Il ruolo della contrattazione collettiva per la costruzione dei profili professionali. Spunti dalla regolazione dell'apprendistato professionalizzante per le figure HR

ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro
Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** *clicca qui*
Per entrare nella ***Scuola di ADAPT*** *e nel progetto* **Fabbrica dei talenti**
scrivi a: selezione@adapt.it

Bollettino ADAPT 3 febbraio 2020, n. 5

Chi stabilisce i contenuti di un profilo professionale? E con quale criterio? La domanda non è scontata, in quanto spesso si corre il rischio che, se un profilo professionale è costruito "a tavolino", o comunque senza prendere in debita considerazione le concrete esigenze del mercato del lavoro e gli impatti che su di esso hanno nuove forme di organizzazione aziendale e nuove tecnologie innovative, si arrivi ad una costruzione astratta, lontana dall'effettiva realtà del lavoro contemporaneo e quindi, in ultima analisi, inefficace nel descrivere chi è, "cosa sa" e "cosa fa" la figura costruita. Spesso, anche i profili utilizzati per le job description aziendali rischiano di essere vaghi, mettendo in difficoltà gli stessi lavoratori e i giovani studenti nel comprendere, al di là dei titoli, quali competenze sono effettivamente necessarie per lo svolgimento di quel lavoro.

Vale allora la pena riproporre, in una versione aggiornata a partire da alcuni recenti interventi della contrattazione collettiva, un articolo di Martina Ori e Giulia Tolve, dal titolo Lezioni di employability (2) Come la contrattazione collettiva può aiutare i giovani a comprendere le loro reali aspirazioni professionali. Il caso della figura di HR Management, pubblicato sul Bollettino ADAPT del 17 aprile 2013.

"I giovani dovrebbero avere una chiara idea delle proprie ambizioni occupazionali. Ciò permetterebbe loro di sapere orientare le scelte formative e professionali in maniera tale da acquisire le competenze necessarie per svolgere la professione desiderata e incrementerebbe di conseguenza la loro occupabilità. Tuttavia, ammesso e non concesso che abbiano idee precise circa i propri obiettivi, accade non di rado che i giovani si limitino ad indicare una "etichetta" professionale, vale a dire un ruolo o una occupazione a cui pensano di essere

interessati, senza tuttavia conoscere i contenuti del lavoro e le mansioni delle figure professionali a cui ambiscono. L'esperimento sul campo proviene, ancora una volta, da un esercizio svolto con gli studenti del corso di laurea magistrale in Relazioni di lavoro dell'Università di Modena e Reggio Emilia ai quali è stato chiesto di indicare quale lavoro desiderassero svolgere una volta entrati nel mercato del lavoro. Su circa 35 studenti, la maggioranza ha indicato di voler lavorare nello Human Resources Department di un'azienda, un gruppo ha indicato di voler intraprendere la strada di consulente del lavoro, mentre altri hanno menzionato strade diverse e talvolta anche molto lontane dai percorsi formativi seguiti. Fino qui comunque nulla di strano. Tuttavia, nessuno di loro ha saputo indicare le differenze tra un operatore delle risorse umane e un consulente del lavoro, né tantomeno descrivere le diverse figure afferenti all'area HR all'interno delle imprese, né spiegare le mansioni o le competenze necessarie per poterle svolgere.

Un giovane, aspirante HR Manager, si trova poi ancora più spiazzato, quando decide di fare ingresso nel mondo del lavoro e, magari, di rivolgere la sua attenzione verso gli annunci di lavoro afferenti all'area risorse umane presenti sui molti siti internet dedicati al lavoro. È sufficiente una rapida occhiata per rendersi conto che digitando la parola chiave "Risorse umane" compaiono annunci relativi ad una miriade di diverse professionalità. Il giovane in cerca di occupazione è poi ancora più confuso, quando si rende conto che i requisiti richiesti per candidarsi per le diverse posizioni aperte sono ben diversi nei vari annunci. Prendendo a riferimento solo uno dei maggiori siti in questione, e gli annunci pubblicati nell'ultimo periodo, possiamo evidenziare come le offerte spazino dalla ricerca di posizioni afferenti all'area dell'amministrazione del personale, in cui il candidato, diplomato o laureato, sarà chiamato ad occuparsi delle attività amministrative legate a Paghe e Contributi a al rapporto con enti quali Inps ed Inail, ad altre in cui la posizione di "impiegato Amministrazione Risorse umane" implica anche l'attività della redazione di contratti. Altri annunci, ancora, sono volti a reperire un operatore che si occupi dell'attività di ricerca e selezione del personale, indicando la mansione attraverso diverse 2 definizioni, quali ad esempio "assessment specialist", "specialista sviluppo, selezione, formazione delle risorse umane" o semplicemente "addetto alla selezione del personale". Esistono poi il Labour Cost Reporting Specialist, il Support HR Talent Acquisition", l'HR Manager e l'HR Generalist. Solo dopo strenue ricerche troviamo un annuncio che pare chiaro e comprensibile, volto a reperire la figura dell'Addetto alla Gestione del personale, anche se con stupore, scopriamo che il candidato ideale, preferibilmente laureato in discipline giuridiche, non si occuperà solo di relazioni sindacali o di gestione del contenzioso, ma anche di Compensation & Benefit e di aggiornamento dell'organigramma aziendale. Purtroppo, però, un neo-laureato in discipline giuridiche, due minuti prima della lettura dell'annuncio non sapeva nemmeno che queste due aree di attività esistessero.

Il ruolo della contrattazione collettiva per la costruzione dei profili professionali. Spunti dalla regolazione dell'apprendistato professionalizzante per le figure HR

La totale mancanza di consapevolezza nei giovani studenti di Relazioni di lavoro e la difficoltà nel districarsi tra le posizioni offerte dalle aziende, che emerge chiaramente anche dalla varietà degli annunci presenti online, suggeriscono la necessità di condurre una ricerca volta a trovare definizioni chiare e precise che individuino il contenuto della mansione dell'"operatore HR", per come appare oggi.

Alla domanda in apertura si può anche rispondere con: la contrattazione collettiva. E aggiungere: (anche) attraverso la regolazione dei profili formativi dell'apprendistato professionalizzante, che indicano le competenze necessarie all'acquisizione della qualificazione valida ai fini contrattuali per conseguire la quale è stipulato il contratto. È quindi utile un esercizio[1] **di monitoraggio di quanto previsto, a questo proposito, dalla contrattazione collettiva, dal quale si evince che spesso** nemmeno i contratti collettivi sono di grande aiuto nel fare chiarezza su questa "misteriosa" figura. Nella maggior parte dei contratti, infatti, pur essendo presente un sistema di classificazione del personale piuttosto articolato (si pensi al CCNL Terziario – Confcommercio, Terziario – Confesercenti o al CCNL Pubblici esercizi ristorazione e turismo – Confesercenti), le figure professionali inserite nell'area delle Risorse umane non vengono contemplate.

Nella tabella sottostante sono invece inseriti i CCNL che introducono profili formativi dell'apprendistato professionalizzante appartenenti all'area HR. Sono stati considerati solo i CCNL che prevedono espressamente un profilo professionale riferito all'amministrazione / gestione del personale / delle risorse umane. Molto più frequente, come ricordato in precedenza, è invece la figura dell'addetto paghe / contributi. Il contratto Metalmeccanica – Aziende Industriali è l'unico che prevede due profili distinti e relative competenze. Gli altri CCNL, invece, prevedono per diversi profili inerenti la stessa area professionale lo stesso insieme di competenze.

CCNL	Profilo formativo riferito a funzione risorse umane	Nome profilo
Metalmeccanica – Aziende Industriali	SI	Tecnico area amministrazione del personale Tecnico area gestione del personale

Alimentari – Aziende Industriali	SI	Amministrazione e gestione aziendale Addetto area risorse umane Addetto amministrazione del personale
Chimica – Aziende Industriali	SI	Resp. personale/ organizzazione di unità operativa, Resp. centrale di area del personale
Energia e petrolio	SI	Addetto Personale e organizzazione
Metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica – Aziende Artigiane	SI	Tecnico Area Selezione/Sviluppo/Formazione Risorse Umane

In esito all'esercizio svolto, è possibile notare alcune particolarità legate alla regolamentazione di questi profili da parte della contrattazione collettiva. Ad esempio, solo il CCNL Metalmeccanica – aziende industriali presenta una descrizione delle attività connesse al profilo, gli altri si limitano ad indicare un insieme di competenze. A questo proposito, alcuni CCNL presentano solo competenze professionalizzanti (CCNL Metalmeccanica – aziende industriali, CCNL Metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica – aziende artigiane), altri invece diversificano le tipologie di competenze da ottenere: il CCNL industria alimentare prevede una suddivisione in conoscenze di base, conoscenze trasversali, competenze specifiche di ruolo, capacità; il CCNL chimica – aziende industriale suddivide in competenze generali e competenze professionali specifiche; il CCNL Energia e petrolio in competenze comuni e competenze professionali specifiche.

Il CCNL Chimica – aziende industriali prevede per la stessa figura diversi livelli di inquadramento, in base all'esperienza maturata e ai compiti e alle mansioni a cui è assegnata: di conseguenza, anche le competenze connesse al periodo di apprendistato dovranno essere modificate ed adattate alle specifiche esigenze.

Quali spunti è possibile trarre da questo esercizio? Quando i profili HR sono presenti tra le qualificazioni potenzialmente raggiungibili tramite percorsi di apprendistato, meritano particolare attenzione in quanto prevedono competenze che sono individuate dal sistema di relazioni industriali a partire dalle specifiche esigenze emergenti dal mondo del lavoro: sono quindi costruiti, almeno tentativamente, secondo una logica dal basso, e non dall'alto e poi declinati nei concreti contesti lavorativi. Ad esempio, basti qui richiamare la competenze connesse all'area "Risorse umane e organizzazione", presente nel CCNL Chimica – aziende industriali: *Acquisire una significativa conoscenza della struttura e dell'organizzazione aziendale, Acquisire una adeguata conoscenza delle norme legislative in materia di diritto del lavoro e delle norme contrattuali collettive, Acquisire tecniche di negoziazione nell'ambito delle Relazioni industriali, Acquisire tecniche per: la gestione dei costi del personale (per esempio gestione delle paghe, dei contributi e dei servizi previdenziali)*

l'elaborazione dei piani di sviluppo, l'analisi dei bisogni formativi e la gestione dei piani di formazione. Questo set di competenze permette la costruzione di un profilo a banda larga, superando così un'impostazione classificatoria basata sulla parcellizzazione delle funzioni, ma valorizzando invece le competenze effettivamente connesse al profilo professionale. Un altro spunto che ci arriva dall'analisi svolta è di considerare le peculiarità del settore per il quale il profilo è costruito: si spiega così la presenza di conoscenze o competenze di base, trasversali tutti i profili formativi dell'apprendistato professionalizzante in quanto fondamentali per lo svolgimento del proprio lavoro in quel determinato settore, e a partire dalle caratteristiche di quest'ultimo. Non assistiamo quindi a profilo costruiti come "scatole chiuse", non comunicanti uno con l'altro, ma invece pensati a partire dal contesto più ampio in cui, in modo diverso in base alle attività connesse ai diversi profili, si inseriscono e collaborano.

Tali spunti mostrano come la contrattazione collettiva possa fungere da guida dando un contenuto concreto alle ambizioni professionali dei giovani, al fine di superare il disallineamento tra domanda ed offerta di lavoro. In particolare, il CCNL del settore chimico farmaceutico consente di comprendere con chiarezza le richieste e le necessità del mercato fornendo un orientamento valido tanto ai giovani quanto al sistema formativo per progettare percorsi, anche in apprendistato, effettivamente utili ai giovani perché rispondenti al reale contenuto delle professionalità cui aspirano.

Matteo Colombo

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo

@colombo_mat

[1] I contenuti dell'esercizio sono stati aggiornati e modificati per la presente versione dell'articolo da Matteo Colombo

Il ruolo della contrattazione collettiva per la costruzione dei profili professionali. Spunti dalla regolazione dell’apprendistato professionalizzante per le figure HR