⁾ a condizione che vi sia il rispetto delle due condizioni poste dal comma 6 dell'art. 2103 c.c. ossia la presenza di una delle giustificazioni espressamente previste dalla normativa stessa ⁽²⁰⁾ e che il medesimo accordo sia stipulato in sede assistita, ovvero nelle sedi di cui all'art. 2113, comma 4, c.c. o avanti alle commissioni di certificazione, presso le quali il lavoratore può eventualmente avvalersi anche dell'assistenza di un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato, di un legale o di un consulente del lavoro.

Quanto sopra riepilogato consente di comprendere come la maggiore flessibilità derivante dal nuovo art. 2103 c.c., porta con sé una rinnovata flessibilità organizzativa del rapporto di lavoro attenta sia alle esigenze di efficienza delle imprese sia ai differenti interessi della persona che lavora. E lo fa ricercando un punto di equilibrio tra le esigenze delle imprese e la garanzia della professionalità del lavoratore diverso e meno rigido di quello imperniato sulla tutela statica della specifica professionalità acquisita dal lavoratore nella fase pregressa del rapporto di lavoro ⁽²¹⁾. Inoltre, le ricadute positive per il lavoratore non si limitano alla garanzia di professionalità ma si estendono anche ad una maggiore garanzia e tutela pensionistica in quanto, grazie ai nuovi spazi di intervento che si creano per il datore di lavoro, si rafforza «la possibilità di permanenza nel posto di lavoro per coloro che sono occupati e che rischiano la perdita del posto» ⁽²²⁾, garantendo:

⁽¹⁸⁾ M. BROLLO, *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, in *ADL*, 2015, n. 6.

⁽¹⁹⁾ A. SALVI, M. LUZZANA, *Il nuovo art. 2103 c.c. – ricognizione normativa*, in *Quaderni di Giurisprudenza del lavoro*, 2017, n. 2, pp. 69 ss.

⁽²⁰⁾ «interesse del lavoratore alla conservazione dell'occupazione, all'acquisizione di una diversa professionalità o al miglioramento delle condizioni di vita».

⁽²¹⁾ M. BROLLO, *Lo jus variandi*, cit., p. 231.

⁽²²⁾ Ivi, p. 232.

- in presenza di ricorso allo *jus variandi* esercitato in senso orizzontale la parità delle condizioni retributive e, di conseguenza, del versamento contributivo utile ai fini pensionistici;
- in presenza di ricorso allo *jus variandi* esercitato in senso verticale con attribuzione a mansioni superiori l'attribuzione della retribuzione riferita alle mansioni di livello superiore cui è legato e quindi anche un incremento nel versamento dei contributivi utili ad incrementare il montante contributivo;
- in presenza di ricorso allo *jus variandi* esercitato in senso verticale, con attribuzione a mansioni superiori vi sarà il mantenimento delle condizioni normative, retributive e, di conseguenza, contributive, ad eccezione del caso in cui si proceda ad un accordo per tutelare le esigenze del lavoratore.

8. Conclusioni

Come si è avuto modo di descrivere nel corso dell'elaborato, diviene sempre più fondamentale per l'azienda fare ricorso a diverse forme di flessibilità. Tali diverse forme di flessibilità, oltre che avere importanti ricadute a livello macroeconomici, hanno importanti ripercussioni anche sui trattamenti pensionistici dei singoli lavoratori. Alla luce delle diverse considerazioni svolte nel corso dell'elaborato, si può evincere come l'introduzione di sistemi di inquadramento più flessibili, adottati grazie alla modifica dell'art. 2103 c.c., e più precisi, ottenuti grazie alle declaratorie maggiormente adattabili rinvenibili nella contrattazione collettiva, consentono quindi ai lavoratori un vantaggio pensionistico mitigando e riducendo il notevole impatto negativo che si potrebbe avere nel caso in cui, in assenza di tale flessibilità, si dovesse ricorrere unicamente a forme di flessibilità esterna. Inoltre, il ruolo centrale della flessibilità interna nella tutela del trattamento pensionistico, si è reso ancora più importante e cruciale in questa fase di graduale passaggio dal sistema retributivo al sistema contributivo. Tali vantaggi possono essere così sintetizzati:

- la maggiore flessibilità interna concessa ai datori di lavoro nella variazione delle mansioni e l'ampliamento delle casistiche in cui la legge garantisce la parità di trattamento retributivo anche a fronte dell'attribuzione a mansioni diverse o inferiori, consentono di avere un riflesso

positivo anche sul montante contributivo e, di conseguenza, anche sulle prestazioni pensionistiche che ne derivano;

- la maggiore flessibilità interna concessa ai datori di lavoro nella variazione delle mansioni anche se appartenenti a livelli superiori e i conseguenti aumenti retributivi, seppur temporanei che ne conseguono, consentono anch'essi di avere un impatto positivo sul montante contributivo e quindi sulle prestazioni pensionistiche;
- se con il sistema retributivo, la presenza di periodi di non lavoro nel corso della vita lavorativa non provocava particolari penalizzazioni a livello pensionistico, con il sistema contributivo la presenza di periodi caratterizzati da una contribuzione inferiore, anche nel corso della vita lavorativa, ha un impatto negativo sulle prestazioni pensionistiche;

il ricorso a forme di flessibilità interna in luogo di forme di flessibilità esterna consente ai lavoratori di evitare, o quantomeno di limitare nel tempo, il ricorso a periodi di non lavoro coperti dall'indennità di disoccupazione (oggi NASpI) che non garantisce una piena copertura contributiva e che quindi ha un impatto negativo sul montante contributivo e quindi sulle prestazioni pensionistiche.

Una visione nazionale

di Giacomo Pigni

1. Introduzione

Il settore manifatturiero italiano è da anni posto di fronte a sfide di sempre maggiore intensità: la competizione globale, il continuo calo di domanda assorbita da altre aree geografiche, la transizione ecologica e soprattutto digitale sono alcune di quelle più complicate da vincere. Tutti questi elementi sfidanti operano insieme e impongono alla manifattura italiana, e non solo, una evoluzione rapida da un punto di vista organizzativo e produttivo. Proprio tra i cambiamenti necessari in ambito organizzativo sono da inserire le riforme dei sistemi inquadramentali. Infatti, agire sulla classificazione delle professionalità, riconoscendo l'accrescimento professionale in chiave incentivante e soprattutto la variabilità delle mansioni, che tanto caratterizza le attuali organizzazioni aziendali, può essere utile per consegnare gli strumenti adatti a rispondere con la flessibilità richiesta dalle sfide soprarichiamate. Inoltre, azioni di questo tipo risultano altamente efficaci in un'ottica di ottimizzazione dei costi. Lo scopo di questo contributo è, per tali ragioni, quello di approfondire il cambiamento che ha caratterizzato i sistemi di inquadramento previsti dai principali contratti collettivi in ambito manifatturiero, riprendendo alcuni esempi provenienti dalla contrattazione nazionale e aziendale anche non manifatturiera. Inoltre, si considererà con particolare attenzione il tema della progressione automatica degli inquadramenti.

2. Uno sguardo d'insieme all'evoluzione dei sistemi di inquadramento

All'interno delle profonde trasformazioni che attraversano il mondo del lavoro un aspetto particolare è lo sviluppo delle soluzioni di riforma dei sistemi di inquadramento, avviati dalla contrattazione collettiva a livello nazionale. È quindi utile tentare di delineare il quadro generale, prima di procedere ad

approfondimenti specifici relativi ad alcuni sistemi contrattuali rilevanti nell'ambito manifatturiero. A questo scopo si può preliminarmente riprendere quanto analizzato all'interno dei Rapporti sulla contrattazione collettiva in Italia, realizzati da ADAPT a partire dal 2015. L'analisi dei Rapporti mostra una tendenza molto chiara: la riforma degli inquadramenti è partita da vari anni, lenta ma inesorabile. Già all'interno del primo Rapporto, che copre la contrattazione sviluppatasi dal 2012 al 2014, si segnalava come, in alcuni casi, fossero stati previsti impegni generici a implementare sistemi di inquadramento che valorizzassero la professionalità del singolo lavoratore. In altri, invece, l'impegno generico si sviluppava maggiormente verso l'istituzione di apposite commissioni per la riforma del sistema di inquadramento e in altri ancora era evidenziata la formalizzazione di nuovi livelli di inquadramento, attraverso l'aggiornamento delle declaratorie e regole specifiche in materia di mobilità mansionale. Questa diversa gradazione di interventi si ripresenta in misura più consistente negli anni successivi, portando alla luce i frutti degli interventi passati, ovviamente con una lentezza fisiologica dovuta al ritmo dei cicli negoziali. Si spiega così il fatto che nel biennio 2015-2016 lo stesso osservatore denoti una progressione limitata sul tema, costituita da interventi puntuali di aggiornamento ⁽¹⁾ mentre, nell'analisi della contrattazione sviluppatasi nel 2017, viene mostrata una tendenza maggiore all'aggiornamento del sistema di classificazione ed inquadramento e all'introduzione di particolari regole, procedure o sperimentazioni in materia ⁽²⁾. Allo stesso modo nel 2018 si osservano interventi volti ad introdurre delle previsioni programmatiche rispetto alla riforma del sistema classificatorio e delle nuove figure professionali, apportando aggiornamenti alle declaratorie ⁽³⁾, mentre nel 2019 si registrano operazioni di riforma dei sistemi di classificazione più incisive, affiancate dal riconoscimento, in favore della contrattazione aziendale, di un potere, coordinato con il livello nazionale, di

⁽¹⁾ Nel 2015 il CCNL bancari e il CCNL chimici definiscono alcune misure semplificatorie delle categorie. Il CCNL terziario introduce un aggiornamento delle esemplificazioni e dei profili professionali. L'anno successivo viene segnalata la presenza di molte disposizioni programmatiche dirette ad affidare a commissioni ad hoc l'aggiornamento dell'inquadramento (CCNL lavanderie industriali; CCNL chimica PMI; CCNL lapidei; CCNL metalmeccanici; CCNL metalmeccanici PMI, CCNL vetro; CCNL Anas) insieme a piccoli interventi di modifica (es. CCNL ceramica).

⁽²⁾ È citato come caso esemplare il CCNL occhiali, interamente dedicato alla definizione di un inquadramento unico suddiviso per "aree professionali". Sulla stessa linea sono da citare i rinnovi del CCNL alimentari e panificazione e del CCNL tabacco.

⁽³⁾ A titolo esemplificativo è possibile citare il rinnovo del CCNL logistica, trasporto merci e spedizioni che introduce un apposito inquadramento per i c.d. *riders*.

ridefinizione dell'inquadramento ⁽⁴⁾. In riferimento alla contrattazione nazionale si consideri peraltro, tra gli interventi più significativi, che nel 2020, anno sotto questo aspetto interlocutorio, è stato rinnovato il CCNL telecomunicazioni con l'introduzione di 26 nuove figure professionali che rappresentano le nuove professionalità generate dai processi di trasformazione digitale che attraversano il settore.

Come detto, si riscontra quindi una lenta ma inesorabile (oltre che necessaria) tendenza alla riforma degli inquadramenti che, in maniera un po' ondivaga, porta all'aggiornamento di un modello di classificazione professionale, di seguito meglio illustrata, che getta le sue radici in un mondo del lavoro industriale ormai ampiamente evolutosi per l'innovazione tecnologica ed il mutare dell'organizzazione del lavoro, più leggera e flessibile. L'osservatorio evidenzia sostanzialmente come il processo di aggiornamento non sia concluso ma al contrario, seppur con resistenze e lentezze fisiologiche, si stia consolidando una consapevolezza comune delle parti sociali rispetto alla necessità di operare un significativo aggiornamento delle discipline contrattuali degli inquadramenti.

3. I sistemi di inquadramento nel settore manifatturiero, alcuni esempi: metalmeccanico, chimico-farmaceutico, gomma-plastica, alimentare, tessile

Delineato il quadro generale, è opportuno riportare alcuni approfondimenti esemplificativi relativi ad alcuni sistemi contrattuali presenti nel settore manifatturiero, partendo da quello oggetto dell'ultima importante riforma, cioè il metalmeccanico, novellato dal rinnovo nazionale del 5 febbraio 2021. Il sistema di inquadramento risulta abbondantemente innovato rispetto alla versione precedente del '73, soprattutto da un punto di vista metodologico. È infatti chiaro il passaggio da un metodo induttivo, che dunque partiva dalla mansione per arrivare alla declaratoria, ad uno deduttivo, il quale prende avvio dalla declaratoria per arrivare alla mansione. Nello specifico il nuovo

⁽⁴⁾ Rispetto alla prima tipologia è da nominare il rinnovo del CCNL energia e petrolio che rivoluziona il sistema classificatorio e quello della valutazione delle performance individuali mantenendo i due nettamente separati. Per rappresentare la seconda tipologia di intervento è invece possibile portare all'attenzione il rinnovo del CCNL credito che permette alla contrattazione di secondo livello di riconoscere nuove figure professionali in maniera condizionata al parere favorevole del Comitato bilaterale.

sistema si struttura su due elementi essenziali e soprattutto sull'interazione tra gli stessi. Da una parte troviamo un gruppo di sei criteri di professionalità⁽⁵⁾ che fungono da chiavi di lettura della mansione effettivamente svolta e sui quali si basano le declaratorie. D'altra abbiamo, appunto, le declaratorie, una per ciascuno dei nove livelli. Essi sono suddivisi in 4 campi riservati ad altrettante tipologie di ruolo: due livelli afferenti per i ruoli operativi (campo D), tre livelli per i ruoli tecnico-specifici (campo C), tre livelli per i ruoli specialistici e gestionali (campo B) e un livello rientrante nel campo A riservato ai ruoli di gestione del cambiamento e dell'innovazione. Fatta questa doverosa premessa, è ora possibile esporre sinteticamente lo sviluppo del processo di inquadramento del lavoratore secondo appunto un procedimento deduttivo e non più induttivo che pone al centro il concetto di ruolo. Il cambiamento è radicale poiché presuppone che ogni realtà aziendale predisponga internamente un sistema di *job descriptions* basato sui sei criteri di professionalità. In questo modo la posizione lavorativa viene letta con le nuove lenti, consegnate dal contratto, e può in questo modo essere collocata nei diversi livelli definiti dalle apposite declaratorie. Essendo la finalità del sistema quella di inquadrare il lavoratore rispetto alla sua effettiva prestazione è immaginabile che la medesima figura rientri, per ogni criterio di professionalità, in più livelli. Per tale ragione, nella logica di sistema, è previsto che si applichi un principio di prevalenza in base al quale il livello di inquadramento finale è quello che emerge in relazione alla maggioranza dei criteri di professionalità o rispetto ad un singolo criterio che è valorizzato per via della sua spiccata importanza nell'organizzazione aziendale. Il cambio di passo registrato nell'ambito del sistema di inquadramento non riguarda però i criteri di inserimento e mobilità. Infatti, il rinnovo di febbraio scorso non muta il sistema di progressione automatica, che viene adeguato al quadro aggiornato dei sistemi di istruzione e formazione con riferimento al Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente ma che rimane inalterato nella sostanza. Resta quindi una connessione diretta tra l'aumento dell'anzianità aziendale e la progressione degli inquadramenti. Inoltre, un ruolo importante nella determinazione dei c.d. scatti di anzianità è riservato al possesso di un titolo di studio.

⁽⁵⁾ Nello specifico, in base a quanto definito dall'art. 1, sez. IV, titolo II, i criteri di professionalità sono: autonomia-responsabilità gerarchico/funzionale, competenza tecnico-specifica, competenze trasversali, polivalenza, polifunzionalità, miglioramento continuo ed innovazione correlati ai nuovi sistemi integrati di gestione.

Il sistema inquadramentale appena inserito all'interno del CCNL metalmeccanici prende somiglia, come impostazione generale, ad altri modelli già presenti in altri sistemi contrattuali, in particolare nel CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL (d'ora in poi CCNL chimici-farmaceutici). Tale modello si basa su un processo anch'esso di tipo deduttivo che impone all'interprete di partire dalla declaratoria di ciascun livello per arrivare alla mansione. Nello specifico, all'art. 4, parte I, cap. II, è definita una infrastruttura inquadramentale che si basa su un sistema di declaratorie che individua attraverso 8 fattori guida ⁽⁶⁾ le caratteristiche e i requisiti indispensabili per l'inquadramento in una delle 6 categorie (dalla A alla F). Il processo definitorio, come detto, ha ispirato quello inserito nel CCNL metalmeccanici, dal momento che il primo passaggio risulta essere l'analisi della posizione di lavoro e dei suoi contenuti professionali. A questo segue l'attribuzione dell'inquadramento alla posizione di lavoro attraverso l'esame della corrispondenza tra i contenuti delle declaratorie e successivamente l'individuazione conclusiva dell'inquadramento del lavoratore correlata al grado di copertura della posizione di lavoro. Una differenza importante all'interno dell'impianto del CCNL chimico-farmaceutico è costituita dalla predisposizione di 187 figure professionali le quali sono ovviamente un importante punto di riferimento per l'interprete il quale, nel caso riesca a ricondurre una determinata prestazione ad una delle figure individuate dal contratto, dovrà procedere ad inquadrarla in base a quanto definito dal CCNL. Uno strumento che risulta di aiuto ma che presuppone competenza e attenzione da parte degli operatori aziendali, per evitare errori e rischi di contenzioso. È inoltre da sottolineare la presenza di un sistema di classificazione opzionale per le aziende fino ai 70 addetti. Infine, anche in questo caso è presente un sistema di progressione automatica degli inquadramenti connesso alla anzianità e ai titoli di studio.

Un ulteriore esempio di sistema inquadramentale, utile ai fini comparativi, proviene dal CCNL per i dipendenti dalle industrie della gomma, cavi elettrici ed affini e delle materie plastiche (d'ora in avanti CCNL gomma

⁽⁶⁾ In base a quanto definito dall'art. 4, parte I, cap. II, lett. B, sono individuati sei fattori-guida essenziali (conoscenza, capacità, competenze, esperienza, autonomia, responsabilità) e due fattori-guida accessori (modalità di rapporto con i collaboratori, attività in gruppi di progetto). In entrambi i casi le parti hanno proceduto ad una loro definizione all'interno di un apposito glossario.

plastica). Esso risulta in linea con quanto analizzato per il CCNL chimico-farmaceutico, probabilmente in quanto afferente al medesimo sistema di rappresentanza dal lato sindacale. Nello specifico, l'interprete si trova di fronte anche in questo caso ad un sistema di tipo deduttivo che impone di sviluppare il procedimento inquadramentale a partire dalla declaratoria. Una differenza importante è sicuramente rappresentata dalla suddivisione del sistema inquadramentale in 8 aree di funzione ⁽⁷⁾, che costituiscono un quadro realistico delle funzioni aziendali. Per ogni area di funzione l'inquadramento è sviluppato attraverso delle declaratorie, basate sui criteri di conoscenza, responsabilità e autonomia, una per ciascun livello (dai sei ai quattro livelli indicati in lettere). L'interprete è aiutato dalla presenza, come nel caso del CCNL chimico-farmaceutico, di un numero cospicuo di profilazioni delle posizioni professionali. Un pieno parallelismo si registra anche per quanto riguarda il sistema di progressione automatica degli inquadramenti.

Si consideri infine il CCNL dell'industria alimentare, recentemente oggetto di intesa di rinnovo, siglata solo da alcune federazioni in data 31 luglio 2020. Questo ultimo negoziato non ha però particolarmente innovato l'impianto del CCNL del 5 febbraio 2016, che infatti rimane confermato nei suoi aspetti essenziali. L'unica aggiunta rilevante sembra essere l'impegno delle parti circa l'aggiornamento dei profili professionali attraverso il lavoro di una commissione paritetica che si servirà di criteri di valutazione della professionalità, volti a far emergere le competenze tecniche specifiche, le competenze trasversali, la polivalenza e la polifunzionalità e la responsabilità gerarchica. Tale operazione di aggiornamento dovrà avvenire entro il mese di maggio 2023. Gli elementi essenziali di questo sistema inquadramentale sono vicini a quelli dei modelli precedentemente analizzati, cioè di tipo deduttivo, in quanto si valorizzano le declaratorie a discapito dell'elenco delle mansioni, espunto dal testo contrattuale. Inoltre sono espressamente consentite integrazioni da parte della contrattazione aziendale. Nello specifico, sono definite tante declaratorie quanti sono i livelli di inquadramento (compresi i sottolivelli come il livello 1 super e 3A) all'interno delle quali sono individuati gli elementi essenziali delle mansioni appartenenti a quel livello. È importante ricordare poi che l'inquadramento in questione, come avviene ormai in molti comparti manifatturieri, si rivolge congiuntamente agli operai e

⁽⁷⁾ Le aree funzionali sono: amministrazione e contabilità, commerciale/logistica, manutenzione, personale/organizzazione EDP, produzione, qualità, ricerca e sviluppo, servizi vari.

agli impiegati, quindi ha carattere c.d. unico in senso totalizzante. Più tradizionale appare invece la disciplina degli aumenti periodici di anzianità: «i lavoratori per ogni biennio di anzianità di servizio maturato presso la stessa azienda o gruppo aziendale (intendendosi per tale il complesso industriale facente capo alla stessa società) avranno diritto, indipendentemente da qualsiasi aumento di merito, a maturare cinque aumenti biennali periodici» (art. 53).

A differenza di quanto analizzato finora, il sistema inquadramentale che si ritrova nel settore tessile risulta afferente ad un modello di tipo induttivo, cioè che parte dalla mansione per arrivare alla declaratoria. Nello specifico le prestazioni lavorative sono classificate in un inquadramento unico sviluppato su otto livelli, ferme restando la ripartizione del personale in operai, intermedi, impiegati, quadri a tutti gli effetti legislativi, regolamentari e contrattuali. Inoltre, sono individuate delle suddivisioni “super” per i livelli 2 e 3 che però non devono essere considerate come livelli autonomi ma come suddivisioni retributive. Il meccanismo che appare dalla lettura della disciplina collettiva è quindi induttivo poiché «l'appartenenza ai vari livelli è determinata dalle declaratorie e relative esemplificazioni riportate nel presente contratto» (art. 52, parte A, punto 1). Inoltre, a riprova di quanto affermato precedentemente, «le singole mansioni non esemplificate verranno inquadrate nell'ambito dei vari livelli sulla base di riferimenti analogici con le mansioni esemplificate e sulla base delle declaratorie» (art. 52, parte B, punto 2). È quindi chiaro come al centro del sistema vi sia la singola esemplificazione che, in alcuni casi come quelli dei livelli 2 e 3 super, è inserita in un elenco tassativo. È comunque da sottolineare come le parti abbiano previsto la possibilità di delineare a livello aziendale dei sistemi inquadramentali adatti a far fronte a profonde innovazioni tecnologiche e a mutamenti strutturali nei processi produttivi ed organizzativi attraverso una procedura che coinvolga, nelle valutazioni specifiche, le organizzazioni sindacali. In linea con questa apertura all'innovazione è prevista anche la costituzione della commissione nazionale per l'inquadramento, avente il compito di individuare e inquadrare mansioni obiettivamente nuove. Inoltre, a questa commissione ne è affiancata un'altra più specificatamente dedicata allo studio «dell'introduzione di nuovi criteri applicativi che prevedano il riconoscimento e la valorizzazione della professionalità, con particolare riferimento a forme di pluralità di mansioni che determinano l'arricchimento della professionalità, a figure professionali innovative, a comportamenti organizzativi di

particolare interesse o, in via generale, la valorizzazione delle competenze richieste dall'azienda ed acquisite anche tramite idonei percorsi formativi». È infine da segnalare come quanto esposto sia sottoposto ad una importante condizionalità rappresentata dal processo di rinnovo del CCNL, trattandosi di un tema rispetto al quale sono sempre più frequenti le richieste di attivazione di un confronto sindacale nazionale, che potrebbe portare a delle importanti innovazioni in merito. Affrontando rapidamente la tematica della progressione automatica degli inquadramenti, si deve rimandare all'art. 46 il quale riconosce a ciascun lavoratore la maturazione di quattro aumenti biennali, modulati sui differenti livelli, indipendentemente da qualsiasi aumento di merito. Anche in questo caso quindi non è messo in discussione un abbinamento tra anzianità e professionalità in base al quale si giustifica una progressione retributiva. Inoltre per alcune particolari mansioni è previsto una progressione inquadramentale correlata anch'essa all'anzianità di servizio. Facendo un rapido raffronto tra quest'ultimo sistema inquadramentale e gli altri precedentemente analizzati, appaiono chiaramente le differenze e soprattutto le debolezze del metodo tradizionale di classificazione. Infatti, quest'ultimo, puntando sull'esemplificazione della singola mansione, risulta chiaramente meno adatto a seguire le rapidissime evoluzioni che contraddistinguono le attuali organizzazioni aziendali, aumentando, di conseguenza, il rischio di conflittualità e di difficoltà nel governare correttamente la fase di transizione verso nuove metodologie di lavoro – quindi nuove mansioni – che contraddistinguono tutte le realtà aziendali.

Lo scenario che la contrattazione nazionale ci consegna non sembra quindi ancora pienamente adeguato, in termini di valorizzazione dell'effettiva professionalità richiesta ai lavoratori, in quanto si mantengono residui automatismi legati all'anzianità di servizio, elenchi di profili con funzione comparativa ma poco utili per considerare un quadro di prestazioni sempre più ampio e mutevole, la non frequente valorizzazione di elementi quali le competenze c.d. trasversali, la polivalenza e la polifunzionalità. Ciò che è possibile osservare a livello nazionale è comunque un movimento, ancorché disomogeneo, verso l'implementazione di sistemi che pongono sempre più al centro il ruolo valutando la mansione dal prestatore di lavoro attraverso criteri di professionalità.

4. Alcune esperienze innovative a livello aziendale

È possibile individuare, servendosi sempre delle analisi svolte all'interno dei Rapporti sulla contrattazione collettiva in Italia realizzati da ADAPT, un apporto significativo, in termini di innovazione, da parte della contrattazione di secondo livello. Sono infatti riscontrabili esperienze esemplari, distanziate nel tempo e tratte da sistemi contrattuali differenti.

È possibile, infatti, osservare in alcune realtà aziendali, all'avanguardia su questi aspetti, la presenza di meccanismi di valutazione e valorizzazione della professionalità. È il caso ad esempio di Tenaris che con l'accordo integrativo del 26 giugno 2012 definiva, secondo dei criteri di valutazione del grado di professionalità del singolo lavoratore compiuta da valutatori scelti da una commissione paritetica, un premio di professionalità. Si incardina sulla medesima strada l'integrativo San Benedetto del 31 marzo 2014 nel quale le parti procedono ad individuare le competenze tecniche e trasversali, e quindi ad una valutazione delle stesse, coinvolgendo due o più soggetti valutatori. Nella medesima intesa si può leggere l'impegno all'apprezzamento della professionalità del singolo lavoratore. Casi di questo tipo si ritrovano anche in accordi più recenti dove forme di valutazione e valorizzazione della professionalità del singolo lavoratore sono inserite con finalità premiali⁽⁸⁾ o allo scopo di aggiornamento delle declaratorie definite a livello nazionale⁽⁹⁾. Al fine di raggiungere una completezza nello sviluppo del ragionamento, è necessario ricordare la presenza di interventi relativi al sistema inquadramentale ora connessi alla disciplina procedurale di modifica degli stessi⁽¹⁰⁾ ora connessi alla modifica diretta dei livelli⁽¹¹⁾.

È inoltre utile dare evidenza ad una intesa che, per i concetti ai quali fa riferimento, ha rappresentato un *unicum* nel suo genere: l'accordo sottoscritto in Manfrotto il 18 aprile 2018. Questa intesa sviluppa due importanti piani

⁽⁸⁾ L'accordo AGCO (3 luglio 2015) prevede un processo detto di "meritocrazia" attraverso una valutazione delle prestazioni individuali, sulla quale si baseranno delle variazioni retributive o di livello, al fine di promuovere politiche premianti per quelle risorse che abbiano dimostrato particolare impegno.

⁽⁹⁾ È il caso della Skf (9 marzo 2015), ove le parti hanno convenuto di rivedere e aggiornare le declaratorie delle competenze attraverso una operazione di mappatura delle posizioni presenti in azienda.

⁽¹⁰⁾ Cfr. accordi Berco (18 settembre 2017), Feralpi Siderurgica (31 luglio 2017), Ondulati Santerno (18 gennaio 2017).

⁽¹¹⁾ Cfr. accordo Lamborghini (17 marzo 2017).

aventi come base comune la valorizzazione della professionalità e la connessione con la prestazione effettiva del lavoratore. Da una parte infatti l'accordo prevede che attraverso un sistema valutativo condotto durante tutto l'anno si definiscano gli interventi formativi specifici per ogni singolo lavoratore. D'altra, al fine di valorizzare la professionalità in un'ottica meritocratica, si prevede di connettere il sistema premiante alle valutazioni raccolte dal lavoratore. Il motivo principale per il quale questa intesa spicca sulle altre è rappresentato dalla coraggiosa definizione di quello che è "professionalità" che viene descritta nelle sue tre componenti: sapere (conoscenze scolastiche e non relative alla teoria), saper fare (abilità, capacità, esperienze) e saper essere (attitudine, atteggiamento, approccio). È infatti da ritrovarsi nella definizione dello "stato dell'arte" il punto di partenza irrinunciabile per un cambio di approccio che ponga al centro la professionalità.

Volgendo lo sguardo a quanto di più recente è stato sviluppato a livello aziendale, è poi utile risaltare l'accordo recentemente sottoscritto in ICAM il 15 marzo 2021. Tale intesa introduce un nuovo sistema di retribuzione della professionalità connesso ad un nuovo mansionario. Infatti, la struttura contrattuale si poggia innanzitutto su un elenco dettagliato delle mansioni e degli inquadramenti presenti negli stabilimenti, incrociato con i livelli che il contratto nazionale prevede per ogni reparto. Questo elemento è imprescindibile per poter sviluppare un sistema di valorizzazione effettiva della professionalità. Il secondo pilastro sul quale si poggia l'intero impianto è costituito dalla realizzazione di un unico sistema di retribuzione della professionalità e delle competenze acquisite dai lavoratori. Tale sistema è valido per tutte le mansioni e per tutti i dipendenti dei due stabilimenti ed è costituito da una parte variabile definita attraverso uno strumento denominato "pagella", volto alla valutazione delle competenze tecniche e comportamentali del lavoratore.

Sembra quindi che, in varie circostanze, l'orientamento perseguito in generale dalle relazioni industriali, relativamente ai sistemi di inquadramento, di graduale maggiore valorizzazione dell'elemento della professionalità effettivamente richiesta al lavoratore, in relazione allo specifico contesto in cui presta la propria attività, sia stato efficacemente realizzato a livello aziendale, con soluzioni contrattuali innovative che possono superare le residue rigidità del CCNL. La contrattazione aziendale, quando adeguatamente declinata, sembra quindi essere stata, in varie circostanze, idonea a definire soluzioni utili non solo per adeguare il sistema inquadramentale agli specifici

contesti, ma anche per imprimere una evoluzione del sistema inquadramentale quando ancora non presente nel CCNL di riferimento.

5. Conclusioni

In conclusione è evidente come non sia semplice costruire un'immagine omogenea di quello che sono i processi di classificazione della professionalità all'interno delle relazioni industriali italiane. È tuttavia possibile individuare due differenti velocità di riforma dei sistemi inquadramentali tipiche dei diversi livelli contrattuali. Infatti a livello nazionale si nota, come detto, un lento ma inesorabile avvicinamento a modelli incentrati su ruoli lavorativi e non su mansioni. A livello aziendale invece si può evidenziare un rinnovamento caratterizzato da singoli casi esemplari che si spingono con coraggio verso nuove concezioni di lettura della professionalità. È, d'altra parte, abbastanza agevole affermare che questi casi aziendali diventeranno sempre meno eccezionali per via della presenza di strutture organizzative di crescente complessità, sviluppatasi su spinta dell'elasticità dei sistemi inquadramentali di tipo deduttivo.

Non si può consegnare all'osservatore un quadro di facile lettura, ma è stato possibile identificare alcuni elementi essenziali dello stato dell'arte, oltre che individuare delle tendenze generali probabilmente destinate a consolidarsi negli anni.

Le interviste

di Giacomo Pigni

Di seguito, attraverso il contributo di alcuni protagonisti d'impresa, si prova ad indagare l'effettività e, al contempo, la corrispondenza con i bisogni aziendali del sistema di inquadramento previsto dal CCNL per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e all'installazione di impianti (di seguito CCNL metalmeccanici), con particolare attenzione ai sistemi di progressione. Si è colta l'occasione anche per approfondire tematiche correlate, quali il fabbisogno formativo delle aziende in ragione delle trasformazioni proprie dell'evoluzione tecnologica sovente identificata come Industria 4.0.

Le realtà aziendali esaminate sono state:

- ABB tramite Federico Valtolina, Industrial Relations Manager ABB Italia SPA
- Bosch tramite Roberto Zecchino, vicepresidente Risorse Umane e Organizzazione Bosch Sud Europa
- Whirlpool tramite Carmine Candeloro, Industrial Relations & HR Operations Senior Manager at Whirlpool Corporation
- Valeo tramite Paolo Cuniberti, Country HR Director, Italy

Le tematiche affrontate sono state riassunte in questi quesiti:

- Applicate la progressione automatica degli inquadramenti prevista dal CCNL integralmente o con modifiche? Quanti lavoratori sono coinvolti? Con quali mansioni?
- Quali interventi formativi praticate a supporto della crescita professionale dei lavoratori fino alla 5^a categoria?
- Quali competenze specifiche ritenete importanti per la crescita professionale fino alla 5^a categoria?

- Che tipologie contrattuali utilizzate per la gestione degli inserimenti al lavoro fino alla 5^a categoria e per quali motivi?
- Ritenete che la progressione automatica degli inquadramenti, prevista dal CCNL, corrisponda all'effettiva crescita di professionalità dei vostri lavoratori? Quali criticità riscontrate?

Si è inoltre provveduto ad una breve disamina preventiva della realtà aziendale e delle principali sfide, riguardanti il lavoro, affrontate nei precedenti 3 anni.

1. Il caso ABB. Approfondimento condotto con Federico Valtolina Industrial Relations Manager ABB Italia SPA

L'azienda

ABB è una multinazionale elettrotecnica svizzero-svedese con sede a Zurigo e operante nella robotica, nell'energia e nell'automazione in oltre 100 Paesi. In Italia ABB stima un fatturato di almeno 1.800 miliardi di euro per l'anno 2021, impiegando in totale circa 4.800 persone di cui 1.400 operai. Il turnover è limitato e presente soprattutto tra gli operai. I lavoratori tendenzialmente restano in servizio per molti anni, talora fino al pensionamento, anche nei casi di assenza di progressione di carriera. La popolazione aziendale ha al proprio interno circa il 35% di laureati. In generale viene data applicazione integrale alla disciplina di CCNL, ad eccezione delle maggiorazioni per straordinario, di un superminimo contrattuale (comprensivo di voci retributive passate) e di un premio feriale. Inoltre è previsto un premio di risultato variabile, definito in base a parametri di redditività, produttività e qualità, differenziato in più unità produttive. Le relazioni industriali sono buone ed esercitate nello spazio lasciato dalla contrattazione collettiva nazionale.

La riflessione

Le principali sfide che ABB ha dovuto affrontare negli ultimi 3 anni sono state: la gestione dell'emergenza pandemica, lo sviluppo della formazione e l'applicazione della disciplina collettiva nazionale nel contesto aziendale. Rispetto alla enorme sfida della gestione dell'emergenza pandemica, le difficoltà riscontrate sono risultate connesse all'implementazione di protocolli

aziendali (che in parte hanno anticipato i protocolli nazionali) finalizzati alla prosecuzione dell'attività produttiva in sicurezza. Grazie a queste misure è stato possibile continuare l'attività aziendale con non facili rapporti con la controparte sindacale. In questo senso, la difficoltà maggiore è stata quella di coordinare la continuazione dell'attività lavorativa con le prerogative sindacali (es. richiesta di assemblee in presenza). Sul piano delle relazioni sindacali, prima della pandemia, una seconda sfida per l'Azienda è stata rappresentata dallo sviluppo della formazione – anche quella prevista dal CCNL – secondo modalità nuove (blended learning, e-learning). Una terza grande sfida è stata quella di declinare e adattare alla realtà aziendale le disposizioni collettive nazionali. ABB infatti predilige un modello coordinato e quindi si è impegnata, soprattutto per quanto riguarda la flessibilità oraria, ad adeguare le disposizioni collettive nazionali con il contratto aziendale. Infine, un tema particolarmente sfidante è stato rappresentato dall'introduzione e dall'applicazione dello smart working in azienda, che non è stato oggetto della negoziazione con la controparte sindacale, per evitare irrigidimenti dell'istituto.

Anche per quanto riguarda la progressione professionale ed i relativi automatismi, ABB quindi applica integralmente la disciplina di CCNL. A supporto della crescita professionale, che prescinde dagli automatismi, sono praticati interventi formativi di differenti livelli. Innanzitutto si ricorre a Fondimpresa. Tali interventi sono definiti e gestiti da una commissione paritetica all'interno dell'azienda composta dal responsabile delle relazioni industriali, dai responsabili della formazione, dagli HR delle unità organizzative e da un gruppo selezionato di rappresentanti del coordinamento RSU nazionale. Inoltre, è presente un piano di formazione aziendale, non finanziata, fruibile attraverso una piattaforma di e-learning, per impiegati ed operai. La formazione così strutturata è liberamente accessibile, compatibilmente con le esigenze organizzative e di servizio. Al fine di incentivare i lavoratori ad utilizzare parte del loro tempo extralavorativo, è disposta la corresponsione di un incentivo economico per ogni "pillola" formativa, equivalente a mezza quota oraria di retribuzione. Questa iniziativa formativa è incentrata principalmente sulle competenze digitali. Su un altro livello sono poi da collocare la formazione tecnica, rivolta a chi si occupa di prodotto, e l'addestramento tecnico, riguardante soprattutto per le nuove produzioni (40-60 ore di formazione pro-capite). In alcuni casi infine i nostri

operai sono inviati all'esterno per avviare delle nuove produzioni e in funzione di tali attività sono destinatari di corsi di lingua inglese.

Per quanto attiene le competenze, gli ambiti principali sui quali in ABB si investe sono due: sicurezza e processi produttivi. Gli stabilimenti di Dalmine, Santa Palomba e Frosinone rientrano nel progetto "lighthouse plant". Questo significa che sono considerati "fabbriche del futuro" e l'addestramento tecnico riguarda quindi processi produttivi all'avanguardia connessi alla trasformazione digitale. Ovviamente, in un'ottica di accompagnamento delle trasformazioni, ABB ha svolto attività di formazioni ad hoc, sviluppate attraverso società di formazione esterna, sulle competenze digitali, anticipate da un percorso di assessment delle digital skills della forza lavoro, la quale si è rivelata già abbastanza formata.

Le principali forme di inserimento al lavoro utilizzate in ABB sono due: somministrazione a tempo determinato e apprendistato. Solo in alcuni casi si ricorre alla somministrazione a tempo indeterminato. I motivi che hanno orientato l'azienda verso l'utilizzo anche del lavoro somministrato sono principalmente due: la necessaria flessibilizzazione degli organici per far fronte alle fluttuazioni di mercato e, in correlazione, il necessario sostegno alle esigenze di produttività. L'apprendistato è utilizzato in quantità minore anche in ragione del bassissimo turnover che caratterizza la realtà aziendale.

Come anticipato, il turnover è molto basso, inoltre anche la mobilità interna è ridotta: difficilmente un operaio ha quindi occasioni di significative progressioni di carriera. Questo comporta che non si registrano in ABB molte esigenze di gestione della progressione inquadramentale. Risulta quindi adeguata la disciplina di CCNL, anche se prevede alcuni automatismi.

In sintesi

ABB pur essendo una multinazionale molto sviluppata, con forte attenzione alle risorse umane, riesce a gestire la propria organizzazione complessa ricorrendo principalmente alle sole regolamentazioni ordinarie di CCNL. Una significativa eccezione riguarda l'avvenuta implementazione, con accordo aziendale, di modelli orari flessibili, introdotti all'esito di un confronto sindacale prolungato e complesso. Conseguentemente, viene applicato il sistema di progressione automatica nazionale degli inquadramenti senza

modifiche, anche per la presenza di una ridotta necessità gestionale. La contenuta mobilità verticale non deve però indurre a ritenere che ABB non cerchi nei suoi collaboratori le competenze necessarie per mantenerla tra le più sviluppate aziende da un punto di vista tecnologico. Al contrario, ABB investe in formazione digitale e tecnica attraverso svariati strumenti tra i quali è necessario citare la modalità *e-learning*, implementata fin dal 2018, la cui fruizione è incentivata anche economicamente. Inoltre, si prevede che gli interventi siano preceduti da una valutazione delle competenze dei lavoratori, in maniera tale da rispondere efficacemente al fabbisogno formativo, e siano oggetto di confronto con il coordinamento nazionale delle RSU e con le OO.SS. Il quadro complessivo che emerge mostra quindi una realtà aziendale all'avanguardia, che in maniera attiva cerca di declinare localmente la disciplina collettiva nazionale sulla formazione continua, risolvendo in tali dinamiche le esigenze di aggiornamento professionale del personale e prevenendo possibili tensioni sulla progressione degli inquadramenti.

2. Il caso Bosch. Approfondimento condotto con Roberto Zecchino vicepresidente Risorse Umane e Organizzazione Bosch Sud Europa

L'azienda

Bosch è un gruppo tedesco con 135 anni di storia e oggi è presente in tutto il mondo con circa 400.000 collaboratori. L'azienda opera in Italia con circa 6.000 collaboratori (4.000 circa applicano il CCNL metalmeccanico, 2.000 circa applicano il CCNL terziario distribuzione servizi) impegnati su 21 sedi, con 4 centri di ricerca. I settori di mercato di Bosch sono, le soluzioni di mobilità, l'ambito domestico (elettrodomestici, elettrodomestici, termotecnica) gli strumenti di utilizzo industriale, energia e tecnologia delle costruzioni. Bosch è una Fondazione, il che implica che parte dell'utile venga impiegato in opere di pubblica utilità come, ad esempio, la sostenibilità e l'innovazione.

Nei quattro settori nei quali opera l'azienda sono sorte molteplici sfide. In particolare, Bosch ha investito molto nell'IOT (*Internet of things*) al fine di sviluppare delle soluzioni alternative e per esplorare ambiti come quelli della c.d. smart home e della mobilità connessa. L'obiettivo strategico di Bosch nel mondo è quello di fornire prodotti e soluzioni per facilitare questa "vita connessa". In estrema sintesi le sfide di Bosch possono essere così individuate: Industria 4.0, intelligenza artificiale, internet delle cose. Rivolgendo

lo sguardo all'ambito più prettamente connesso alle relazioni sindacali, la sfida principale, non considerando tra queste la gestione dell'emergenza da Covid-19, è stata quella di aggiornare le competenze dei nostri collaboratori in relazione agli obiettivi di innovazione. Per adempiere nel migliore dei modi a questa decisiva sfida, Bosch ha costituito una apposita scuola di formazione (Bosch TEC). Un'altra sfida importante nella quale Bosch è impegnata, è costituita dalla necessaria transizione dal diesel all'elettrico in maniera però graduale e nel lungo periodo.

La riflessione

Bosch applica integralmente la disciplina di CCNL, compresa la parte sulla progressione automatica degli inquadramenti. Ovviamente nei prossimi mesi si osserverà con attenzione il processo di transizione dal vecchio al nuovo sistema di inquadramento.

Anche la formazione è regolamentata in stretta applicazione di quanto definito dal CCNL, gli interventi sono valutati in seno alle commissioni previste dalla disciplina nazionale e sviluppati attraverso una apposita scuola di formazione. Inoltre, nell'ultimo periodo Bosch ha aderito al Fondo Nuove Competenze. L'oggetto degli interventi formativi è prevalentemente legato all'Industria 4.0 e al reskilling connesso. Infine, è importante far presente come in Bosch si preveda una formazione sia rivolta ai collaboratori attualmente in forza sia integrata in esperienze di alternanza scuola-lavoro. Nello specifico, Bosch collabora con l'ITS di Bari e da tempo anche con svariati istituti tecnici nei territori nei quali opera.

Le competenze specifiche ritenute più importanti sono quelle relative ai processi di digitalizzazione e allo sviluppo dell'Industria 4.0 (nuovi processi produttivi, utilizzo dell'intelligenza artificiale ecc.). Non è trascurabile, in particolare, l'esigenza di trasmissione e alla traduzione concreta dei concetti di base della c.d. lean manufacturing e del value stream mapping. Quali fonti di finanziamento Bosch utilizza, oltre che risorse proprie, Fondimpresa e il già citato Fondo nuove competenze.

Nella gestione degli inserimenti al lavoro, attualmente ancora penalizzati dagli effetti della pandemia, Bosch per propria tradizione utilizza l'apprendistato, anche nella modalità duale ossia il c.d. apprendistato di primo livello, che la normativa vigente regola in funzione dell'acquisizione di

qualifica e diploma professionale, diploma di istruzione secondaria e certificato di specializzazione tecnica superiore. Oltre all'apprendistato, Bosch utilizza altri istituti quali il contratto di somministrazione e di staff leasing, principalmente per gestire i picchi di produzione.

Per quanto attiene la progressione automatica degli inquadramenti, regolamentata dal CCNL, in Bosch risulta sufficientemente coerente con l'evoluzione della professionalità dei propri collaboratori e non ha sino ad ora causato particolari problemi. Nei prossimi mesi vedremo come sarà tradotto operativamente il nuovo sistema di inquadramento e se la gestione continuerà ad essere priva di criticità o se saranno necessari degli interventi.

In sintesi

Bosch si mostra come una realtà aziendale intenta nel coniugare la natura di maggiore *player* del suo settore con una efficace applicazione della disciplina collettiva nazionale, senza riscontrare particolari problematiche operative. Al contempo, l'azienda persegue un processo di accrescimento delle professionalità e della produttività incentrato sui principi della *lean manufacturing*, per il continuo sviluppo del processo produttivo incentrato sui c.d. pilastri del IOT (*Internet of Things*). Ovviamente, Bosch è consapevole che per la piena realizzazione di questo obiettivo è necessario uno stabile e corposo investimento sull'aggiornamento continuo delle competenze professionali dei propri collaboratori, attraverso percorsi formativi coerenti ed efficaci. Con questa finalità è da segnalare l'utilizzo del Fondo Nuovo Competenze, oltre che la presenza di una Accademy interna (Bosch TEC). Una particolarità di questa realtà aziendale, per quanto attiene l'accrescimento delle competenze degli interlocutori, è poi l'approccio fortemente orientato all'utilizzo dell'apprendistato integrato ai percorsi di istruzione scolastica e professionale, che parte delle imprese italiane ancora sottovaluta. Infatti Bosch, forte della sua matrice culturale tedesca, si mostra fortemente legata ad un modello duale, sviluppato anche attraverso l'ITS di Bari. È quindi interessante notare come Bosch, pur non divergendo dagli obiettivi di altre aziende, paragonabili per dimensioni e settore, per quanto attiene la valorizzazione delle risorse umane e il correlato accrescimento professionale, segua percorsi innovativi e per certi versi pionieristici.

3. Il caso Whirlpool. Approfondimento condotto con Carmine Candello Industrial Relations & HR Operations Senior Manager at Whirlpool Corporation

L'azienda

Whirlpool è leader mondiale nel settore degli elettrodomestici, presente in tutti i continenti, con circa 80.000 dipendenti e 57 centri di ricerca e sviluppo. Il fatturato si attesta intorno ai 20 miliardi, espressi in dollari. L'azienda è strutturata sulla base di *regions*, che corrispondono ai continenti di riferimento sia per quanto riguarda l'ambito produttivo sia per quello che riguarda l'ambito commerciale. Nello specifico l'Italia si trova nella regione "EMEA" (Europe, Middle East & Africa) all'interno della quale lavorano 19.000 dipendenti di cui oltre 13.000 *blue collars*. In questa regione Whirlpool vanta un fatturato pari a 4.5 miliardi, 12 siti industriali di cui 4 operativi in Italia, oltre che un centro di ricambistica che serve tutta la regione EMEA. In Italia Whirlpool impiega direttamente circa 5.000 dipendenti (4.000 *blue collars* tra tempo indeterminato e somministrati), coinvolgendo 2.000 fornitori, producendo 4 milioni di prodotti all'anno di cui l'80% destinati all'esportazione. Rimanendo sempre in Italia, l'head quarter della regione EMEA si trova tra Milano e Fabriano ed è affiancato da un centro di ricerca di riferimento per tutto il gruppo situato a Cassinetta di Biandronno (VA). Negli ultimi anni Whirlpool ha investito tra il 2015 e il 2018 oltre 500 milioni di euro nella regione EMEA e ha previsto un investimento di 150 milioni di euro da svilupparsi tra il 2019-2021. I marchi che Whirlpool brevetta sono principalmente, oltre che il proprio, Hotpoint, Indesit e Kitchen Aid.

La riflessione

La nostra è una realtà globale che è cresciuta molto anche per acquisizioni successive. Nel 2015 è avvenuto un passaggio importante nella regione EMEA con l'acquisizione del gruppo Indesit. Questo evento nodale ha guidato molto il processo di sviluppo degli ultimi 5-6 anni. Per tale ragione una prima sfida che il gruppo ha dovuto affrontare è stata quella di integrare culture e organizzazioni differenti. Si consideri che nel 2015 Indesit aveva in EMEA un numero di dipendenti maggiore di quello di Whirlpool. Una seconda sfida, riguardante tutto il gruppo, è stata quella connessa

all'esigenza di creare una organizzazione e una identità unica e globale. Una terza sfida, che tutto il gruppo sta ancora vivendo, è costituita dal tentativo di bilanciare da un lato una domanda di mercato in continua diminuzione e dall'altro una concorrenza da parte dei "low cost countries" in costante crescita con la necessità di mantenere la leadership mondiale in termini di processi e cultura. Questa ultima e importante sfida ha richiesto a tutto il gruppo velocità di risposta e flessibilità, elementi questi che non caratterizzano ancora la regione EMEA. In sintesi quindi si potrebbe dire che la sfida sia continuare a crescere con una cultura unica a livello globale e contemporaneamente integrare le sfide di mercato con quelle di tipo organizzativo.

La pandemia ha ovviamente stravolto gli equilibri.

È però da sottolineare come non solo Whirlpool ma tutto il settore abbia reagito molto bene (non contando la fase più acuta di pandemia) nella seconda parte del 2020 probabilmente trainato dall'alta quota di consumi concentrati nell'ambito domestico. Ciò sta alla base dell'importante dato che vede dei risultati a fine 2020 migliori di quelli di fine 2019. Il mercato è cresciuto molto, Whirlpool più del mercato pur avendo incontrato l'enorme difficoltà di evadere i molteplici ordini con scarsità di materie prime.

Per quanto attiene la progressione degli inquadramenti, Whirlpool ha un approccio particolare, adeguato alle proprie esigenze. Lo schema definito contrattualmente è sempre stato un elemento di guida ma negli ultimi anni è stato adattato. Ad oggi, facendo riferimento a titolo esemplificativo al passaggio dal secondo al terzo livello dopo tre mesi dall'assunzione, è stato esteso in quanto si è preferito, per ragioni di uniformità gestionale, applicarlo a tutti i lavoratori indipendentemente dal titolo di studio. Inoltre è difficile che avvenga un inserimento, anche in ambito blue collars, senza un diploma o una qualifica professionale. Pertanto, la progressione dei livelli è di fatto spesso superata dall'effettuazione degli inserimenti direttamente al quinto livello della maggior parte dei white collars, i quali infatti possono generalmente vantare tutti una laurea. In sintesi quindi Whirlpool, pur applicando la disciplina contrattuale nazionale, nella pratica di fatto supera la regolamentazione nazionale degli automatismi, in ragione sia di scelte gestionali aziendali, sia per la presenza di un elevato numero di titoli di studio.

Anche il nuovo sistema di inquadramento definito dal CCNL 5 febbraio 2021, che rappresenta per la generalità delle imprese un risultato atteso da molti anni, per aziende come Whirlpool è in certa misura un riallineamento rispetto a quanto già praticato. Infatti, Whirlpool ha da tempo un sistema di inquadramento che supera la distinzione operai-impiegati. Peraltro anche Whirlpool ritiene opportuno, che l'evoluzione dello schema inquadramentale nazionale si orienti progressivamente verso un superamento di ogni automatismo, da sostituire con l'adozione e centralizzazione di metodi valutativi aziendali efficaci.

Dal punto di vista formativo, Whirlpool opera in maniera specifica per i differenti ruoli operativi, sviluppando percorsi formativi basati sui principi di world class manufacturing. Di conseguenza gli interventi formativi rispondono a degli obiettivi posti dalla azienda, ma coordinati con le esigenze e principi posti dal sistema di WCM, incentrato sul ruolo professionale. In sintesi quindi sono previsti interventi formativi che mirano all'eccellenza dell'intero ciclo produttivo e che portano alla certificazione di tutti gli operatori attraverso tre strumenti principali: schematics, schede di apprendimento (skills matrix) e valutazione del team leader. In pratica viene mappata la capacità del singolo dipendente di ricoprire più postazioni all'interno di un'unica linea produttiva, seguita da una verifica periodica di apprendimento sulle modalità operative e infine da una valutazione del responsabile. Tale operazione si sta sviluppando in tutti i principali siti di Whirlpool nei quali si sta operando la certificazione WCM dei blue collars, il che comporta una valutazione continua e un training continuo secondo le medesime logiche WCM. Avviene in questo senso un processo di standardizzazione in quanto tutte le figure professionali seguono lo stesso percorso. Dal punto di vista delle risorse impiegate per finanziare questo tipo di formazione, Whirlpool utilizza svariati strumenti. In concreto si integrano vari interventi quali quelli predisposti dalla WCM Accademy, dalla Accademy interna e dai percorsi formativi on the job. È utilizzato anche Fondimpresa, ma solamente se funzionale al progetto formativo complessivo, più ampio.

Le competenze specifiche ritenute importanti sono quindi quelle connesse al sistema WCM e per tale ragione non si può pensare che, in una realtà come Whirlpool, permanga una distinzione netta tra le competenze hard e quelle soft. Essendo il processo coperto da Whirlpool molto ampio (acquisto del prodotto, trasformazione dello stesso, trasporto e vendita) entrambe le tipologie di competenze risultano fondamentali. Ovviamente rispetto alle

posizioni direttive si investe molto su competenze manageriali mentre nei confronti di ruoli operativi, più connessi alla produzione, su competenze tecniche e specialistiche (80% hard skills e 30% soft skills), mirando però in generale ad un bilanciamento tra le due componenti.

Per quanto attiene infine gli inserimenti al lavoro il procedimento, nell'ambito blue collars, avviene generalmente attraverso l'istituto della somministrazione e il percorso di stabilizzazione è gestito con l'avvenuta definizione, da parte della contrattazione di secondo livello, di un bacino regolato da criteri quali l'anzianità e la valutazione della performance. Nell'ambito dei white collars invece l'inserimento avviene con assunzioni dirette, a seguito di un periodo di tirocinio curriculare o extracurriculare, senza quindi attualmente ricorrere al contratto di apprendistato. Il mancato di utilizzo di questo istituto è connesso principalmente alla presenza di un Accademy interna per lo sviluppo delle figure più operative e dall'intendimento di predisporre percorsi contrattuali di alto livello (anche retributivo) anche per i nuovi ingressi.

In sintesi

Whirlpool è una azienda globale ed in quanto tale vede nella realizzazione di un'unica identità, attraverso una efficace integrazione tra le sue componenti interne, uno dei suoi obiettivi principali. Whirlpool ragiona da azienda globale sia nei suoi obiettivi («continuare a crescere con una cultura unica a livello globale e contemporaneamente integrare le sfide di mercato con quelle di tipo organizzativo») sia nelle modalità con le quali intende raggiungerli. In linea con quanto affermato da altre imprese oggetto di campionatura, come Valeo, Whirlpool non si mostra legata al modello di progressione automatica previsto dal contratto collettivo che, infatti, ha nella pratica superato o estendendo determinati livelli ad una maggiore platea oppure definendo delle scelte selettive nell'ingresso in azienda che rompessero determinate progressioni automatiche (es. assumere solo lavoratori che potessero già vantare un diploma). Dal punto di vista degli interventi formativi, Whirlpool si rifà poi a principi e modalità afferenti al sistema del *World Class Manufacturing*, il quale necessariamente guida l'azione aziendale verso pratiche di valutazione del personale, di miglioramento continuo e di conseguenza molto lontano da meccanismi automatici di progressione. Whirlpool investe

molto in tale processo anche attraverso una propria Accademy e degli interventi formativi on the job con la finalità di garantire ai propri collaboratori (sia in ingresso sia già presenti in azienda) le competenze tecnico-specifiche (principalmente per i ruoli più operativi) e quelle manageriali (per le figure direttive) coerenti con il sistema WCM. Appare quindi una realtà ben consapevole della strada da percorrere.

4. Il caso Valeo. Approfondimento condotto con Paolo Cuniberti Country HR Director, Italy

L'azienda

Valeo è un'azienda multinazionale francese attiva nell'industria automobilistica e specializzata nella componentistica per la produzione di autoveicoli. In Italia conta circa 1.000 dipendenti suddivisi su quattro stabilimenti. La missione aziendale è configurabile nello sviluppo delle tecnologie per l'autoveicolo in maniera funzionale alla riduzione dell'inquinamento atmosferico. Gli strumenti con i quali intende adempiere a questa missione sono la mobilità elettrica e il veicolo connesso. Valeo opera in quattro business group di primo equipaggiamento e una unità di after market. A livello internazionale, Valeo opera in 32 Paesi con 91.800 impiegati, 155 siti di produzione e 58 centri di ricerca e sviluppo. Alla luce di questi dati si può dire che la componente italiana è una frazione abbastanza modesta del totale.

La riflessione

Le principali "sfide" che Valeo ha affrontato, in anni recenti, sono riferibili a quattro principali drivers:

- *Adattamento: la realtà di Valeo, in quanto player importante del settore automotive, ha la necessità di adattarsi all'enorme cambiamento rappresentato dal passaggio da un capo filiera di tradizione locale (Fiat) ad uno dichiaratamente apolide (Stellantis). Al contempo, un'altra sfida enorme di adattamento ha riguardato il contesto generato dalla Pandemia. La sfida dell'adattamento permette, non solo in Valeo, di mettere in luce il contributo del fattore umano per*

competenze, agilità e resilienza. Rilevano sia la componente di leadership sia quella di fellowship.

- *Trasformazione: in questi ultimi anni è stata sempre centrale la necessità di affrontare le trasformazioni della visione (mobilità sostenibile e la ridefinizione della architettura dei veicoli), del modello di creazione del valore (il prodotto è sempre più servizio e sempre meno bene fisico), del processo di produzione (sempre più digitale), quindi delle competenze.*
- *Competitività: la competizione è sempre più di sistema e sempre meno di impresa. L'impresa è costantemente interconnessa con il contesto esterno, che può essere rappresentato dalla filiera o addirittura dal sistema-Paese. In questo quadro di altissima competitività, Valeo, soprattutto nella sua componente locale, deve adattarsi.*
- *Immaterialità: serve comprendere i confini del processo di smaterializzazione. Valeo, occupandosi di mobilità, non può ovviamente sposare l'idea di un mondo del lavoro che perda la dimensione spaziale e temporale, sia per il tipo di prodotto che vende sia perché lo stesso prodotto è un elemento certamente materiale. Questo non significa negare il processo di remotizzazione in atto ma al contrario definirne i confini.*

Per quanto attiene la progressione automatica degli inquadramenti, prevista dal CCNL, Valeo è poco coinvolta poiché, dal I al IV livello, gli inserimenti sono tradizionalmente praticati ricorrendo a lavoratori somministrati. Per la composizione degli organici si è ricorso frequentemente a stabilizzazioni di lavoratori transitati preventivamente attraverso un periodo di lavoro temporaneo, con inquadramento iniziale già al terzo livello, superando gli automatismi contrattuali nazionali. Le ragioni sono connesse principalmente ad una forte instabilità di mercato che non permette di fare investimenti sul lungo periodo ma solamente di rispondere al picco produttivo. Più in generale, l'automatismo è a nostro avviso superato, nel nostro contesto, dalla stessa logica del mercato di appartenenza, che ci induce ad inserire le nuove risorse in azienda direttamente ad un livello molto alto, saltando dei passaggi intermedi definiti dal CCNL. Un'altra ragione che rende non utile la disciplina contrattuale degli automatismi è rappresentata dalla scarsa correlazione che riscontriamo tra titolo di studio e il livello di inquadramento. Infatti, è possibile incontrare molti lavoratori con un alto grado di

competenza ma un basso grado di scolarizzazione. Inoltre anche la crescente necessità di far fronte alle trasformazioni sopracitate, attraverso la valorizzazione di competenze altamente trasversali, rende spesso molto debole il rapporto tra ruolo e titolo di studio.

Valeo opera in un sistema di total quality (qualità integrata nella organizzazione aziendale affiancata dal sistema di certificazione) che ha una componente dedicata al coinvolgimento del personale. Ciò fa sì che nella cultura dell'azienda sia inserita la formazione permanente. Gli elementi di trasversalità e polifunzionalità sono fondamentali nello sviluppo delle competenze on the job. Inoltre, Valeo ha un sistema di valutazione della conformità che connette la risoluzione dei problemi con la creazione di competenza. Per tale ragione, ogni volta che si procede a risolvere un problema in Valeo si parla di lesson learned card. In questa realtà aziendale quindi ci si affida a delle competenze di base coordinate con le competenze trasversali. Questa dinamica è ben esplicitata nel nuovo sistema di inquadramento del CCNL metalmeccanici. Inoltre, il nostro approccio alla formazione supera il tradizionale modello, ormai per noi superato, dell'investimento in campagne di formazione frontale, sia per l'assenza di risorse sia per la loro poca efficacia. Infine, è necessario sottolineare come il contesto che Valeo osserva è quello nel quale vi è passaggio dalla formazione al learning, dalla formazione con al centro il trainer a quella che pone al centro il trainee. In questo scenario l'azienda registra spesso la sensazione di dover colmare delle mancanze sia di competenze digitali sia di formazione permanente, soprattutto nella fascia di lavoratori più anziani. Allo stesso tempo, si mostra necessario agire direttamente sulla valorizzazione del ruolo a scapito della mansione poiché solo valorizzando la trasversalità e l'adattabilità del primo (prerogativa dell'umano) si può competere con lo sviluppo del machine learning preservando il valore del lavoro umano (manualità ecc.).

È poi opportuno sottolineare come, in base all'esperienza di Valeo, le soft skills non siano necessariamente competenze specifiche. È al contrario più corretto, come avvenuto all'interno del nuovo CCNL metalmeccanici, distinguere le competenze in trasversali e specifiche. Al di là di questa dovuta precisazione, quello che si registra in una realtà aziendale come Valeo è la necessità di un passaggio dalla mansione al ruolo: ogni lavoratore deve saper interpretare un ruolo. Inoltre, a fianco di questo passaggio, c'è la conseguente sempre maggiore specializzazione del ruolo, che richiede un importante bagaglio di competenze tecnico-specifiche, oltre alle già citate

competenze trasversali. In un contesto come Valeo si osserva un doppio movimento: da una parte si osservano dei ruoli che si frammentano in ruoli sempre più specifici mentre altri vanno verso una omogenizzazione o una sovrapposizione all'interno di un solo ruolo. Quest'ultimo movimento è naturale conseguenza di una incapacità di tenere il passo della trasformazione unicamente affidandosi alla specificità.

Sarebbe per noi utile sganciare il sistema di progressione degli inquadramenti dalla disciplina contrattuale nazionale che, per alcuni livelli, prevede come riferimento i titoli di studio. Potrebbe rimanere il passaggio da D1 a D2 nel contratto, prendendo come riferimento stabile il D2. Una delle principali criticità che si riscontrano è costituita dall'assenza, per ora, di una nuova alleanza dei fattori del lavoro (parti sociali) che vada a sostituire l'automatismo con un piano di investimento sulle persone per attuare una crescita delle competenze che è prima di tutto adattamento alla evoluzione. Questo modello si sviluppa solamente se affiancato da un modello di monitoraggio delle professionalità. La ridefinizione delle declaratorie del contratto aiuti proprio in questo senso.

In sintesi

Valeo si mostra decisamente consapevole delle sfide alle quali è chiamata a rispondere. Nello specifico, un'azienda produttrice di componentistica nel settore dell'*automotive* deve necessariamente affrontare l'enorme sforzo di riconversione *green* e, al contempo, gestire la crescente tendenza alla smaterializzazione del prodotto e del lavoro, rispetto alla quale afferma la necessità di non perdere una definita collocazione spaziale del luogo di lavoro. Valeo poi valuta gli automatismi inseriti nel CCNL come, nella pratica, superati. Infatti nella maggior parte dei casi l'inquadramento avviene direttamente al terzo livello dopo un periodo di lavoro temporaneo. Gli stessi automatismi sono superati anche da un punto di vista teorico dal momento in cui Valeo non utilizza come metro di riferimento una stretta connessione tra titolo di studio e livello (che valuta come dannosa), bensì ricerca nei propri collaboratori competenze tecnico-specifiche e trasversali. In maniera altamente coerente con queste scelte, Valeo prevede degli interventi formativi che si innestano nella logica di un sistema di *total quality* nel quale formazione, risoluzione dei problemi, riduzione degli sprechi sono fortemente interconnessi. In

questo senso è azione conseguente la valorizzazione del ruolo a scapito della mansione. Dal punto di vista delle competenze, la valorizzazione del ruolo porta con sé un interessante doppio movimento: da una parte una maggiore specializzazione rappresentata dalla richiesta di competenze tecnico-specifiche e al contempo la necessaria capacità di sovrapposizione dei ruoli, che si traduce in trasversalità. È da sottolineare come in Valeo questo investimento su tali concetti non riguardi la fase di ingresso in azienda ma insista su tutte le fasi successive alla stabilizzazione. In conclusione quindi si potrebbe affermare che Valeo si mostri già pronta ad un totale superamento degli automatismi nella progressione degli inquadramenti, avendo da tempo assimilato pratiche e concetti che spingono in direzione necessariamente opposta.

Valutazione conclusiva

Da una analisi comparata delle realtà aziendali è possibile risalire ad alcune chiavi di lettura della vitalità e all'effettività del sistema contrattuale, concernente gli inquadramenti. Il paragone è agevolato dall'uniformità della disciplina contrattuale nazionale propria delle realtà indagate, le quali fanno tutte riferimento al medesimo settore di mercato, cioè quello dell'industria metalmeccanica e quindi al CCNL Federmeccanica. Inoltre, ABB, Bosch, Whirlpool e Valeo sono accumulate dal fatto di essere leader del proprio specifico ambito di azione e di essere fortemente votate allo sviluppo di metodologie produttive recenti, quali la *Lean Manufacturing*, il *Total Quality Management* e, più in generale, il *World Class Manufacturing*. Gli elementi di interesse risiedono quindi non tanto negli obiettivi di sviluppo che le singole realtà aziendali si prefiggono di raggiungere, bensì nella strada che ciascuna di esse intende percorrere per raggiungerli. Nello specifico può quindi essere utile considerare in particolare tre aspetti: il rispetto del sistema di progressione automatica degli inquadramenti, previsto dal CCNL per alcune specifiche mansioni, le modalità di inserimento al lavoro e le competenze richieste.

In relazione al primo aspetto è possibile individuare due differenti esigenze. Da una parte, è stata registrata la posizione di ABB e Bosch, che non riscontrano particolari criticità nell'applicazione della progressione automatica degli inquadramenti dettata dal CCNL. D'altra parte si ritrovano delle realtà aziendali, come Whirlpool e Valeo che, per le dinamiche inquadramentali

che gestiscono, lo ritengono di fatto superato e non confacente alle pratiche di carriera interna da loro adottate in relazione allo sviluppo delle metodologie 4.0. È comunque necessario far presente come tutte le realtà intervistate abbiano evidenziato la marginalità degli automatismi contrattuali, molto spesso disinnescati da varie contingenze come, per esempio, un basso grado di mobilità verticale o l'inserimento prevalente di figure con inquadramento comunque superiore a quello interessato dalle disposizioni di CCNL sulla progressione automatica. Peraltro si consideri che la vigente disciplina collettiva nazionale dell'inquadramento per l'Industria Metalmeccanica, appena rinnovata dall'accordo del 5 febbraio 2021, al fine di coniugare un approccio più coerente con il sistema di classificazione del personale definito dal CCNL e le possibili esigenze aziendali, consente di avviare iniziative sperimentali modificative del dettato contrattuale. È stato infatti introdotto l'art. 3, sez. IV, titolo II, in base al quale è condivisa «l'opportunità di sperimentare interventi di adattamento inquadramentale nell'ambito dei principi di riferimento comune individuati dal CCNL». Tali interventi potrebbero quindi anche considerare l'aspetto della progressione automatica, per reintrodurre opportuni correttivi, peraltro con la necessaria cautela indotta dall'inerenza di questi elementi retributivi alla tutela costituzionale della c.d. "giusta retribuzione", che la contrattazione collettiva nazionale definisce in riscontro al dettato dell'art. 36 Cost. e che la contrattazione aziendale non può evidentemente stravolgere.

Maggiore uniformità d'azione si riscontra nell'analisi del secondo aspetto ossia le modalità di inserimento al lavoro, rispetto al quale è emerso un atteggiamento di favore quasi unanime nei confronti delle forme contrattuali più flessibili, come il contratto a termine, la somministrazione e il tirocinio. Tale approccio è dovuto in alcuni casi alla dinamicità dei rapporti di lavoro che si ritiene sempre più necessaria per rispondere ai picchi di mercato, in altri è conseguenza di precise scelte in fase di selezione. Bosch, rifacendosi alla sua originaria cultura tedesca, investe poi in maniera importante sul contratto di apprendistato di primo livello.

Infine, mettendo a confronto le competenze richieste e gli interventi formativi connessi sviluppati nelle varie realtà aziendali, è possibile riavvicinare ancora di più gli orientamenti operativi perseguiti nelle realtà industriali esaminate. Infatti, come anticipato, esse si ritrovano accumulate dall'esigenza di rispondere alle spinte dell'Industria 4.0 la quale richiede, allo stesso tempo, competenze tecniche altamente specifiche e competenze trasversali.

In tutte le realtà, queste competenze sono valorizzate attraverso percorsi diversificati ossia di mappatura, sviluppo delle stesse, alcune volte in Academy interne, talora con strumenti di valutazione.

Con questa triplice constatazione può quindi ritenersi sintetizzabile una riflessione generale: non sembra sussistere, per le direzioni del personale, un solo percorso praticabile per rispondere adeguatamente alle trasformazioni che riguardano l'industria metalmeccanica, negli aspetti concernenti la gestione degli inquadramenti e la progressione professionale, al contrario, chiariti gli obiettivi, è compito di ciascuna realtà tracciare la propria linea d'azione. Ne possono derivare approcci strategici e declinazioni operative sia simili sia differenti, ferma restando tuttavia una certa uniformità negli obiettivi generali, in termini di adattabilità gestionale, di flessibilità dei tempi di inserimento al lavoro e di progressione nelle mansioni, di esigenza diffusa di formazione continua.

Considerazioni conclusive

di Stefano Malandrini

Al termine degli approfondimenti svolti nei capitoli che compongono il presente documento, si possono sintetizzare conclusivamente alcune riflessioni:

- la contrattazione collettiva nazionale sui sistemi di inquadramento è in evoluzione. I rinnovi di CCNL tendono ad introdurre, anche nei settori manifatturieri tradizionali, modelli che si discostano dalle formule storiche, di tipo induttivo, basate su una esemplificazione dettagliata di mansioni, supportata da profili e declaratorie identificative principalmente del requisito dell'autonomia e corredate da alcune rigidità collegate al possesso del titolo di studio e, in alcuni casi, all'anzianità di servizio. L'inadeguatezza di tali formule consegue sia all'impossibilità di governare un novero sempre più ampio di mansioni dovuto alla crescente diversificazione dei sistemi di lavoro, sia alla rapida evoluzione indotta dall'innovazione tecnologica, di prodotto e processo, conseguentemente anche organizzativa, rispetto alla quale le elaborazioni nazionali non possono intervenire con tempestività. I nuovi sistemi di inquadramento nazionali identificano sempre più dei criteri generali di professionalità e attribuiscono al livello aziendale il compito di declinarli operativamente e all'occorrenza di adottare sistemi alternativi. Gli operatori d'impresa avranno pertanto, in prospettiva, un ruolo sempre più attivo nell'applicazione delle regole dell'inquadramento e la dimensione aziendale acquisirà sempre maggiore rilievo;
- la maggiore flessibilità delle mansioni, riconosciuta dall'art. 2103 c.c. a seguito delle modifiche introdotte dal d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, quando esercitata in senso verticale consente al lavoratore, in ragione dell'applicazione oramai generalizzata del sistema c.d. "contributivo", di capitalizzare versamenti più consistenti utili alla definizione del

montante per la quantificazione del trattamento pensionistico (vedasi il contributo di L. Vozella), inoltre è funzionale ai percorsi di formazione, sia in caso di ricorso alla formula dell'apprendistato, sia quando sviluppati con interventi di formazione c.d. continua (vedasi il contributo di M. Menegotto). L'ordinamento lavoristico, complessivamente considerato, sembra quindi sempre più orientato a riconoscere e valorizzare l'attribuzione di inquadramenti superiori, correlandoli comunque a criteri di flessibilità e di professionalità;

- l'approccio seguito dalle direzioni del personale, nell'applicazione del medesimo sistema inquadramentale (è stato indagato in particolare, nel contributo di G. Pigni, l'inquadramento del CCNL metalmeccanici industria), sovente non è uniforme. A fronte del necessario rispetto dei livelli contrattualmente spettanti e dei correlati trattamenti retributivi minimi, si riscontano: a) nella definizione dei mansionari sia la tendenza ad articolare *job description* sostanzialmente scisse dalle declaratorie di CCNL, anche se rispettose dei requisiti inquadramentali inderogabili, sia la tendenza a ricondurre comunque la mansione aziendale al mansionario nazionale, seppure introducendo maggiore dettaglio e specificità nella descrizione della mansione assegnata; b) nella definizione dei trattamenti retributivi sia un approccio rigido, orientato alla gestione delle tematiche retributive a prescindere dalla valutazione del livello assegnato, sia un approccio flessibile, orientato a valorizzare (con soluzioni diversificate) una correlazione tra le politiche retributive ed il livello di inquadramento. Complessivamente sembra emergere quindi l'esigenza – pur nella diversità delle tendenze e degli approcci perseguiti – di integrare le discipline nazionali con valutazioni aziendali. Sembra poi sempre più diffusa la propensione a considerare l'inquadramento un aspetto del contratto di lavoro che non si esaurisce con la sola assegnazione del livello, ma presuppone analisi e decisioni più ampie, concernenti in particolare la formazione continua ed i continui dinamismi indotti dalle modifiche organizzative, che tendono a valorizzare polivalenza, polifunzionalità e policompetenza;
- l'inquadramento è un istituto di per sé rigido, in quanto condizionato dal dettato costituzionale, dai rapporti tra contrattazione collettiva e intese individuali, dalla disciplina civilistica sulle mansioni e sulla correlata retribuzione. È possibile però sviluppare formule che ne esaltino gli effetti, rendendolo anche uno strumento di gestione del

rapporto di lavoro, favorendo così il coinvolgimento attivo del personale nelle dinamiche aziendali e quindi un approccio più impegnato nell'esecuzione delle prestazioni. Si tratta tuttavia di interventi non scevri da rischi, che presuppongono da parte degli operatori aziendali e, se coinvolti, sindacali con adeguate sensibilità e capacità, occorrono probabilmente competenze specialistiche di cui prevedibilmente le imprese dovranno sempre più dotarsi.

A prescindere dagli esiti normativi che potrà avere il perdurante dibattito sul c.d. salario minimo legale, oggetto sia di una proposta di Direttiva UE sia di vari DDL nazionali, è evidente che la complessità del tema esaminato lascerà comunque ampio spazio – quand'anche intervenissero provvedimenti legislativi – alla contrattazione collettiva, nazionale ed aziendale, nonché alle politiche retributive individuali. La retribuzione rappresenta oramai un istituto articolato in molteplici componenti che deve corrispondere, nei criteri di determinazione, ad un ampio novero di esigenze e finalità, che superano il solo compito di identificazione del trattamento minimo retributivo inderogabile. In prospettiva è forse ipotizzabile, nelle situazioni non di crisi del sistema economico, una sempre maggiore rilievo, nei confronti sindacali nazionali, delle componenti aggiuntive e variabili della retribuzione, da equilibrare tra loro e declinare adeguatamente, più che della negoziazione del valore tabellare minimo, correlato all'inquadramento e funzionale al recupero dell'inflazione. Analoga prospettiva sembra peraltro da tempo seguita dalla contrattazione e regolamentazione aziendale, con la crescente diffusione di premialità variabili, individuali e collettive, correlate a risultati ossia alla professionalità effettivamente espressa dai lavoratori. Conseguentemente il tema degli inquadramenti è forse destinato ad essere progressivamente affrontato con approcci che diano maggiore rilievo alle implicazioni non retributive o comunque non di mera tutela economica minima. L'inquadramento condiziona infatti anche la praticabilità della modifica di mansioni, l'assegnazione o esenzione dai limiti di orario, l'individuazione dei corretti elementi di valutazione della performance ecc. La contrattazione, collettiva e individuale, potrà allora svolgere un delicato ma utile ruolo di facilitazione nel governo delle nuove finalità assegnate a questo istituto, in costante evoluzione.

Notizie sull'autore/sugli autori

- Stefano Malandrini** Responsabile area lavoro e previdenza presso Confindustria Bergamo
- Marco Menegotto** Dottore di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l'Università degli studi di Bergamo
- Giacomo Pigni** Dottorando in apprendistato di alta formazione presso ADAPT, con prevalente attività in ambito di relazioni industriali
- Luca Vozella** Dottore di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l'Università degli studi di Bergamo

ADAPT

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati
sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali

Materiali di discussione

1. L. Casano, T. Galeotto, A. Guerra, G. Impellizzieri, S. Prosdocimi, M. Tiraboschi, [Scuola/Università e mercato del lavoro: la transizione che non c'è](#), 2021
2. F. Nespoli, [Le relazioni industriali alla prova di maturità: politica, contrattazione o comunicazione?](#), 2021
3. F. Nespoli, [Il futuro della rappresentanza del lavoro nelle parole dei protagonisti](#), 2021

Studi e ricerche

1. S. Malandrini (a cura di), La progressione degli inquadramenti nella più recente contrattazione collettiva nazionale, 2021

Soci ADAPT

Adecco Group	Confprofessioni	Generali Italia
ANC	Coopfond-	Gi Group
ANCL Veneto	Legacoop	Heineken
Angelini	nazionale	Ifoa
Aninsei	Cremonini	IHI Charging
Assindustria	Day Ristoservice	Systems
Venetocentro	Edenred Italia	International
Assoimprenditori	Elettra Sincrotone	Inail
Alto Adige	Trieste	LavoroPiù
Assolavoro	Enel	Manageritalia
Assolombarda	Eni	Manpower
ASSTRA	ERG	Manutencoop
Bracco Imaging	Esselunga	MCL
Brembo	Farminindustria	Nexi Payments
Cisl	Federalberghi	Randstad Italia
CNA	Federdistribuzione	Scuola Centrale
COESIA	FederlegnoArredo	Formazione
Coldiretti	Federmanager	SNFIA
Confagricoltura	Federmeccanica	Sodexo Motivation
Verona	Femca-Cisl	Solutions Italia
Confartigianato	Fiabilis	Synergie Italia
Confcommercio	Fim-Cisl	UBI Banca
Confcooperative	Fincantieri	UGL
Confesercenti	Fipe	UILTEC
Confimi Industria	Fisascat	Umana
Confindustria	Fondazione Bruno	Unindustria Reggio
Bergamo	Kessler	Emilia
Confindustria	Fondazione Fai-Cisl	World Employment
Verona	Fondazione Mach	Confederation



Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati
sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali

Studi e ricerche