

## *Capitolo IV*

# **INQUADRAMENTO E PROFESSIONALITÀ: IL CASO DELLA FIGURA HR (ESPERTO DI RELAZIONI DI LAVORO)**

**Sommario:** 1. I sistemi di inquadramento tra valore di scambio e definizione dei contenuti professionali. – 2. I profili professionali dell'area della gestione delle risorse umane. – 3. Metodologia e ambito di analisi. – 4. I profili professionali dell'area della gestione delle risorse umane: tra assenze e accurati tentativi definitivi. – 4.1. Una valutazione d'insieme. – 5. I profili formativi dell'apprendistato professionalizzante.

**1. I sistemi di inquadramento: tra valore di scambio e definizione dei contenuti professionali.** La contrattazione collettiva ha un indubbio ruolo come istituzione del mercato del lavoro non solo in termini di regole ma anche nella costruzione sociale dei mestieri e dei relativi profili professionali. In questa prospettiva i sistemi di inquadramento rappresentano uno strumento peculiare della contrattazione collettiva in quanto incidono nella definizione del valore economico e dei contenuti professionali del lavoro dipendente. I sistemi di inquadramento hanno infatti anzitutto il compito primario di determinare il valore di scambio di ciascun mestiere presente in un dato settore, in virtù di un differente posizionamento dei lavori all'interno di una scala gerarchica. Questa funzione è riconosciuta come un aspetto peculiare della contrattazione collettiva che ha il potere di contrattare e definire il valore economico e di scambio dei singoli lavori. Ma tale aspetto, come anticipato, non è l'unica funzione dei sistemi di inquadramento che concorrono anche alla costruzione dei principali contenuti professionali dei mestieri nei diversi ambiti settoriali. E a questa seconda e fondamentale funzione che il focus in questione intende prestare attenzione. La contrattazione collettiva ha dunque, almeno in potenza, un ruolo centrale nella costruzione

sociale dei mestieri. Anche per questo è esercizio di estrema importanza, teorica e pratica, mappare, all'interno dei sistemi di classificazione e inquadramento dei lavoratori e nelle sezioni dedicate ai profili formativi dell'apprendistato professionalizzante, le modalità di intervento delle parti sociali di settore sui profili professionali al fine appunto di verificare se e in che misura questo ruolo o funzione è stato effettivamente coltivato.

**2. I profili professionali dell'area della gestione delle risorse umane.** In questa sede, per una esemplificazione del processo di costruzione sociale dei mestieri condotto dalla contrattazione collettiva, si è deciso di esaminare lo spazio dedicato alle figure professionali afferenti all'area della gestione delle risorse umane nei principali CCNL (c.d. figure HR). Tale area organizzativa e funzionale è ampiamente diffusa e presente in buona parte delle strutture produttive attive nel nostro Paese, soprattutto in quelle di medie e grandi dimensioni. L'introduzione di figure professionali adibite alla gestione strategica delle risorse umane è riconosciuta come un indubbio vantaggio competitivo per le aziende in quanto permette di gestire, selezionare e attrarre capitale umano ben formato e competente che crea innovazione e valore all'azienda stessa. L'attenzione rivolta a questo ampio e complesso gruppo professionale è cresciuta in Italia negli ultimi anni, parallelamente al proliferare di corsi di laurea e master specialistici e – più recentemente, nel 2021 – anche alla redazione di una normazione tecnica sui profili professionali della funzione HR delle organizzazioni, che ha definito 14 diversi profili professionali che operano nell'ambito (si veda la norma UNI 11803:2021 entrata in vigore il 28 gennaio 2021). Queste figure professionali più di altre si trovano a dover gestire le ingenti trasformazioni in atto nei moderni mercati del lavoro e richiedono competenze e conoscenze mutevoli e costantemente aggiornate. Per queste ragioni si è deciso di focalizzare l'attenzione al processo di costruzione di questi profili professionali nei principali CCNL. L'area è costituita da una

molteplicità di attività che, come ben esemplificato nei principali manuali delle risorse umane, possono essere ricondotte ad almeno otto attività principali: l'analisi e la progettazione delle mansioni, la determinazione dei fabbisogni di risorse umane (pianificazione del personale), reclutamento, selezione, formazione e sviluppo, retribuzione, relazioni interne. Per la complessità che caratterizza l'area si è deciso di mappare tutti i profili professionali, presenti nei CCNL prescelti, riconducibili alle diverse attività e ai differenti processi e ruoli che caratterizzano la gestione delle risorse umane.

**3. Metodologia e ambito di analisi.** L'analisi, a fronte della crescente importanza strategica e strutturale delle figure professionali afferenti all'area delle risorse umane, si è concentrata sull'approfondimento di 22 CCNL. La scelta dei CCNL è avvenuta considerando l'analisi congiunta Cnel-Inps che ha portato alla individuazione dei CCNL più applicati per numero di lavoratori, cercando però di considerare almeno un CCNL per ciascun settore contrattuale. La lettura singola e trasversale dei CCNL è stata condotta al fine di individuare: 1) lo spazio dedicato alla figura all'interno di ciascun settore contrattuale; 2) i contenuti professionali della figura e le sue declinazioni; 3) le similarità e discrasie nella costruzione della figura ed eventuali specificità legate al settore.

**4. I profili professionali dell'area della gestione delle risorse umane: tra assenze e accurati tentativi definitivi.** La lettura congiunta dei sistemi di classificazione e inquadramento dei principali CCNL attualmente vigenti ha messo in luce un trattamento disomogeneo delle figure dell'ambito della gestione delle risorse umane nei diversi CCNL. È infatti emersa una diversa considerazione delle figure che può essere sintetizzata in tre principali linee di tendenza: l'assenza di riferimenti alle figure e alla più generale area, il richiamo alle figure di quest'ambito tra le esemplificazioni dei profili professionali a diversi livelli e una terza modalità che

descrive attentamente i contenuti professionali oltre che a farne un richiamo nominale.

All'interno del primo gruppo vi è il CCNL industria alimentare, rinnovato il 31 luglio 2020 e firmato da Federalimentare, Ancit, Anicav, Assalzo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Unione Italiana Food, Unionzucchero, che non ha apportato delle modifiche alla classificazione dei lavoratori rispetto al precedente testo. All'articolo 26 è contenuta la classificazione dei lavoratori su otto livelli sulla base di declaratorie, ma non è presente alcuna esplicitazione dei profili professionali né tanto meno un rimando specifico a figure afferenti all'area HR. Nel testo appena rinnovato si può però leggere dell'impegno a costituire entro giugno 2021 una commissione paritetica tecnica per l'eventuale aggiornamento delle attuali declaratorie previste dal sistema di classificazione e inquadramento del personale. Viene anche specificato che per svolgere la valutazione della professionalità le parti analizzeranno le competenze tecniche specifiche, le competenze trasversali, la polivalenza e la polifunzionalità e la responsabilità gerarchica. In aggiunta si esplicita che la commissione potrà servirsi dell'analisi di buone pratiche a livello aziendale.

Anche il CCNL per i dipendenti dalle imprese artigiane metalmeccaniche e della installazione di impianti, firmato da Confartigianato autoriparazione, Confartigianato metalmeccanica di produzione, Confartigianato impianti, Cna produzione, Cna installazione impianti, Cna servizi alla comunità autoriparazione, Casartigiani, Claai e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil e rinnovato il 16 giugno 2011, non contiene alcuna menzione o riferimento esplicito a figure dell'area delle risorse umane.

Il CCNL socio-assistenziale/sanitario ed educativo, stipulato da Uneba, Fisascat-Cisl, Fp-Cgil, Fp-Cisl, Uiltucs-Uil, Fpl-Uil, nella classificazione del personale contenuta nell'articolo 37 non riporta alcun riferimento esplicito a figure dell'area gestione delle risorse umane.

La medesima situazione si ripresenta rispettivamente nel CCNL socio-assistenziale/sanitario ed educativo cooperative, rinnovato il 21 maggio 2019 e stipulato da Legacoopsociali, Federsolidarietà-Confcooperative, Agci Solidarietà e Fp-Cgil, Fisascat-Cisl, Cisl-Fps, Uil-Fpl, nel CCNL credito, che è stato rinnovato il 19 dicembre 2019 dal Comitato per gli affari sindacali e del lavoro di ABI, Dircredito-Fd, Fabi, Unisin, Fiba-Cisl, Fisac-Cgil, Sinfub, Ugl-Credito, Uil-CA e nel CCNL somministrazione di lavoro, rinnovato il 21 dicembre 2018 da Assolavoro, Alleanza lavoro, Cgil, Cisl, Uil, Cgil-Nidil, Felsa-Cisl, Uiltemp, Ugl.

Un altro CCNL che nella sua classificazione non fa alcun richiamo a profili afferenti all'area risorse umane è il CCNL industria carta del 28 luglio 2021 le cui parti stipulanti sono: Associazione italiana fra gli industriali della carta, cartoni e paste per la carta, Associazione nazionale italiana industrie grafiche, cartotecniche e trasformatrici, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Ugl Carta e stampa.

Anche il sistema di classificazione e inquadramento presente nel CCNL terziario, distribuzione e servizi, firmato da Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, contenuto nell'articolo 113, tra i profili professionali esemplificati non cita alcuna figura afferente all'area della gestione delle risorse umane.

Medesima situazione di assenza di riferimenti alle figure adibite all'area della gestione delle risorse umane è ravvisabile nel CCNL personale non medico sanità privata, rinnovato a ottobre 2020 e firmato da Aiop, Aris, Fp-Cgil, Cisl-Fps, Uil-Fpl, Cisl Sanità e nel CCNL agricoltura – impiegati, recentemente rinnovato il 7 luglio 2021 da Confagricoltura, Coldiretti, CIA, Federdia, Agri-Quadri, Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil.

Infine, anche il CCNL pulizie e multiservizi, recentemente rinnovato nel 2021 da Fise-Confindustria, Confapi-Unionservizi, Legacoop-servizi, Federlavoro-Confcooperative, Agci-servizi, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Ultrasporti-Uil, nel suo sistema di inquadramento del personale all'articolo 10, nelle esemplificazioni dei

profili professionali non cita alcuna figura afferente all'area risorse umane.

Una condizione ibrida tra il primo e il secondo gruppo è quella del CCNL turismo, firmato da Federalberghi, Fipe, Faita, Fiavet, Federreti, Confcommercio imprese per l'Italia, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, che nella classificazione del personale all'articolo 48, non esemplifica i profili professionali per ciascun livello e per tale ragione non è presente alcun riferimento alle figure afferenti all'ambito delle risorse umane. Questo CCNL contiene però una parte speciale in cui sono presenti classificazioni del personale per ciascun comparto ed è l'esistenza di tale sezione che colloca il CCNL in una terra di mezzo tra le diverse classificazioni elaborate in questo tentativo di esercizio analitico dei principali CCNL. Infatti, il titolo XII, all'articolo 290, contiene la classificazione del personale dei pubblici esercizi che nell'area Quadro B menziona il profilo professionale del capo del personale che, a parere di chi scrive, può rientrare nell'ambito della gestione delle risorse umane. Non c'è però alcuna descrizione del profilo ma una mera menzione.

Del secondo gruppo fa parte il CCNL industria metalmeccanica e installazione di impianti, rinnovato nel 2021 e stipulato da Fedemeccanica, Assistal, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Fismic, Ugl, Usas-Asgb/Metall, Savt, il cui sistema di inquadramento del personale è stato rinnovato dopo che da più parti era stata segnalata la necessità di modificare il sistema di inquadramento del personale risalente al 1973. Negli allegati tecnici condivisi come base dell'attività della commissione paritetica nazionale sull'inquadramento che esemplificano le figure professionali e l'articolazione nei livelli di professionalità è contenuta la figura del responsabile risorse umane nei livelli B1, B2 e B3 e dell'addetto servizio risorse umane nei livelli C1, C2, C3, B1, B2. Le figure vengono però soltanto menzionate senza alcun riferimento specifico ai loro ruoli. Si possono assumere delle informazioni generali dalla descrizione dei livelli, ma non con riferimenti dettagliati alle figure.

Il sistema di inquadramento del CCNL abbigliamento e confezioni – aziende industriali, recentemente rinnovato nel 2021 e firmato da SMI, Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil, appartiene al secondo gruppo in quanto pur essendo dotato di un sistema di inquadramento molto dettagliato nella identificazione di una pluralità di profili sia operai sia impiegatizi, le figure afferenti all'area in oggetto d'analisi sono soltanto citate tra le altre esemplificazioni dei profili professionali. Da notare è però il dettagliato snodo dei profili professionali HR dai più alti livelli di professionalità e autonomia ai livelli dedicati al personale impiegatizio con spazi di autonomia più ridotti. Il primo riferimento all'area HR è presente al livello settimo nella cui declaratoria si può leggere «appartiene a questo livello con qualifica di impiegato il personale con funzioni direttive che opera in base a disposizioni generali dell'imprenditore o dei dirigenti, con ampia facoltà di iniziativa ed autonomia per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, coordinando con discrezionalità di poteri un settore o servizio importante dell'attività aziendale», nel quale vi è come esemplificazione il profilo del responsabile del servizio del personale, selezione, formazione e gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali. Al sesto livello la cui declaratoria specifica «appartengono a questo livello gli impiegati di concetto che operano sulla base di indicazioni ricevute dai propri superiori, con autonomia, responsabilità e facoltà di iniziativa per l'attuazione dei programmi assegnati relativi allo sviluppo di procedimenti o fasi importanti dell'attività aziendale, che richiedono la valutazione di aspetti complessi, anche nella conduzione di un ufficio o reparto», tra le esemplificazioni ritroviamo il profilo del capo ufficio amministrazione del personale. Anche in questo caso la figura è meramente menzionata e non descritta. Al 5° livello si può leggere che «appartengono a questo livello i lavoratori che svolgono, con facoltà di iniziativa nei limiti assegnati, mansioni di particolare rilievo e complessità per l'attuazione di procedimenti od operazioni variabili e complesse che richiedono necessariamente un'esperienza acquisibile tramite specifici corsi professionali e un consistente

periodo di pratica lavorativa. Appartengono inoltre a questo livello i lavoratori che guidano e controllano, in condizioni di autonomia decisionale, squadre di operai, con apporto di competenza tecnico-pratica o che svolgono mansioni che per la loro particolare natura richiedono elevato grado di competenza e facoltà di iniziativa in rapporto alla condotta ed ai risultati della lavorazione» ed è citata la figura dell'addetto amministrazione paghe e contributi, con compiti di relazione con uffici esterni. Una figura nell'ambito della gestione delle risorse umane è presente anche al 3° livello: addetto pratiche servizio personale e/o statistiche, e/o sviluppo contabile paghe. La declaratoria del 3° livello esplicita che «appartengono a questo livello i lavoratori che svolgono, anche con responsabilità collettiva del flusso produttivo, compiti generalmente predefiniti, con fasi che richiedono interventi complessi, che comportano un addestramento acquisibile con corsi professionali e/o con un medio periodo di pratica lavorativa».

Anche il CCNL studi professionali, firmato da Confprofessioni, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, che nel rinnovo del 2015 all'articolo 24 specifica che le parti hanno inquadrato i lavoratori cui si applica il CCNL in una classificazione articolata su 5 aree (area economica-amministrativa, area giuridica, area tecnica, area medico-sanitaria ed odontoiatrica e altre attività professionali intellettuali e su otto livelli classificatori e retributivi, compresa la categoria dei quadri), è riconducibile al secondo gruppo, in quanto a eccezione dell'area economica-amministrativa in cui per la figura dell'addetto al settore paghe vengono specificate le mansioni alle quali è preposta, per tutte le altre aree si trova soltanto una citazione delle figure. Più nel dettaglio, facendo riferimento all'area economica-amministrativa nel primo livello c'è la figura dell'esperto di sviluppo organizzativo che potrebbe essere ricondotta all'area della gestione delle risorse umane. Al terzo livello super troviamo menzionato l'addetto al settore paghe. Per questa figura vengono ulteriormente specificate le mansioni: rilevare, riscontrare, imputare, contabilizzare dati ed effettuare chiusure e denunce periodiche – elaborare le relative dichiarazioni annuali.

Un'altra figura afferente all'area delle risorse umane potrebbe essere quella del segretario di concetto, eventualmente addetto alla amministrazione del personale interno in forma autonoma e completa presente nel terzo livello. Un'altra figura afferente all'area delle risorse umane è l'addetto alla compilazione di libri unici del lavoro, calcolo contributi, predisposizione e invio della relativa modulistica presente al livello quarto super. Anche nell'area giuridica al primo livello è indicato il profilo dell'esperto di sviluppo organizzativo. Anche in questo caso vi è la mera menzione della figura senza alcuna descrizione. Nell'area medico-sanitaria ed odontoiatrica al primo livello è indicato il profilo dell'esperto di sviluppo organizzativo. La figura è solo menzionata e non descritta. Al terzo livello compare anche qui la menzione al segretario di concetto, eventualmente addetto alla amministrazione del personale interno in forma autonoma e completa. Nell'area E, "Altre attività professionali intellettuali", al primo livello è indicato l'esperto di sviluppo organizzativo. Al terzo livello super è menzionata la figura del docente di corsi di formazione del personale aziendale e dei clienti, anche in materia di sicurezza sul lavoro. Al terzo livello è menzionato il segretario di concetto, eventualmente addetto alla amministrazione del personale interno in forma autonoma e completa e la figura dell'assistente docente di corsi di formazione del personale aziendale e dei clienti, anche in materia di sicurezza sul lavoro.

Il CCNL industria edile, firmato da Ance, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil e rinnovato nel 2018, riporta il riferimento a due profili professionali dell'ambito delle risorse umane ma senza alcuna descrizione delle competenze e dei compiti connessi alla professionalità. Nello specifico al quinto livello, impiegati amministrativi di seconda categoria, viene citata la figura dell'impiegato che cura l'applicazione e l'interpretazione delle disposizioni legislative e contrattuali inerenti a stipendi e paghe, e provvede alle pratiche relative presso istituti ed enti di assicurazione, di previdenza ed assistenza dei lavoratori, e ciò con diretta responsabilità, nei limiti delle indicazioni di massima dei superiori. Al terzo livello,

impiegati amministrativi di terza categoria, viene menzionata la figura dell'impiegato con mansioni puramente esecutive che cura la compilazione delle paghe e ne effettua i versamenti ai lavoratori, provvedendo ai conteggi ed ai versamenti dei contributi assicurativi e previdenziali in esecuzione delle norme specifiche che gli vengono date dai superiori.

Il CCNL logistica, trasporto, spedizioni, firmato da Aiti, Assoespressi, Assologistica, Fedespedi, Fedit, Fisi, Confetra, Aite, Fai, Federtraslochi, Federlogistica, Fiap/L, Unitai, Conftrasporto, Agci Servizi, Anita, Clai, Confartigianato trasporti, Federlavoro e servizi – confcooperative, Sna-Casartigiani, Fita-Cna, Legacoop Servizi, Transportunito-Fiap, Assotir, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti e rinnovato a maggio 2021, fa parte di quel gruppo di CCNL che nel sistema di classificazione del personale riporta soltanto la denominazione delle figure HR senza una specificazione ulteriore in termini di professionalità. La classificazione del personale, organizzata su 11 livelli, al secondo livello, la cui declaratoria specifica che «Appartengono a questo livello i lavoratori con mansioni di concetto, che con specifica collaborazione svolgono attività amministrativa o tecnica caratterizzata da autonomia operativa e decisionale nei limiti delle direttive loro assegnate e che richiedono una particolare competenza professionale e/o formazione tecnico-pratica ed una notevole esperienza nell'esercizio della funzione stessa» riporta la figura degli impiegati con mansioni autonome incaricati del servizio paghe e/o stipendi. Al terzo livello super la cui declaratoria specifica «Appartengono a questo livello i lavoratori con mansioni di concetto o con cognizioni tecnico-pratiche inerenti alla impiantistica, alla tecnologia del lavoro ed alla utilizzazione delle macchine, o particolari capacità ed abilità conseguite mediante diplomi di istituti professionali e che guidino e controllino altri lavoratori con limitata iniziativa per il risultato e la condotta degli stessi. Inoltre, appartengono al presente livello gli operai aventi specifica professionalità ed alta specializzazione addetti alla guida di mezzi particolarmente impegnativi, alla riparazione di motori – sempre che siano in grado di effettuare

il completo smontaggio e rimontaggio di qualsiasi parte di esso – e collaudo per l'esame complessivo della funzionalità degli automezzi» tra i profili impiegatizi esemplificati ritroviamo gli addetti alla gestione di stipendi e paghe (Ccnl Assologistica).

La medesima osservazione vale anche per il CCNL industria metalmeccanica imprese minori firmato da Unionmeccanica-Confapi, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil che è stato rinnovato il 26 maggio 2021. L'articolo 11 contiene la classificazione dei lavoratori che sono inquadrati in una classificazione unica articolata su 9 categorie professionali e livelli retributivi. L'inquadramento dei lavoratori è effettuato secondo le declaratorie generali, le esemplificazioni dei profili professionali. La prima categoria corrisponde alle attività professionali più semplici. In questa classificazione non vi è una menzione esplicita a figure professionali afferenti all'area delle risorse umane ma è presente la figura dello specialista di pianificazione aziendale alla categoria 8 e quadri livello B che potrebbe rientrare in questo gruppo professionale.

Il CCNL pubblici esercizi, ristorazione e turismo, firmato da Fipe, Angem, Legacoop produzione e servizi, Federlavoro e Servizi Confcooperative, Agci servizi e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Ugl terziario, rinnovato nel 2018, all'articolo 54 che contiene la classificazione del personale organizzata su dieci livelli professionali di cui due relativi alla categoria quadri, proprio in quest'area nomina la figura del capo del personale.

Di questo gruppo fa parte anche il CCNL distribuzione moderna organizzata (DMO), stipulato da Federdistribuzione, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil nel 2018, il cui sistema di classificazione dei lavoratori è da ricondurre a quegli articoli del CCNL che le parti stipulanti il CCNL della DMO hanno specificano che sono parte integrante del contratto, così come integrati e modificati dal CCNL in vigore al 31 dicembre 2013, applicato dalle aziende aderenti a Federdistribuzione, il cui contenuto non risulti modificato dallo stesso CCNL della DMO. Tale insieme di disposizioni integrative viene definito *Disciplina 2013*. All'art 96 è

presente la figura dell'esperto di sviluppo organizzativo inquadrabile al livello I che è riconducibile all'area delle risorse umane e l'analista di procedure inquadrabile al livello II.

Alla terza linea di tendenza appartengono quei CCNL che oltre a indicare livelli e categorie, relative declaratorie e mansioni vanno a specificare le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa e i relativi ruoli per ciascun profilo professionale identificato.

Il CCNL industria chimica-farmaceutica che ha decorrenza dal primo gennaio 2019 e scadenza il 30 giugno 2022 ed è stato firmato da Federchimica, Farindustria, Associazione cerai d'Italia, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, rappresenta indubbiamente un esempio lungimirante in quanto oltre all'articolo 4, inerente alla classificazione dei lavoratori, dove è presente una tavola sinottica dei titoli delle figure professionali suddivise per categorie, posizioni organizzative e aree funzionali, nell'appendice 1A è possibile individuare le specificazioni per ciascun profilo professionale menzionato. In questo CCNL, contrariamente a quelli presi in esame fin ora vengono bene esplicitate le indicazioni e le descrizioni delle figure riguardanti l'area HR ed è riconosciuta un'area funzionale "risorse umane e organizzazione". Le figure professionali dell'area HR sono distribuite in diverse posizioni organizzative, su diversi livelli di autonomia e responsabilità. È presente il riferimento dettagliato a 10 figure. Nella posizione organizzativa A1, nell'area funzionale "risorse umane e organizzazione", viene specificato che il responsabile personale/organizzazione di unità operativa (Q) garantisce: la corretta applicazione delle norme contrattuali e l'osservanza degli adempimenti di legge in fase di costituzione, gestione e cessazione del rapporto di lavoro nel rispetto delle politiche societarie; alla linea la continuità del personale qualitativamente e quantitativamente necessario al conseguimento degli obiettivi specifici e generali della società; le relazioni con le organizzazioni sindacali locali per il raggiungimento degli obiettivi aziendali nel rispetto delle politiche societarie. Inoltre: contribuisce all'applicazione ed al rispetto delle norme

di legge in materia di sicurezza, salute e ambiente partecipando alla formulazione degli interventi adeguati; provvede all'impostazione e gestione del contenzioso di lavoro; mantiene un adeguato sistema di comunicazione con il personale al fine di garantire un clima di partecipazione e di elevata produttività; propone piani di sviluppo organizzativo coerentemente con la politica generale della società; imposta in collaborazione con le altre funzioni, piani di formazione e sviluppo del personale dell'unità operativa di competenza. Allo stesso livello vi è anche la figura del responsabile centrale di area del personale (Q) che, secondo quanto previsto dall'allegato, garantisce l'attuazione delle attività dell'area (quali per esempio: relazioni industriali, organizzazione, formazione, sviluppo, amministrazione) in coerenza con le strategie ed i piani aziendali; progetta e studia, nell'ambito del settore di sua competenza, interventi innovativi che ottimizzino l'incidenza della sua specializzazione nell'ambito della direzione del personale complessiva; coordina funzionalmente l'attività dei responsabili di settore di unità operativa al fine di ottenere una gestione del personale armonica in tutte le società del gruppo; aggiorna le proprie conoscenze tecniche mediante consultazione di testi specializzati o circolari e informa i responsabili di settore del personale di unità operativa; fornisce un supporto specialistico per la risoluzione di problemi specifici. Nella medesima area funzionale, anche alla posizione organizzativa A3, è presente la figura del responsabile settore personale/organizzazione di unità operativa (Q), che secondo quanto previsto, sviluppa nell'ambito del settore di sua competenza e di concerto con il responsabile del personale di unità operativa, i piani ed i programmi specifici secondo le politiche societarie partendo dalla identificazione dei bisogni sino all'applicazione concreta del progetto; informa ed aggiorna i responsabili della funzione ed i responsabili di linea sulle tendenze di sviluppo della sua area di competenza; applica e gestisce le linee-guida, provenienti dal responsabile centrale di settore, al fine di garantire il necessario sviluppo e supporto alla linea. Nella stessa posizione organizzativa è presente la figura del responsabile

comunicazione interna (Q), il quale è responsabile dello sviluppo e implementazione del piano di comunicazione interna con l'obiettivo di realizzare la capillare diffusione delle politiche e strategie aziendali; coordina le altre funzioni aziendali, dal punto di vista della metodologia della comunicazione, al fine di promuovere iniziative volte a favorire lo scambio di informazioni tra funzioni/sedi; propone e organizza eventi aziendali; è responsabile della rete di canali di comunicazione per la circolazione delle informazioni e verifica dell'adeguatezza dei contenuti e delle tecnologie utilizzate. Alla posizione organizzativa B2, nella medesima area funzionale, sono presenti due figure: il responsabile amministrazione personale di unità operativa (I) e lo specialista di settore personale/organizzazione (I). Il responsabile amministrazione personale di unità operativa (I) assicura che l'amministrazione del personale sia conforme alle norme di legge e contrattuali nel rispetto delle procedure aziendali; segue l'evoluzione della legislazione, dei contratti collettivi, accordi, ecc., e promuove l'impostazione ed applicazione di procedure derivanti da nuove norme; supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni relative alla elaborazione interna o esterna (*outsourcing*) delle retribuzioni intervenendo in caso di anomalie; mantiene i contatti con gli altri enti esterni relativi al settore di competenza; assicura l'elaborazione dei dati preventivi, consuntivi, statistici sul costo del lavoro. Lo specialista di settore personale/organizzazione (I): implementa i piani operativi relativi alla sua specialità in osservanza alle direttive del suo responsabile; svolge attività di supporto nei confronti dei colleghi della funzione per ciò che riguarda il settore di sua competenza; mantiene i contatti con la linea sulle politiche di sviluppo dell'area di sua competenza; collabora alla realizzazione dei programmi del settore utilizzando le tecniche più idonee nel rispetto delle politiche aziendali; assicura un costante aggiornamento sulle problematiche relative al settore di sua competenza. Alla posizione organizzativa C2 è presente la figura dell'assistente amministrazione personale (I) che segue ed espleta le operazioni relative alla amministrazione del personale elaborando/verificando dati

relativi a: conteggi ferie/presenze, provvedimenti meritocratici, buoni pasto, rimborsi trasferte, contributi previdenziali/assicurativi, calcolo liquidazioni; fornisce chiarimenti sulle risultanze dello stipendio e contribuisce al perfezionamento del sistema di elaborazione; collabora con il responsabile alla elaborazione dei dati preventivi, consuntivi e statistici sul costo del lavoro; mantiene i contatti con gli enti pubblici (Inps collocamento, ecc.) riguardo le pratiche amministrative ordinarie. Alla medesima posizione è presente anche l'addetto comunicazione interna (I), che segue l'implementazione del piano di comunicazione interna aziendale e mantiene i contatti con tutte le funzioni interne coinvolte nel piano di comunicazione; raccoglie le informazioni dalle varie unità organizzative e le diffonde con le modalità e attraverso i canali più idonei secondo le direttive del suo responsabile; collabora alla realizzazione di eventi aziendali. Alla posizione organizzativa D1, è riportato l'addetto amministrazione personale (I): cura la raccolta delle informazioni statistiche relative all'amministrazione del personale; inserisce nel sistema informativo i dati relativi al dipendente; cura tutti gli aspetti contrattuali e le pratiche legate all'amministrazione del personale; controlla le trasferte su territorio nazionale ed estero dei dipendenti nella piena osservanza della normativa interna all'impresa. Infine, è menzionato alla posizione D3 l'addetto settore personale (I) che applica tutte le procedure necessarie ad assicurare la corretta applicazione delle leggi, dei contratti, degli accordi e regolamenti; cura, nell'ambito delle sue competenze, l'aggiornamento degli archivi e delle pratiche dell'ufficio; redige la corrispondenza relativa all'ufficio e svolge compiti di segreteria generale.

Anche il CCNL industria gomma-plastica, che è stato rinnovato il 16 settembre 2020 da Federazione gomma-plastica, Associazione italiana ricostruttori pneumatici, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Ugl-Chimici, contiene un riferimento dettagliato a 11 figure afferenti all'area della gestione delle risorse umane e un riferimento alle principali attività. All'articolo 4 viene precisato che i lavoratori sono inquadrati in scale classificatorie distinte a

seconda delle seguenti aree funzionali di appartenenza: amministrazione e contabilità, commerciale/logistica, manutenzione, personale/organizzazione/EDP, produzione, qualità, ricerca e sviluppo, servizi vari. Ciascuna area è costituita da diversi livelli. L'Allegato 2 del contratto è l'allegato all'articolo 4 che contiene l'esemplificazione dei profili e il riferimento dettagliato alle figure dell'area personale/org/EDP. Nella funzione personale, organizzazione ed EDP, alla posizione A1 ritroviamo 5 figure afferenti all'area HR: il responsabile amministrazione del personale, lo specialista risorse umane, il responsabile di formazione, lo specialista di selezione e l'analista di organizzazione. Il responsabile amministrazione del personale, guida, coordina e controlla i supervisori ed incaricati alla gestione amministrativa del personale, programmandone le attività, nel rispetto delle scadenze prefissate, delle norme contrattuali e legislative e delle direttive aziendali; interviene in caso di situazioni anomale e risolve i casi più complessi che si presentano in relazione a particolari esigenze individuali del personale amministrato; mantiene e sviluppa contatti con l'area amministrativa e gestisce i rapporti con enti esterni per pratiche relative a collocamento, antinfortunistica, assistenza, previdenza; cura la gestione delle procedure informatiche per quanto di pertinenza. Lo specialista risorse umane, imposta e gestisce, sulla base delle indicazioni del superiore, le attività di sviluppo e retribuzione del personale, effettua analisi e studi sulla motivazione e l'efficienza delle risorse umane, proponendo ed attuando ipotesi di intervento, cura la mobilità del personale e l'applicazione dei sistemi di gestione e di valutazione delle prestazioni e del potenziale, cura l'applicazione e l'aggiornamento dei sistemi di incentivazione, mantiene i rapporti con i dipendenti in relazione a specifiche esigenze individuali del personale gestito. Il responsabile di formazione predispose il piano di formazione, in funzione dei bisogni individuati e delle caratteristiche degli utenti e ne garantisce la corretta applicazione, guidando, coordinando e controllando l'attività dei collaboratori; promuove nuovi programmi di formazione anche in collaborazione con enti esterni, contribuendo alla

progettazione degli stessi; interagisce con gli enti coinvolti nella formazione. Lo specialista di selezione, definisce con l'utente i profili del personale da assumere, effettua la ricerca attraverso colloqui preliminari; segue le prove attitudinali, prepara, applica e corregge i test e redige un rapporto sull'orientamento del candidato; predispone il piano di inserimento dei neoassunti; mantiene i rapporti con gli enti esterni. Al medesimo livello è infine menzionato l'analista di organizzazione che definisce, in collaborazione con il superiore, le metodologie operative, il costo e la redditività degli interventi volti a migliorare i livelli di produttività del lavoro; guida, coordina e controlla l'attività dei tecnici e ne cura l'addestramento; studia l'applicazione del sistema di incentivazione più opportuno, definendo le forme retributive e calcolando i valori monetari dell'incentivo; analizza, in collaborazione con il superiore, problemi complessi relativi alla rilevazione del costo dei prodotti o i tempi standard in rapporto alla saturazione impianti od ai cicli uomo-macchina. Nel gruppo B1 è menzionato il Coordinatore incaricato pratiche amministrative del personale che esamina le pratiche di gestione amministrativa del personale, ricevute dal superiore, le distribuisce ai collaboratori, fornisce loro indicazioni sulle modalità di esecuzione del lavoro e ne coordina e controlla l'attività; provvede direttamente all'evasione delle pratiche più complesse, che richiedono particolari modalità e procedure di esecuzione e collabora con il superiore nello sviluppo di nuove procedure amministrative; fornisce al personale chiarimenti su argomenti di propria competenza. Nel gruppo C1 sono presenti 3 figure strettamente attinenti alla gestione delle risorse umane: il tecnico d'organizzazione industriale, il tecnico d'organizzazione amministrativa e il tecnico pratiche amministrative del personale. Come per le altre figure anche per queste vengono specificate le attività. Nel dettaglio il tecnico d'organizzazione industriale effettua l'analisi critica dell'organizzazione esistente, mette a punto il programma di intervento e le metodologie operative e propone modifiche migliorative da apportare al metodo di lavoro in corso; effettua lo studio dei tempi di una lavorazione e

l'elaborazione completa della tariffa di cottimo; segue le fasi d'avviamento dell'applicazione del cottimo e ne controlla i risultati, formulando previsioni sull'impegno di personale a breve e a medio termine. Il tecnico d'organizzazione amministrativa effettua l'analisi critica delle micro-strutture aziendali e formula proposte di razionalizzazione di *lay-out*, di flussi operativi e di dimensionamento organici; verifica l'opportunità e le implicazioni dell'informatizzazione di una procedura e ne effettua lo studio preliminare; esegue il *planning* della messa in marcia del sistema, ne segue l'andamento e ne controlla i risultati. Il tecnico pratiche amministrative del personale, cura l'intero ciclo delle operazioni necessarie all'elaborazione delle retribuzioni ed i conseguenti adempimenti assicurativi, previdenziali e fiscali; cura la raccolta e l'elaborazione dei dati relativi al costo del lavoro ed effettua, per conti specifici, la stesura delle previsioni dell'incidenza della massa retributiva, ripartendone i consuntivi nei relativi conti analitici e generali; collabora allo sviluppo, nell'area di competenza, delle procedure amministrative, anche informatizzate; ha rapporti con enti esterni ed interni. Infine, nel gruppo E1 ritroviamo il profilo dell'incaricato pratiche del personale e dell'addestratore. L'incaricato pratiche del personale, svolge più attività connesse con la gestione amministrativa del personale: liquidazione paghe, stipendi; controllo malattia, pratiche assicurative; pratiche assunzione, ecc.; controlla, seguendo procedure definite, tutti i documenti relativi alle attività di competenza e provvede al completamento e all'elaborazione dei dati ivi contenuti con l'utilizzo di supporti informatici; effettua le registrazioni previste e trasmette al coordinatore o direttamente agli enti interessati i documenti esaminati e completati. L'addestratore modula la durata delle varie fasi del piano di addestramento, redatto dal superiore, in funzione delle caratteristiche dei lavoratori in istruzione e li mette in condizione di conoscere il funzionamento della macchina/impianto, le specifiche di qualità e di fabbricazione e il ciclo di lavoro; segue il personale durante l'esecuzione delle operazioni manuali sul prodotto fino al conseguimento di un normale livello di produttività e di qualità ed

esercita sugli stessi la supervisione e il controllo funzionale nell'ambito della medesima dipendenza gerarchica; riferisce al superiore e agli enti della produzione sull'andamento dell'istruzione e collabora all'eventuale variazione dei programmi.

**4.1. Una valutazione d'insieme.** In sintesi, 11 CCNL su 22 contengono nel proprio sistema di classificazione e inquadramento almeno un riferimento alle figure professionali afferenti all'area del personale, 2 dei quali oltre alla menzione della figura ne esplicano anche le competenze e i compiti principali. Al termine della mappatura è possibile rilevare che diversi CCNL utilizzano differenti denominazioni per riferirsi alle figure HR. Alcuni di essi (CCNL industria chimica-farmaceutica, CCNL industria gommoplastica, CCNL abbigliamento e confezioni – aziende industriali e CCNL studi professionali) hanno individuato al loro interno un buon numero di figure professionali afferenti all'area HR, distribuite su diversi livelli (impiegati e quadri) e rappresentanti i differenti processi e attività (selezione, formazione, amministrazione, ecc.) che caratterizzano questa variegata area professionale. La presenza di diverse denominazioni per riferirsi a queste figure non facilita una comparazione tra di esse. Come anticipato, soltanto 2 CCNL su 22 fanno riferimento alle attività e ai compiti che caratterizzano queste figure professionali e per tale ragione non è possibile fare un confronto approfondito per rilevare se alcune attività in capo a tali figure derivano dalle specificità dei singoli settori o se è possibile individuare un nocciolo duro di attività e compiti che sono trasversali a tutti i settori.

### **5. I profili formativi dell'apprendistato professionalizzante: un importante ambito di definizione della professionalità.**

Nella lettura della contrattazione collettiva in chiave di costruzione dei mestieri, non può mancare l'analisi della disciplina dei profili formativi dell'apprendistato professionalizzante. Com'è

noto, infatti, ai sensi del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, articoli 41-47, alle parti sociali è riservata la facoltà di definire gli standard formativi per l'acquisizione delle competenze professionali finalizzato al conseguimento di una qualificazione professionale. In questo senso, la mappatura sin qui condotta può proseguire anche nell'indagine dei percorsi formativi predisposti dalla contrattazione per lo sviluppo di figure professionali appartenenti all'area HR. Si è già visto come, anche a fronte di sistemi di classificazione e inquadramento dei lavoratori altamente articolati, vi è nella maggior parte dei casi l'assenza di riferimenti alle figure professionali inserite nell'area delle risorse umane. In altri CCNL ritroviamo delle limitate menzioni nominali a tali profili e in pochi casi una dettagliata descrizione delle attività. Considerando invece i profili formativi dell'apprendistato professionalizzante si evince che CCNL che non consideravano la figura nel sistema di classificazione del personale, in taluni casi declinano però profili formativi dell'apprendistato professionalizzante appartenenti all'area HR. Altri CCNL, invece, come per esempio il CCNL pulizie e multiservizi e il CCNL industria carta, tra i profili formativi per il contratto di apprendistato professionalizzante fanno riferimento soltanto a figure specifiche del settore e non a profili trasversali ad altri settori.

In sintesi, dalla mappatura dei CCNL emerge, come 10 CCNL su 22 disciplinano la dimensione formativa dell'apprendistato professionalizzante per le figure afferenti all'area della gestione delle risorse umane. In generale ciò che si osserva è che il raccordo tra standard professionali e sistemi di classificazione del personale è debole poiché nella maggior parte dei casi i profili formativi per l'apprendistato non trovano diretta e lineare corrispondenza nei sistemi di classificazione. In un unico CCNL, quello degli studi professionali, gli standard professionali per l'apprendistato professionalizzante e l'apprendistato di ricerca corrispondono con quanto contenuto nel sistema di inquadramento e classificazione del personale. È infatti lo stesso articolo 33 sugli standard professionali dell'apprendistato a rimandare direttamente all'articolo 24

sulla classificazione dei profili professionali. Un'altra tendenza comune alla quasi totalità dei CCNL è la declinazione dei profili formativi per l'apprendistato professionalizzante in competenze generali, di base e trasversali a tutti i profili formativi indipendentemente dall'area funzionale di derivazione, dalle peculiarità professionali e dalle competenze occupazionali specifiche. La presenza di questi due diversi set di competenze denota l'importanza per tutte le figure, e nello specifico per quelle oggetto di attenzione in questo focus, di detenere conoscenze o competenze di base e trasversali relative al settore di riferimento e al contesto nel quale operano per poter svolgere adeguatamente il proprio lavoro. Tale suddivisione in termini di competenze indica il tentativo di costruire i profili formativi in modo trasversale in un'ottica di conoscenze diffuse e collaborazioni interprofessionali tra figure professionali deputate a diversi compiti, processi lavorativi e aspetti organizzativi.

Entrando nel merito dei profili formativi afferenti all'area della gestione delle risorse umane si possono apprendere dettagliatamente le aree di attività, conoscenze, competenze e capacità tecnico professionali delle specifiche figure. Come per i profili professionali esemplificati nei sistemi di classificazione e inquadramento si nota la presenza di una pluralità di denominazioni (a titolo esemplificativo: tecnico area gestione del personale, tecnico area amministrazione del personale, addetto alla selezione/sviluppo/formazione delle risorse umane, addetto all'ufficio del personale, addetto al settore paghe) per etichettare i profili formativi afferenti all'area e la declinazione, per alcuni CCNL, di due o più profili formativi corrispondenti a differenti attività costituenti l'area HR. Tra i contenuti formativi, secondo la maggior parte dei CCNL considerati, ritroviamo: conoscenze nell'ambito del diritto del lavoro; padronanza e conoscenza del CCNL di riferimento e degli eventuali accordi aziendali; utilizzo del computer e dei sistemi informativi aziendali; nozioni di sicurezza sul lavoro; conoscenze sul settore di riferimento in termini di prodotti e servizi; conoscenza della struttura e dell'organizzazione aziendale;

conoscenze nell'ambito delle tecniche della gestione del personale. Si rimanda comunque a una considerazione minuziosa dei singoli CCNL e dei relativi profili in modo da poter apprezzare le specificità della costruzione dei contenuti professionali e formativi da parte della contrattazione collettiva settoriale che in alcuni casi ha fatto rilievo su alcuni aspetti talvolta ignorati dagli altri. In questo modo si può notare come i diversi sistemi di relazioni industriali danno forma a dettagliati, composti e differenti profili dell'apprendistato professionalizzante.

In conclusione, occorre evidenziare che la presenza e l'esistenza di questi profili così declinati dimostrano che la contrattazione collettiva potrebbe di fatto rappresentare un ambito primario ed essenziale di costruzione dei mestieri. Non solo, la contrattazione collettiva, come ben attestano le specifiche declinazioni in termini di competenze e attività potrebbe concorrere al superamento del disallineamento tra domanda e offerta di lavoro ancora ampiamente esistente nel nostro Paese, rappresentando per esempio una base su cui costruire corsi e percorsi formativi ad hoc per formare figure professionali esattamente corrispondenti alle esigenze settoriali e produttive del mondo del lavoro. Allo stato attuale e da quanto è emerso da questo preliminare esercizio analitico, si può affermare che la contrattazione collettiva per come ha finora agito non è ancora in grado di ricoprire appieno questo ruolo. Questo aspetto è suffragato e contemplato da una serie di osservazioni che, come ripercorso poco sopra, derivano dalla lettura focalizzata e trasversale dei CCNL e sulla riflessione circa la storica funzione di definizione dei mestieri interni ed esterni alle aziende svolta dai sistemi di classificazione e inquadramento. I profili formativi dell'apprendistato professionalizzante non trovano alcuna simmetria nei profili professionali esemplificati nei sistemi di classificazione del personale denotando l'inesistenza di una struttura evolutiva e di sviluppo dei profili professionali a partire dal basso, con una formazione in ingresso, fino alla maturazione e progressione orizzontale tra i livelli e verticale nella scala gerarchica. Lo stesso spazio occupato nei CCNL da parte della

sezione dedicata ai profili formativi è sovente relegato ad allegati o sezioni finali del corpo testuale, e lo sporadico rinnovo degli stessi. Anche l'esistenza di una pluralità di denominazioni differenti per riferirsi a simili figure afferenti all'area della gestione umane, richiede l'esigenza di un riallineamento tra i diversi sistemi di relazioni industriali per la costruzione di quelle figure trasversali ai diversi settori contrattuali che, per la stessa natura dei loro compiti e delle loro attività, e in virtù di una sempre più crescente discontinuità delle carriere che caratterizza anche i lavoratori dipendenti, sperimenteranno molteplici transizioni in diverse realtà aziendali e organizzative. I margini di miglioramento sono pertanto ampi per una contrattazione collettiva che intenda essere protagonista propositiva nel processo di costruzione dei mestieri, insistendo sulla definizione di un sistema integrato e strutturato di creazione dei contenuti professionali e formativi di alcune figure professionali chiave.