

Capitolo I
**INQUADRAMENTO E PROFESSIONALITÀ:
LE TENDENZE
DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE**

Sommario: 1. Introduzione. – 2. Il monitoraggio degli inquadramenti contrattuali e della professionalità nei rapporti sulla contrattazione collettiva: stato dell'arte. – 3. Le tendenze della contrattazione aziendale su inquadramenti e professionalità: cosa dice lo studio di 867 accordi aziendali stipulati nel biennio 2023-2024. – 3.1. Il settore dell'industria metalmeccanica (focus). – 3.2. Il settore dell'industria alimentare (focus). – 4. Buone pratiche. – 5. Prime conclusioni.

1. Introduzione

La letteratura si è raramente occupata dello studio sistematico delle previsioni contrattuali in materia di classificazione e inquadramento e quando lo ha fatto questo è avvenuto, di regola, nell'ambito di alcuni commentari sui principali contratti collettivi (in particolare quello della metalmeccanica) o in funzione della verifica dello stato di applicazione della riforma dell'articolo 2103 c.c. promossa ormai quasi dieci anni fa dal *Jobs Act*. Non è invece noto quale sia il contributo della contrattazione aziendale, a cui pure non pochi contratti nazionali rinviano per integrare o anche innovare le relative previsioni in materia. Ciò costituisce invece l'oggetto di questo studio.

2. *Il monitoraggio degli inquadramenti contrattuali e della professionalità nei rapporti sulla contrattazione collettiva: stato dell'arte*

In assenza di un obbligo di deposito del testo contrattuale e di un conseguente monitoraggio istituzionale, le tendenze della contrattazione aziendale in Italia possono essere almeno in parte tracciate avvalendosi di alcuni rapporti, pubblicati con maggiore o minore regolarità, elaborati dalle tre centrali sindacali.

La Fondazione di Vittorio e la Cgil, nel loro più recente *Quarto rapporto sulla contrattazione collettiva di secondo livello* (17 settembre 2024), hanno analizzato 1.924 contratti collettivi decentrati, di cui 1.697 aziendali, stipulati nel triennio 2021-2023 da categorie sindacali afferenti alla Cgil. Rispetto al tema dell'inquadramento contrattuale e della professionalità il § 4.6 del rapporto, rubricato *Inquadramento Mansioni e Formazione*, offre una indicazione percentuale della frequenza di queste tematiche nei contratti aziendali oggetto di osservazione (si veda, *infra*, tabella 1). Di tutta evidenza è la centralità della macro-voce *Formazione*, che copre il 25,2% degli accordi, mentre *Inquadramento* e *Mansioni*, con le relative voci di dettaglio, si rinvencono rispettivamente nell'8% e 6,7% dei casi. Tra le voci di maggior peso si notano quelle relative alla classificazione dei profili professionali, come anche la definizione delle mansioni e della valorizzazione professionale.

Anche il sesto rapporto Ocsel-Cisl, dal titolo *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità* (28 luglio 2021), che classifica 2.827 accordi aziendali e territoriali siglati nel biennio 2019-2020, individua una serie di istituti e materie a fini di categorizzazione degli accordi oggetto di osservazione (si veda, *infra*, grafico 1). Nella voce *Inquadramento* si includono le seguenti voci oggetto di mappatura:

- applicazione delle previsioni in materia del CCNL di riferimento
- regolamentazione profili professionali

Tabella 1 – <i>Classificazione, per la voce relativa a inquadramento, mansioni e formazione, degli accordi aziendali mappati nel Quarto rapporto sulla contrattazione collettiva di secondo livello, Fondazione di Vittorio</i>		
Istituto	Voci	Frequenza
Inquadramento 135 accordi (8%)	Classificazione profili professionali	114 accordi (6,7%)
	Quadri	7 accordi (0,4%)
	Qualifiche	32 accordi (1,9%)
Mansioni 113 accordi (6,7%)	Definizione mansioni	35 accordi (2,1%)
	Deroghe/demansionamento	2 accordi (0,1%)
	Valorizzazione professionale	89 accordi (5,2%)
Formazione 428 accordi (25,2%)	Formazione professionale/continua	306 accordi (18%)
	Formazione all'innovazione	198 accordi (11,7%)
	Certificazione/libretto formativo	35 accordi (2,1%)
	Alternanza scuola-lavoro	15 accordi (0,9%)
	Diritto allo studio	39 accordi (2,3%)
	Formazione linguistica per stranieri	3 accordi (0,2%)
Altro		44 accordi (2,6%)

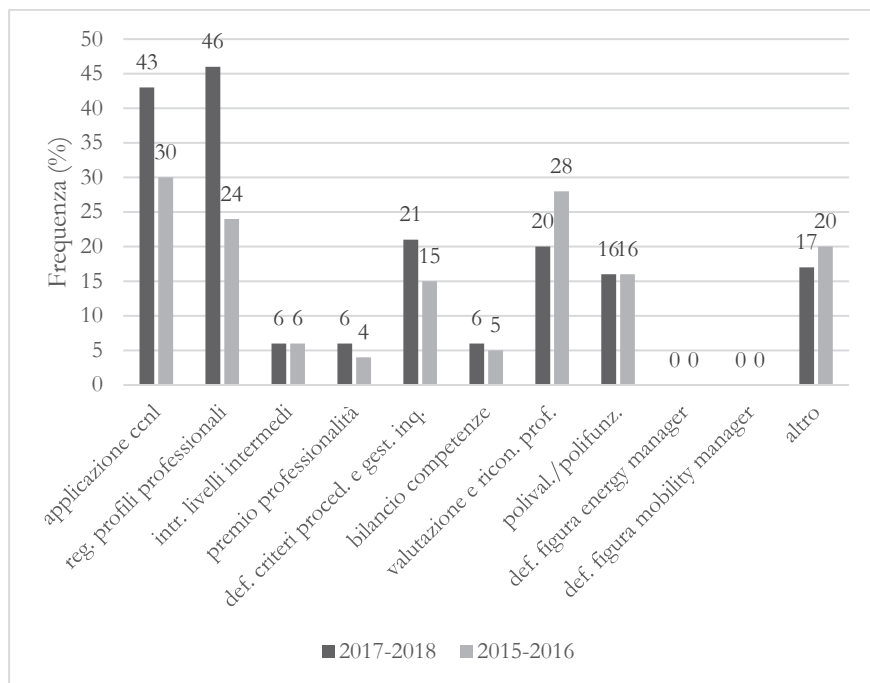
Fonte: elaborazione ADAPT su dati FONDAZIONE DI VITTORIO, *Quarto rapporto sulla contrattazione collettiva di secondo livello*, 2024

- introduzione livelli intermedi
- premio professionalità
- definizione criteri per procedure e gestione dell'inquadramento
- bilancio delle competenze
- valutazione e riconoscimento professionale
- polivalenza e polifunzionalità
- definizione della figura dell'*energy manager*
- definizione della figura del *mobility manager*
- altro

Il rapporto segnala dunque, rispetto alla categoria *Inquadramento*, come nel corso dell'anno 2020 non risultassero accordi in materia, mentre nel 2019 la materia era stata trattata solamente dal 7% delle intese, in realtà in leggera flessione rispetto ai periodi precedenti. Almeno in termini di incidenza sulle intese osservate, viene infatti segnalato un 8% nel 2015-2016 ed un 9% nel 2017-2018. Invero, come riporta lo stesso documento, la maggioranza delle intese (43%) si preoccupava di introdurre clausole di semplice applicazione delle previsioni del CCNL di riferimento, con frequenze minori sulle altre voci.

Per quanto riguarda la Uil, l'ultimo documento (8 maggio 2024) disponibile dalla banca dati Digit@Uil prende in esame 791 accordi aziendali, suddivisi in 37 CCNL di riferimento, stipulati nel biennio 2022-2023. Rispetto al tema dell'inquadramento contrattuale e della professionalità non si rivengono nel rapporto Uil criteri specifici di classificazione. Esiste invero una voce denominata *Formazione e professionalità* che intercetta 262 clausole contrattuali (ovvero il 6,41% delle 4.087 presenti).

Grafico 1. Frequenza accordi aziendali in banca dati Ocsel per il biennio 2017-2018 e 2015-2016 su voci inerenti all'inquadramento contrattuale



Fonte: elaborazione ADAPT su dati OCSEL, *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità*, 2021

Il documento è tuttavia corredato da alcuni riferimenti a tali accordi, da cui si evince la sostanziale assenza di intese che intervengano sulla materia della classificazione e dell'inquadramento del personale in senso stretto, essendo del tutto predominanti pattuizioni in materia di formazione continua e per la riqualificazione dei lavoratori che è tematica concettualmente e normativamente distinta per quanto non manchino punti di connessione.

Quel che preme in ogni caso rilevare è che tutti e tre i rapporti sopra richiamati offrono un mero indicatore di frequenza statistica del tema rispetto al numero di contratti oggetto di osservazione (che in tutti e tre i casi non rappresenta un campione

scientifico come esplicitato opportunamente nelle note metodologiche), mentre mancano analisi qualitative nel merito dei contenuti delle intese, per cui si tratta allo stato di una esplorazione che resta in superficie. L'impressione, dalla lettura di questi rapporti, è che il tema della professionalità emerga prevalentemente in chiave di formazione o riqualificazione professionale, soprattutto a traino delle procedure previste per l'accesso alle misure dei fondi interprofessionali e per l'ottenimento dei benefici previsti dal c.d. Fondo nuove competenze. Mancano, per contro, intese che si occupino del tema della classificazione e dell'inquadramento del personale in ottica di sistema e cioè in modo tale da incidere sulla classificazione economica del lavoro e sui criteri di inquadramento in fase di assunzione. Più facile che a livello aziendale le parti intervengano con misure di mera manutenzione come, per esempio, la costruzione di nuove figure professionali non ancora contemplate nel contratto nazionale di riferimento.

Ad analoghe conclusioni, invero, si può giungere dalla lettura degli undici rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia che, allo stato, coprono un arco temporale che va dal 2012 al 2024. In particolare, verificando la frequenza di accordi in materia di inquadramento contrattuale, si rinvencono percentuali che, seppur di qualche punto più elevate rispetto a quanto emerge dai rapporti di origine sindacale, confermano la scarsa diffusione a livello decentrato di simili intese. Si conferma inoltre la tendenza richiamata poco sopra in merito alla più ampia diffusione di clausole relative alla formazione professionale (si veda tabella 2). Una lettura dei relativi testi induce, almeno in parte, a mettere in discussione gli stessi criteri di archiviazione e pure di mappatura dei contratti collettivi, per come condotti fino ad ora, nel tentativo di ricercare un maggior grado di dettaglio mediante l'introduzione di nuovi indici di classificazione (si veda *infra*, § 3). Ciò consentirebbe di ricondurre le intese prese in esame entro una comune griglia su cui costruire schede per ciascuna di esse, al fine di verificarne la portata in ottica sistematica.

Tabella 2 – Frequenza in numero assoluto ed in percentuale di accordi in materia di inquadramento contrattuale e formazione, per anno di stipula, rispetto al totale degli accordi aziendali mappati, come risultante dalla lettura degli undici rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia

Anno	Numero accordi aziendali	Inquadramento		Inquadramento/ formazione	
		n. accordi	%	n. accordi	%
2024	427	30	7%	120	28%
2023	440	43	10%	115	26%
2022	430	42	10%	124	29%
2021	325	36	11%	117	36%
2020	374	9	2%	83	22%
2019	310	47	15%	100	32%
2018	334	39	12%	134	40%
2017	373	54	14%	125	34%
2016	370	38	10%	101	27%
2015	317	57	18%	100	32%
2004-2014	712	136	19%	265	37%

Fonte: elaborazione ADAPT su dati ricavabili dagli undici Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia

3. Le tendenze della contrattazione aziendale su inquadramenti e professionalità: cosa dice lo studio di 867 accordi aziendali stipulati nel biennio 2023-2024

Per provare a verificare cosa ci sia realmente dietro le stime di massima contenute nei principali rapporti sulla contrattazione collettiva e la bontà dei relativi criteri di catalogazione si è preso

in esame un “campione” (scientificamente non rappresentativo) composto dai 440 accordi aziendali stipulati nel corso del 2023 nel settore privato e dai 427 accordi stipulati nel 2024, presenti nella banca dati *FareContrattazione* di ADAPT e relativi a un numero complessivo di circa 428.000 lavoratori. Nel biennio 2023-2024, su un totale di 867 accordi, 121 parlano di professionalità, di cui 64 siglati nel 2023 e 57 nel 2024, per una quota rispettivamente del 14,5% sul totale di intese del 2023 e del 13,3% sul 2024. Questi dati si collocano alcuni punti percentuali sotto quanto emerge dai rapporti sopra citati (in particolare, Fondazione di Vittorio), parecchio influenzati dalla presenza significativa di accordi relativi alla formazione largamente intesa, che non ci pare tuttavia essere tema direttamente riconducibile agli inquadramenti contrattuali e alla professionalità posseduta dal prestatore di lavoro. Ed infatti, una volta epurati da questo indicatore, i dati che emergono dalla nostra indagine sul 2023 e sul 2024 paiono perfettamente in linea con le diverse elaborazioni in circolazione, a riprova di una diffusione pur contenuta rispetto ad altre tematiche (si pensi all'introduzione di premi di risultato e welfare aziendale) ma comunque degna d'attenzione.

Di un certo interesse può anche essere l'esame del sistema contrattuale di riferimento di ogni singola intesa aziendale, posto che l'incidenza maggiore si registra nel settore della industria alimentare (85%), e nell'occhialeria (50%), seguiti dal settore chimico-farmaceutico (33%), e dall'industria meccanica (25%). Tutti settori, questi, dove negli ultimi tempi si sono registrati a livello nazionale interventi volti a innovare i sistemi di classificazione e inquadramento del personale con conseguente necessità di avviare un allineamento a livello aziendale. Estrapolate queste prime informazioni generali, la lettura integrale dei 121 accordi aziendali che si occupano di inquadramento e/o professionalità è di una certa utilità per tentare di mettere a punto una tassonomia più precisa attraverso cui leggere e analizzare in termini qualitativi e non solo quantitativi i contenuti delle intese di nostro interesse al fine di porre le giuste premesse per un esercizio finale di

benchmark. Da questo punto di vista, accanto a informazioni utili a inquadrare il singolo accordo e il relativo contesto (data, firmatari, CCNL di riferimento, rinvii di quest'ultimo al livello aziendale), il cuore della tassonomia è rappresentato dalla distinzione concettuale tra previsioni contrattuali o norme di "struttura" o "sistema", che abbiamo definito nei termini di "statica della professionalità", e norme di "comando" rivolte alla autonomia negoziale privata a livello individuale, che abbiamo definito nei termini di "dinamica della professionalità". Questo per evidenziare l'esistenza di previsioni che incidono sui sistemi di classificazione economica del lavoro e inquadramento giuridico dei lavoratori, e previsioni che, data una certa struttura o sistema di riferimento, contengono norme di condotta per il singolo datore di lavoro rispetto tanto alla operazione di inquadramento contrattuale del prestatore di lavoro quanto alla eventuale mobilità professionale del singolo prestatore di lavoro all'interno di un determinato contesto organizzativo aziendale.

Nella parte statica o di struttura possono rientrare:

- interventi volti a modificare il sistema di classificazione e inquadramento previsto dal CCNL di riferimento;
- criteri giuridici per l'operazione di inquadramento del lavoratore;
- previsioni sulle mansioni del lavoratore;
- aggiornamento/integrazione dei profili professionali previsti dal CCNL di riferimento;
- misure di raccordo istituzionale con il sistema dei fondi paritetici per la formazione continua;
- misure relative all'applicazione delle previsioni del CCNL di riferimento;
- istituzione di comitati paritetici per l'analisi e il monitoraggio del funzionamento in azienda delle misure generali di

implementazione del sistema di classificazione e inquadramento previsto dal CCNL di riferimento.

Nelle norme c.d. di comando possono invece rientrare tutte quelle clausole che si pongono in termini dinamici nella gestione dell'inquadramento del personale, tra cui si collocano certamente la mobilità, l'esercizio dello *ius variandi*, la previsione di quote di retribuzione variamente connesse alla professionalità del singolo, i percorsi di carriera, ecc. Il riferimento è a previsioni su:

- *ius variandi*;
- mobilità endo-aziendale;
- mobilità extra-aziendale;
- armonizzazione dei trattamenti retributivi e normativi in caso di trasferimento di azienda o cambio di CCNL;
- percorsi di carriera;
- formazione e riqualificazione professionale;
- premialità economiche in funzione del riconoscimento della professionalità;
- istituzione di comitati paritetici per la verifica del corretto inquadramento contrattuale del singolo lavoratore rispetto alle previsioni del CCNL di riferimento.

Uno studio preliminare è stato condotto sui 64 accordi aziendali siglati nell'anno 2023 (in G. COMI, M. MENEGOTTO, M. TIRABOSCHI, *Inquadramento contrattuale e tutela della professionalità. Il contributo della contrattazione aziendale*, Working Paper ADAPT, 2024, n. 11, spec. appendice B); studio che si consolida in occasione della stesura del presente rapporto, con i dati sull'annualità 2024.

Preme peraltro avvertire come ciascun accordo, nella maggior parte dei casi, introduce più di una clausola relativa ai diversi indici presi in considerazione nel nostro studio. I valori percentuali

sotto riportati si intendono quale frequenza di rilevanza di ciascun indice rispetto al totale degli accordi mappati (121).

Rispetto a misure di sistema o struttura la contrattazione aziendale si è occupata di istituire (nel 12,3% nel biennio) comitati paritetici aziendali quali sedi di analisi e monitoraggio del sistema di classificazione e inquadramento, pur con ridotti margini d'intervento strutturale. Ciò si rinviene soprattutto nel 2023 (18,7% dei casi su 67 intese). Per esempio, l'accordo BPER 23 dicembre 2023; oppure l'accordo Angelini Pharma 4 dicembre 2023, che prevede invece un confronto sull'adeguatezza delle figure professionali e relativo inquadramento, anche per esaminare la validità e la congruenza dei profili professionali con le nuove esigenze organizzative. Sull'anno 2024 la percentuale di accordi è inferiore (5,2% sull'anno), ma tra queste intese si ravvisano esempi interessanti, come l'accordo Iccrea 19 aprile 2024, che pure prevede una commissione per l'individuazione della disciplina di profili professionali derivanti da nuove attività o da cambiamenti di organizzazione. La contrattazione aziendale si è poi occupata di prevedere pattuizioni che rinviino alla corretta applicazione delle norme di CCNL (nel 15,6% dei casi nel 2023), in particolare nel settore metalmeccanico, a seguito della riforma della classificazione del personale (si vedano ad esempio gli accordi Brembo 29 maggio 2023, Edison Next Government 24 luglio 2023, Alfa Acciai 27 aprile 2023). Oppure di integrazioni ad esse con l'introduzione di specifici profili professionali (nel 9% nel biennio). Il contratto aziendale stipulato da Unicredit del 17 ottobre 2024), ad esempio, mira nello specifico a valorizzare le professionalità dei lavoratori, prevedendo nuove figure professionali per l'area *corporate*, aggiornando così un sistema avviato nel 2017 con un precedente accordo. Ugualmente, l'accordo Cassa Centrale Banca 25 marzo 2024 elenca una serie di nuovi profili professionali derivanti dall'esternalizzazione di alcune funzioni aziendali. Nel 9% dei casi si rinvencono invece clausole con criteri d'inquadramento del personale. In questo senso, l'accordo Pedon 29 marzo 2024 e l'accordo Parmalat 13 luglio 2023 prevedono l'individuazione di stadi

intermedi (con relativi superminimi assorbibili) oltre agli inquadramenti retributivi previsti dal vigente CCNL per l'industria alimentare (codice Cnel E012). Decisamente marginali invece le misure dirette ad intervenire strutturalmente sul sistema di classificazione e inquadramento definito a livello nazionale (3% per il solo 2023) e in materia di definizione delle mansioni (4,7% per il solo 2023), come nell'accordo Rail Traction Company 17 marzo 2023, in cui vengono definite in dettaglio le mansioni del macchinista (per un quadro d'insieme si veda la tabella 3).

Infine, sul 2024, ricoprono una certa rilevanza le intese che dettano un raccordo coi fondi paritetici per la formazione (19%).

Con riferimento invece alle clausole che intervengono nella gestione degli inquadramenti nel senso dinamico del termine e dunque nell'esercizio delle relative flessibilità, si possono trarre le seguenti linee di tendenza (per il quadro d'insieme, si veda tabella 4). L'ampia maggioranza di accordi analizzati (il 60% sul biennio) riporta clausole relative alla formazione del personale intesa quale strumento di riqualificazione, anche funzionale all'aggiornamento dei livelli d'inquadramento dei singoli, spesso con costituzione di commissioni di analisi o monitoraggio dei fabbisogni professionali (si vedano, ad esempio, gli accordi Heineken Italia 14 giugno 2023, Enterprise Services Italia 25 gennaio 2023; Allianz 16 gennaio 2024; Alstom Services 18 luglio 2024; Assimoco (Gruppo) 5 giugno 2024; Desio 29 maggio 2024; Ducati 25 giugno 2024); anche nell'ottica di costruzione di percorsi di carriera (presenti nel 26,6% delle intese mappate sul 2023).

In questo senso si muovono, ad esempio, l'accordo Banca di Imola 26 ottobre 2023 o l'accordo Monte dei Paschi di Siena 7 agosto 2023, con un articolato sistema di formazione e relativi avanzamenti professionali. Sul 2024, invece, percorsi di carriera sono previsti ad esempio nell'accordo Ita Airways 4 luglio 2024 e nell'accordo Volksbank 27 maggio 2024.

Tabella 3 – <i>Numero di accordi che riportano norme di struttura in materia di classificazione e inquadramento, per singola voce</i>				
Voci	N. accordi 2023	Incidenza percentuale sul totale del 2023 (64)	N. accordi 2024	Incidenza percentuale sul totale del 2024 (57)
Interventi strutturali sul sistema di classificazione e inquadramento	2	3,1%	0	
Criteri per l'inquadramento del lavoratore	6	9,4%	2	3,5%
Mansioni (definizione delle)	3	4,7%	0	
Integrazione/aggiornamento del CCNL con l'introduzione di specifici profili professionali	8	12,5%	3	5,2%
Raccordo coi fondi paritetici per la formazione continua	0		11	19%
Applicazione o rinvio al CCNL	10	15,6%	6	10,5%
Comitati paritetici: analisi e monitoraggio	12	18,7%	3	5,2%

Fonte: elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Tabella 4 – <i>Numero di accordi che riportano norme di comando in materia di classificazione e inquadramento, per singola voce</i>				
Voci	N. accordi 2023	Incidenza percentuale sul totale del 2023 (64)	N. accordi 2024	Incidenza percentuale sul totale del 2024 (57)
<i>Ius variandi</i>	3	4,7%	0	
Mobilità endo-aziendale	15	23,4%	11	19,2%
Mobilità extra-aziendale	8	12,5%	0	
Armonizzazione (trasferimento d'azienda e/o cambi di CCNL)	7	10,9%	5	8,7%
Percorsi di carriera	17	26,6%	4	7%
Formazione	41	64%	32	56%
Premialità economiche	17	26,6%	8	14%
Comitati paritetici: procedure per la verifica del corretto inquadramento contrattuale	14	21,9%	1	1,7%

Fonte: elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

In ben 15 intese (21,4% sul biennio) viene affrontato il tema della mobilità endo-aziendale; dato che risente, invero, della prassi diffusa in particolare nel settore dell'industria alimentare con la pratica del c.d. *job posting* (si veda *infra*), ma presente anche in altri settori, come dimostrano l'accordo Angelini Pharma 4 dicembre 2023 e l'accordo Ducati 25 giugno 2024. Inferiori (12,5% sul solo

2023) invece le opposte ipotesi di mobilità extra-aziendale, concentrate in settori tipicamente caratterizzati da percorsi di esternalizzazione o vicende d'impresa, come quello del credito-assicurazioni, tra cui si possono citare, ad esempio, gli accordi Banca di Imola 26 ottobre 2023 e Banca del Mezzogiorno 10 novembre 2023. Non mancano (20,6% casi sul biennio) pure meccanismi premiali collegati alla specifica professionalità svolta o di prospettiva (al termine cioè di percorsi formativi o progressioni di carriera), in particolar modo per il settore dell'industria alimentare e metalmeccanica, oltreché nel credito-assicurazioni ed elettrico. Si tratta in larga parte di indennità di funzione o ruolo, come ad esempio negli accordi Intesa Sanpaolo Insurance 21 febbraio 2023, Cassa di Ravenna 21 marzo 2023, Banca di Imola 26 ottobre 2023, Cassa Centrale Banca 25 marzo 2024, Volksbank 27 maggio 2024, ma anche in caso di acquisizione di nuove mansioni, come per i macchinisti polivalenti dell'accordo Ferrero 6 ottobre 2023. Un caso particolare è l'accordo Campari 19 luglio 2023, che unisce sviluppo di nuove competenze professionali, modifiche organizzative-produttive (introduzione *lean manufacturing*), percorsi di carriera e step intermedi di quest'ultima, con il riconoscimento di importi in misura percentuale dei trattamenti dei diversi livelli d'inquadramento e indennità specifiche; livelli intermedi previsti pure, ad esempio, nell'accordo Italia Alimentari 30 giugno 2023. Nel 10,9% degli accordi mappati sul 2023 sono presenti invece clausole di armonizzazione per i casi di cambio di CCNL applicabile, anche a fronte di trasferimenti d'azienda o di ramo d'azienda. Si prenda ad esempio l'accordo Enpower 25 settembre 2023 per il passaggio dal CCNL dell'artigianato area metalmeccanica (codice Cnel C030) al CCNL per l'industria metalmeccanica e l'installazione di impianti (codice Cnel C011), come anche l'accordo del gruppo Marelli 4 maggio 2023 di uscita dal CCSL Stellantis 11 marzo 2019 e successiva applicazione del sistema Federmeccanica. Meccanismi di gestione dei differenti inquadramenti in occasione di trasferimenti d'azienda sono invece rinvenibili nell'accordo Sogei 1° dicembre 2023 o Edison energia 15 dicembre

2023. Sul 2024, similmente si raggiunge l'8,7% d'incidenza sul totale degli accordi, come nel caso dell'accordo Eni 7 giugno 2024, che prevede l'estensione a tutto il personale del CCNL energia e petrolio (codice Cnel B254), integrando così le previsioni contrattuali anche per il personale a ruolo Technical Services, cui veniva applicato il CCNL industria metalmeccanica. Anche nella gestione dinamica dei meccanismi d'inquadramento del personale non mancano (21,9% dei casi sul 2023) momenti paritetici di controllo e verifica del corretto inquadramento dei lavoratori per come operato dall'impresa, come ad esempio l'accordo GD 30 maggio 2023, che prevede la costituzione di un comitato Occupazione e professionalità con ampie competenze, ivi compresa la verifica della congruità tra mansioni svolte e inquadramento, con definizione di termini massimi entro cui sanare le eventuali posizioni non conformi; ma anche ACEA 15 maggio 2023 e Fastweb 26 luglio 2023, nonché Cassa di Ravenna 31 marzo 2023, che prevede verifiche biennali su specifiche figure professionali. Solamente nel 4,7% degli accordi in materia del 2023 si è potuto infine rintracciare disposizioni ricollegabili al c.d. *ius variandi* (si veda ad esempio l'accordo Uniabita Soc. Coop. 27 aprile 2023, che rinvia alle disposizioni dell'articolo 2103 c.c. o il più significativo caso dell'accordo Intesa Sanpaolo Insurance 21 febbraio 2023, che introduce la possibilità di adibizione a mansioni inferiori in caso di modifica degli assetti organizzativi che incida su una certa posizione).

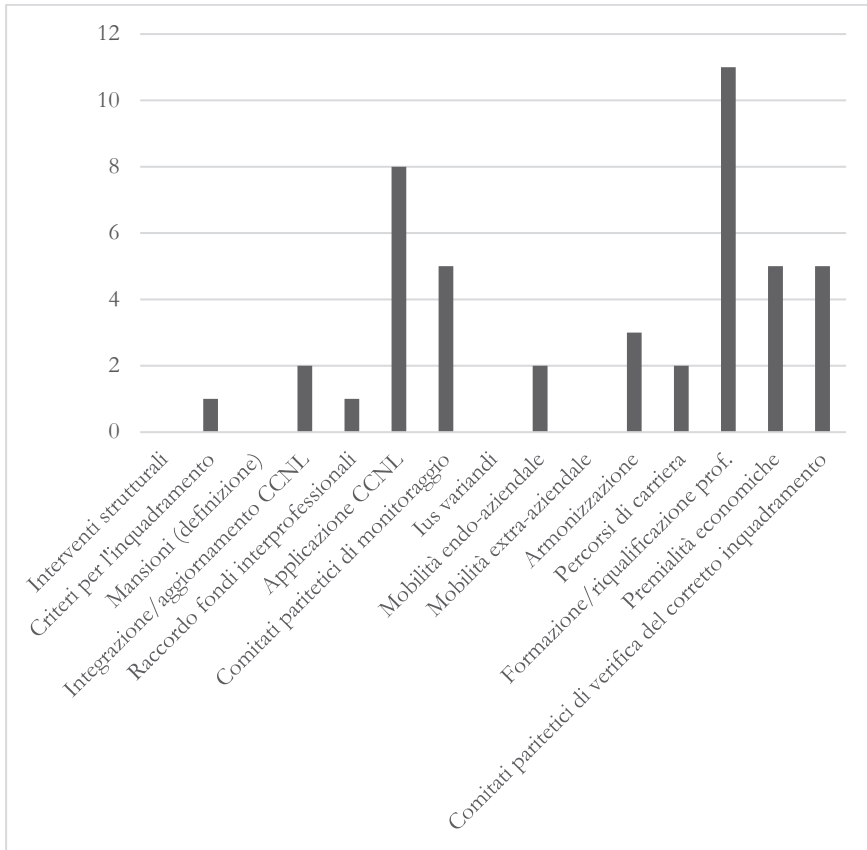
Guardando all'anno 2024, l'incidenza degli accordi sul totale appare simile, come si può verificare dalla seconda colonna in tabella 4, che riassume parte dell'analisi elaborata nel presente Rapporto (§ 2.6.2, cap. II, parte II). Significativamente divergente appare il solo dato dei comitati paritetici, che nel 2024 non sono stati disciplinati quasi mai, rispetto, invece, ad una percentuale importante (21,9%) sugli accordi del 2023. Anche la mobilità extra-aziendale non viene rintracciata in alcun accordo del 2024.

Volendo infine fare un approfondimento verticale (settoriale), è possibile prendere a riferimento il sistema dell'industria alimentare (per cui abbiamo 23 accordi in materia di professionalità) e metalmeccanica (23 accordi).

3.1. Il settore dell'industria metalmeccanica (focus)

Per il gruppo di accordi siglati da aziende che applicano il CCNL per l'industria metalmeccanica e l'installazione di impianti (codice Cnel C011), volendo qui far emergere le tendenze di maggiore interesse (si veda grafico 2), possiamo segnalare la presenza, in particolare, di clausole relative alla mera applicazione o rinvio al CCNL (8 accordi), come anche la costituzione di comitati paritetici per l'analisi ed il monitoraggio del sistema di classificazione e inquadramento del personale (5 accordi) e per la verifica del corretto inquadramento operato aziendalmente (5 accordi). Ciò pare essere principalmente l'effetto della riforma dell'inquadramento contrattuale operata con il rinnovo del 5 febbraio 2021, con conseguente interesse da parte degli attori di livello aziendale a governarne, in certi termini, la prima applicazione.

Grafico 2. Frequenza degli indici di mappatura nel sistema di relazioni industriali dell'industria metalmeccanica e installazione di impianti (codice Cnel C011)

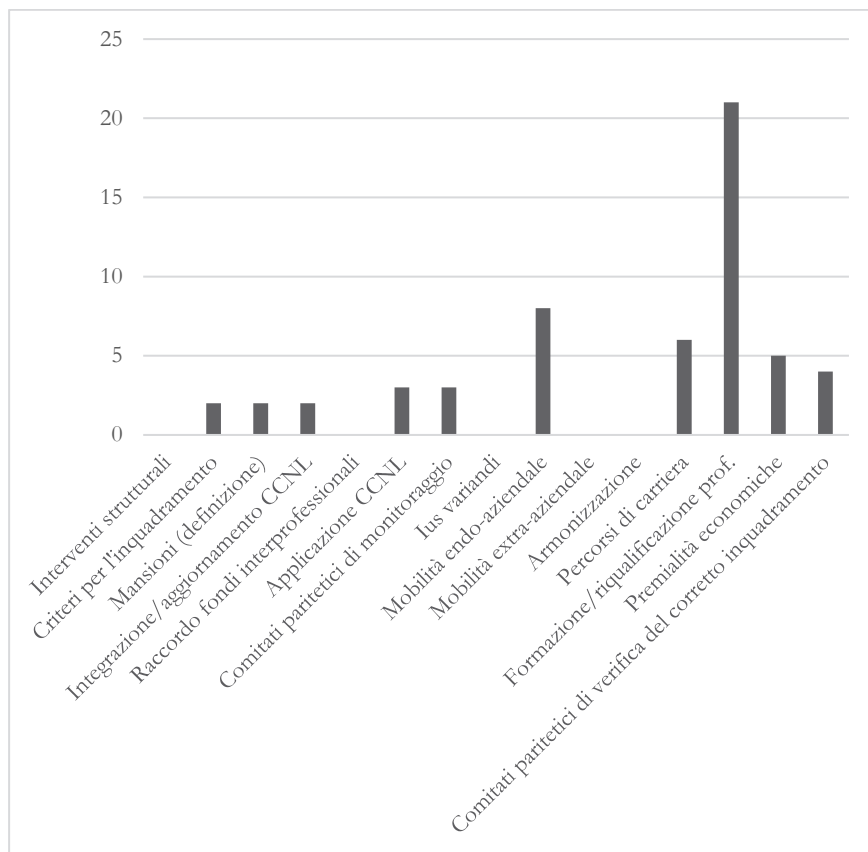


Fonte: elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

3.2. Il settore dell'industria alimentare (focus)

Altro settore in cui si sono rilevati numerosi accordi (23 riferiti al CCNL per l'industria alimentare, codice Cnel E012) in materia di professionalità è quello dell'industria alimentare (per un quadro d'insieme si veda grafico 3).

Grafico 3. Frequenza degli indici di mappatura nel sistema di relazioni industriali dell'industria alimentare (codice Cnel E012)



Fonte: elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Nella quasi totalità degli accordi è presente almeno una clausola relativa alla formazione, a conferma di una tendenza comunque diffusa (si veda *supra*). Altra voce che ricorre è quella relativa alla mobilità endo-aziendale, di cui il settore sembra caratterizzato, sulla base di varie modalità d'ingaggio, come il c.d. *job posting*, una misura che consiste in un ricollocamento interno per il personale già in forza qualora l'azienda presenti posizioni vacanti; si vedano, ad esempio, gli accordi Ferrero 6 ottobre 2023, Granarolo 12

ottobre 2023, Campari 19 luglio 2023. Solamente 3 intese introducono meccanismi di analisi e monitoraggio, mentre 2 sulla verifica sulla correttezza degli inquadramenti. In 6 accordi sono poi strutturati percorsi di carriera ed in 5 intese premialità legate alla professionalità del singolo. Marginale invece la frequenza (2 accordi per ciascuna voce) degli altri indici relativi alle norme di struttura, come la definizione di criteri per l'inquadramento del personale (l'accordo del 1° agosto 2023 siglato da Ferrarelle prevede ad esempio un meccanismo di inquadramento legato all'anzianità di servizio dei lavoratori a termine) o la definizione di dettaglio delle mansioni (si veda, ad esempio, l'accordo Barilla 19 luglio 2023, che prevede la definizione di un mansionario da sottoporre ad esame congiunto con la RSU a seguito di un processo di riorganizzazione aziendale), nonché l'integrazione del sistema di CCNL con nuovi profili professionali (in particolare l'accordo Granarolo 12 ottobre 2023 dà conto dell'introduzione di nuovi profili professionali per la categoria dei coordinatori di area). Infine, viene operato un rinvio al CCNL in 3 casi (Guizza 18 aprile 2024; Pedon 29 marzo 2024; Zarpellon 6 settembre 2024).

4. Buone pratiche

Per chiudere la panoramica del presente lavoro crediamo sia utile esemplificare alcune buone pratiche emerse dalla analisi degli accordi aziendali (si veda, *infra*, tabella 5). Si segnalano quindi una serie di misure originali che denotano una integrazione rilevante del sistema nazionale e che quindi possono suscitare particolare interesse per coloro che si addentrano nella contrattazione di secondo livello, in particolare su tre macro-indicatori.

Tabella 5 – <i>Riepilogo delle buone prassi</i>		
Premialità di professionalità/indennità di ruolo	Inquadramenti intermedi/percorsi professionali/mansionari	Comitati/commissioni professionalità
13 su 121: 10,7% (13 su 867: 1,5%)	12 su 121: 9,9% (12 su 867: 1,4%)	4 su 121: 3,3% (4 su 867: 0,5%)
<ul style="list-style-type: none"> • Balenciaga logistica • Banca di Imola • Cassa Centrale Banca • Cassa di Ravenna • Guizza • Intesa Sanpaolo Divisione Insurance • Intesa Sanpaolo • Italia Alimentari • Marelli • Rail Traction Company • Tenaris Dalmine • Transpack Group Service • Volksbank 	<ul style="list-style-type: none"> • Bolton food • BPER • Coca-Cola • Fastweb 3 • Ferrero • Granarolo • Lactalis-Galbani • LTE Lift Truck Equipment • Luxottica • Monte Paschi di Siena • Parmalat • Zarpellon 	<ul style="list-style-type: none"> • Apofruit • Edison Next Government • GD • Iccrea

Fonte: elaborazione ADAPT su banca dati *FareContrattazione*

Una prima categoria riguarda la previsione di varie forme di premialità che si legano alla professionalità. Questo tipo di premi incide sulla retribuzione del lavoratore in modo da riconoscere il suo contributo individuale e le sue competenze e conoscenze specifiche. In numerosi contratti, il ruolo di un dato profilo professionale viene valorizzato con erogazioni di somme *una tantum*, spesso connesse all'inquadramento contrattuale del lavoratore (Banca di Imola 26 ottobre 2023; Cassa di Ravenna 31 marzo 2023; Guizza 18 aprile 2024). In altri contratti aziendali le premialità vengono perlopiù declinate in predeterminate indennità di

ruolo o di utilizzazione professionale (si vedano anche Intesa Sanpaolo Insurance 21 febbraio 2023; Rail Traction Company 17 marzo 2023; Cassa Centrale Banca 25 marzo 2024; Volksbank 27 maggio 2024). Diversi sono i casi in cui, più classicamente, le misure premiali si sviluppano all'interno della contrattazione di produttività, come parametri utili a determinare la quota del premio variabile di risultato (Marelli 4 maggio 2023; Balenciaga Logistica 5 maggio 2023; Italia Alimentari 30 giugno 2023; Intesa Sanpaolo 9 maggio 2024; Transpack Group Service 26 giugno 2024).

Una seconda sfera di misure interessanti concerne invece la previsione di percorsi di sviluppo professionale, in direzione di un adeguamento costante delle competenze interne (Monte dei Paschi di Siena 7 agosto 2023; Fastweb 26 luglio 2023; Coca-Cola 7 luglio 2023). Questi percorsi possono poi eventualmente concretizzarsi nell'introduzione di inquadramenti intermedi (Lift Truck Equipment 26 aprile 2023), nel riconoscimento di un livello superiore d'inquadramento (Ferrero 6 ottobre 2023; EssilorLuxottica 30 novembre 2023; BPER 23 dicembre 2023; Zarpellon 6 settembre 2024) o nell'elaborazione di specifici mansionari (Bolton Food 20 giugno 2023). L'implementazione di questi percorsi mira in molti casi ad elevare il livello di polivalenza (capacità di ricoprire più posizioni di lavoro) e di polifunzionalità (capacità di svolgere più attività di diverso contenuto) (Lactalis-Galbani 5 luglio 2023; Granarolo 12 ottobre 2023; Parmalat 13 luglio 2023).

Una terza e ultima categoria che si ritiene particolarmente di rilievo è infine la costituzione di comitati o commissioni interni all'azienda, specificamente adibiti all'analisi e al monitoraggio dell'applicazione di previsioni contrattuali-collettive in materia di professionalità. Un ruolo normalmente affidato a questi comitati (variamente composti da parti sindacali e datoriali) è la «valutazione del profilo professionale di nuovi ruoli», che aiutino l'azienda a far fronte ai cambiamenti tecnologici e di transazione in corso, attraverso un adattamento continuo delle figure professionali.

Similmente, l'accordo Iccrea 19 aprile 2024 prevede una commissione per l'individuazione della disciplina di profili professionali derivanti da nuove attività o da cambiamenti di organizzazione, mentre l'accordo Apofruit 21 febbraio 2024 istituisce una commissione *ad hoc* al fine di verificare la classificazione presente in azienda con le relative declaratorie e profili professionali. Inoltre, si può eventualmente delegare a questi comitati anche il «monitoraggio dell'omogeneità dei livelli d'inquadramento attribuiti in funzione delle mansioni svolte» (Edison Next Government 24 luglio 2023). In un altro caso di accordo aziendale questo genere di gruppo viene previsto per analizzare «la verifica della congruità tra mansioni svolte e inquadramento, anche alla luce dell'introduzione di eventuali nuove competenze e professionalità» (GD 30 maggio 2023).

5. Prime conclusioni

Il lavoro svolto nel presente paper, pur se limitato agli accordi presenti nella banca dati *FareContrattazione* e siglati nell'anno 2023 e nell'anno 2024, costituisce una prima occasione di approfondimento, a livello sistematico, delle dinamiche di contrattazione aziendale in materia di professionalità. Il metodo impiegato ha peraltro consentito di portare ad emersione il 13,9% degli accordi di riferimento, che, almeno se confrontato con gli ultimi dati dei rapporti disponibili sulla materia (si veda *supra*, § 2), si colloca sicuramente su un livello comparabile, in termini di frequenza, a quanto detti rapporti hanno sin qui rilevato limitatamente ai profili quantitativi della materia. Sono confermate alcune delle tendenze emerse, da tempo, nell'ambito dei rapporti di fonte sindacale (si veda *supra*, § 2), tra le quali sicuramente la maggior diffusione di clausole relative alla formazione continua e per la riqualificazione professionale, senza precise connessioni di sistema con i fondi interprofessionali (se non per il finanziamento dei corsi formativi) o l'inquadramento dei lavoratori. Allo stesso modo, si conferma

l'assai ridotto interesse della contrattazione di livello aziendale di intervenire in maniera diretta sui sistemi di classificazione (economica) ed inquadramento (giuridico) dei lavoratori, con la perdurante centralità del contratto collettivo nazionale di lavoro quale sede deputata alla definizione di quelli che sono, fondamentalmente, veri e propri sistemi di mercato del lavoro, regolati dunque in senso settoriale e poco governati a livello d'impresa. La mappatura consente però di superare, almeno in parte, l'approccio di semplice descrizione della frequenza di questa o quella materia, offrendo al dibattito un nuovo strumento di analisi qualitativa e di contenuto degli accordi aziendali, tramite la messa a punto di una innovativa tassonomia (composta da 15 voci) entro cui confrontare, dentro una unica griglia concettuale e operativa, le intese prese a riferimento. E ciò, congiuntamente ad una lettura puntuale dei contenuti delle singole clausole, che ne consente una più attenta riconducibilità all'una o all'altra voce, può consentire di raggiungere un sempre più preciso livello di approfondimento e soprattutto avviare un *benchmark* tra le diverse esperienze contrattuali. Circostanza questa che favorisce, su base scientifica, la individuazione di buone prassi e una maggiore consapevolezza per facilitare l'attività di operatori, consulenti e aziende nell'accompagnare, tramite l'innovazione dei sistemi di inquadramento contrattuale e tutela/valorizzazione della professionalità, le trasformazioni del lavoro indotte dal cambiamento tecnologico in atto nel mondo del lavoro.