Inquadramento

MONITORAGGIO SULLO STATO DI APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI INQUADRAMENTO

Una ricognizione delle scelte delle imprese del sistema industriale integrato di beni e servizi tessili e medici affini all'interno di uno scenario di cambiamento

ebli
ente bilaterale

Indice

INTRODUZIONE /

1. **Scenario 2030 nel settore delle lavanderie industriali** /
   1.1 Scelte metodologiche e delimitazione del settore di indagine /
   1.2 Caratteristiche strutturali di imprese e occupazione nel settore /
   1.3 Principali dinamiche del cambiamento che influenzeranno il settore /
   1.4 Impatto del nuovo scenario su competenze, organizzazione del lavoro e sistema professionale /

2. **Il nuovo inquadramento nel quadro delle sfide del cambiamento** /
   2.1 Strumenti analitici e fasi dell'indagine /
   2.2 Il nuovo inquadramento alla luce dei cambiamenti individuati /

3. **Una survey per il monitorare il livello di adozione dell'inquadramento tra le imprese del settore** /
   3.1 Metodologia di indagine e caratteristiche del campione /
   3.2 Consapevolezza e livello di applicazione dell'inquadramento /
   3.3 Un focus sulle imprese che non conoscono/ non applicano il nuovo inquadramento /
   3.4 Chi applica: strumenti utilizzati e valutazione di impatto del nuovo inquadramento /

4. **Un approfondimento qualitativo delle scelte strategiche delle imprese** /
   4.1 Metodologia dell'indagine e imprese intervistate /
   4.2 Evidenze empiriche e criticità emerse /

CONCLUSIONI /

INTRODUZIONE

Il sistema di inquadramento professionale rappresenta una delle leve fondamentali per migliorare la competitività e l'efficienza dei settori industriali, specialmente in un contesto di rapidi cambiamenti tecnologici, sociali e normativi. In questa prospettiva, il sistema di classificazione professionale introdotto nel CCNL e in vigore dal primo luglio 2008, se pur con alcune difficoltà di applicazione, rappresenta un tentativo innovativo di accrescere la produttività e la valorizzazione delle esperienze per sostenere la spinta motivazionale e professionale dei dipendenti nei diversi settori operativi ed organizzativi delle imprese afferenti al sistema delle lavanderie industriali.

L'introduzione di questo "nuovo" sistema professionale è frutto delle scelte fatte dalle parti sociali per provare a rispondere a uno scenario di grande trasformazione per il settore sul piano delle attività e della sua conformazione organizzativa. Transazione ecologica e sostenibilità, transazione digitale, nuove tecnologie, esigenze di rinnovamento produttivo orientate a una maggiore flessibilità di processo, cambiamenti nella struttura demografica e nelle sensibilità dei consumatori, sono solo alcune delle principali dinamiche di trasformazione di lungo periodo, che si riflettono inevitabilmente anche all'interno dei sistemi professionali.

In questa prospettiva, l'applicazione del nuovo sistema di inquadramento rappresenta uno strumento importante per cogliere i cambiamenti del mercato, valorizzando comportamenti organizzativi orientati allo sviluppo professionale in una prospettiva di processi produttivi che necessitano di maggiori vincoli di specializzazione ed efficienza, nonché di attenzione alla sicurezza e all'ambiente.

Comprendere, pertanto, le trasformazioni che stanno impattando sul settore in un'ottica di scenario, capendo come e se il nuovo inquadramento sia realmente in grado di interfacciarsi con esse e di produrre un cambiamento organizzativo che va nella direzione di promuovere la competitività d'impresa e la valorizzazione professionale del personale, rappresenta il prerequisito fondamentale da cui partire per il nostro lavoro di monitoraggio. In questa prospettiva, infatti, è possibile non solo guardare ai livelli di applicazione degli istituti normativi contenuti nel CCNL in materia di inquadramento, ma di capire l'aderenza di tale modello ai cambiamenti in corso e, per questa via, fornire alcune indicazioni alle parti sociali su quelle che possono essere le eventuali linee di sviluppo per future scelte di policy.

Il presente rapporto di ricerca, perciò, si compone di quattro distinte parti. In primo luogo, abbiamo provveduto a delimitare il perimetro del settore oggetto di studio e tratteggiarne le principali caratteristiche strutturali. Si tratta di una parte funzionale al secondo passaggio del nostro report, quello relativo all'analisi di scenario, composto a sua volta da quattro distinte sottofasi: l'elencazione e l'analisi dei fattori di cambiamento in corso; la selezione di quelli che hanno una maggiore probabilità di verificarsi e un possibile maggiore impatto in un orizzonte di medio periodo; l'analisi di come questi possono impattare in termini di competenze future; l'incrocio tra le nuove competenze e le figure professionali elencate nel mansionario del CCNL. Una volta chiusa l'analisi di scenario e definita la direzione che potrebbe prendere il settore nei prossimi anni, siamo scesi nel cuore della nostra analisi chiedendoci dal punto di vista analitico se l'inquadramento definito nel CCNL rappresenti un buono strumento per intrepretare il cambiamento in corso e all'interno di

questa domanda abbiamo messo in campo l'attività di monitoraggio in senso stretto, interloquendo direttamente con le imprese del settore per studiare il grado di applicazione dei diversi strumenti contrattuali e la loro valutazione rispetto all'efficacia. Infine, abbiamo condotto alcuni approfondimenti qualitativi in cinque imprese selezionate come buone pratiche al fine di dare maggiore prospettiva alla nostra analisi.

La metodologia adottata per questo report, perciò, combina tre principali approcci: un'analisi di scenario attraverso una metodologia mutuata da quella adottata da INAPP per la definizione dei cambiamenti professionali in un'prospettiva di medio periodo, un'analisi quantitativa basata su una survey rivolta alle imprese del settore e un'analisi qualitativa, realizzata attraverso interviste in profondità alle imprese considerate buone pratiche.

1. SCENARIO 2030 NEL SETTORE DELLE LAVANDERIE INDUSTRIALI

1.1 Scelte metodologiche e delimitazione del settore di indagine

Questo capitolo finalizzato a uno studio di scenario di medio lungo periodo all'interno del settore, nasce dall'esigenza di affrontare il tema dell'inquadramento non solo analizzando empiricamente la sua applicazione dalla data dell'approvazione ad oggi, ma anche studiandone il suo valore rispetto ai cambiamenti con cui dovrà misurarsi il settore nei prossimi anni.

Su questo presupposto lo studio di scenario dovrà avere la capacità di rispondere a 3 domande di ricerca: quali saranno i principali fattori di cambiamento che impatteranno sul settore in un'ottica di lungo periodo; come questi cambiamenti agiranno sul sistema professionale e sul tipo di competenze necessarie per stare sul mercato; come il nuovo inquadramento potrà rappresentare uno fattore strategico per governare queste dinamiche di cambiamento.

Questi risultati saranno raggiunti attraverso l'utilizzo della metodologia di foresight adottata da oltre 10 anni da Inapp per popolare la sua piattaforma "Professioni".

Si tratta di un percorso i cui passaggi principali sono:

- Inquadramento del settore nei suoi tratti strutturali
- Identificazione dei fattori chiave del cambiamento
- Identificazione, in rapporto a tali cambiamenti, delle trasformazioni dei ruoli e dei compiti professionali
- Ricognizione, in rapporto alle trasformazioni di ruolo e compiti, delle competenze professionali emergenti
- Analisi dell'incidenza e delle implicazioni di tali cambiamenti sulle figure professionali impegnate nel settore
- Disegno e rappresentazione del mutamento delle caratteristiche professionali
- Analisi del ruolo dell'inquadramento rispetto a questo scenario di medio lungo periodo

La realizzazione del percorso appena descritto prevede un primo momenti di analisi desk affidato a ricercatori esperti del settore e un secondo momento di analisi field attraverso un giro di consultazioni con esperti e consulenti che operano nel settore che hanno il compito di validare il lavoro fatto e di integrarlo con la loro esperienza.

Il settore di indagine è quello che Istat identifica con il codice Ateco 96011 "LAVANDERIE INDUSTRIALI". Si tratta di una realtà economica molto eterogenea che si articola su tre mercati di attività: turismo e terme, sterilizzazione e sanità, abiti da lavoro e dispositivi di protezione individuale (DPI).

Entrando nel merito dei servizi, l'offerta del settore spazia dal noleggio, ricondizionamento (disinfezione, lavaggio, finissaggio e confezionamento) e logistica (ritiro e distribuzione presso i centri di utilizzo) di articoli tessili, materasseria e accessori; al noleggio, sterilizzazione e logistica in ambito ospedaliero di biancheria piana e confezionata, strumentario chirurgico, materiali di medicazione, strumentario diagnostico, fino al noleggio ricondizionamento e logistica di abiti da lavoro e DPI.

1.2. Caratteristiche strutturali di imprese e occupazione nel settore

All'interno del percorso di analisi disegnato in questo studio di scenario, l'esercizio di rappresentazione di alcuni elementi economici e occupazionali che caratterizzano il settore è, senza dubbio, utile al lavoro di analisi dei fattori di cambiamento e del loro impatto su competenze, professioni e inquadramento.

Per fare questo, il presente paragrafo, attraverso una lettura di dati **Istat** e **Cerved**, proverà a fornire una sintetica fotografia statistica su assetto delle imprese, struttura dell'occupazione e fatturato. Fatta questa premessa, le cifre di fonte Istat fotografano un settore che complessivamente può contare su un apparato produttivo di **1.445 imprese con dipendenti** organizzate su una forza lavoro di **21.180 addetti.**

Un dato aggregato che a una successiva analisi per dimensione occupazionale, forma giuridica, tipologia di impresa e posizione lavorativa fotografa un settore che si caratterizza per una imprenditorialità diffusa che convive e ruota intorno a una realtà produttiva strutturata che assorbe larga parte dell'occupazione.

Quanto affermato trova una sua concreta descrizione nei numeri. Cominciando dalla dimensione occupazionale, il dato Istat identifica **568 imprese con 6 addetti ed oltre**, ossia, il 39% del totale unità giuridiche del settore con dipendenti, per una capacità occupazionale pari a **18.919 addetti**, che corrispondono all'89% del totale.

A una ripartizione per forma giuridica, si consolida questa fotografia. Nel settore ci sono **536 società di capitale con dipendenti che assorbono circa il 76% degli addetti.**
L'altro 24% si distribuisce tra: imprenditoria individuale con il 9,5% degli addetti, società di persone (8,8%) e società cooperative (5,6%).

A confermare una configurazione settoriale dove la crescente complessità del mercato e dei servizi offerti hanno spinto nella direzione di un assetto operativo più strutturato sono anche il dato sulla tipologia di occupazione, che vede la componente di dipendenti avvicinarsi all'84% degli addetti, ed il dato sulla presenza di occupazione artigiana che si ferma al 27%.

Infine, sempre utilizzando la fonte Istat è possibile descrivere la geografia del settore per distribuzione degli addetti per macro-ripartizione territoriale e regione. Su questo fronte, emergere in modo evidente un settore sbilanciata sul Nord Italia.

Il dato di macro-ripartizione attribuisce infatti al Nord una quota di quasi il 58% degli addetti, contro una quota che al Centro si ferma al 18% e al Sud al 24%.
Rispetto a questa distribuzione, particolarmente significato è il peso della Lombardia e dell'Emilia-Romagna che insieme, a pari merito, occupano il 39% della forza lavoro del settore. Spostando sulle altre macro-ripartizioni, la regione dove è maggiore la presenza occupazionale nel Centro Italia è il Lazio con una quota di addetti del 6,6%, mentre nel Sud troviamo la Campania con un contributo del 6,7%.

Grazie alla fonte Cerved[1] è possibile integrare la rappresentazione del settore con i numeri sul valore delle vendite e della sua progressione tendenziale. Si tratta di un dato importante all'interno di una

[1] Cerved: Lavanderie Industriali, COMPETITION - Analisi settoriale e competitiva: performance, economics e previsioni, anno 2023

analisi di scenario in quanto assume una funzione propedeutica al successivo approfondimento qualitativo. Su questo presupposto, è importante evidenze che le stime Cerved raccontano di un settore che sta tornando rapidamente ai livelli di fatturato del periodo pre-Covid19. Dopo il biennio 2020-2021 che aveva fatto registrare un crollo del fatturato di un terzo rispetto al 2019, il settore è tornato a crescere, e con una progressione a due cifre ha raggiunto un fatturato di 1.520 milioni di euro nel 2022 che si prevede salirà a 1.738 milion di euro nel 2023, ossia un valore di poco superiore al 2019. Come prevedibile, a determinare il crollo e il successivo recupero è stato il comparto del turismo che oggi è tornato a rappresentare il 39% del fatturato del settore, mentre gli altri mercati di attività hanno fatto registrare una sostanziale staticità nel valore delle vendite, con il comparto sanitario che consolida la sua posizione con una quota vicino al 43%.

1.3 Principali dinamiche del cambiamento che influenzeranno il settore

Dopo una sintetica ricostruzione statistica del settore, in questo paragrafo imprese e lavoro saranno studiate in un'ottica previsionale. Attraverso la metodologia degli scenari si proveranno a tratteggiare i principali fattori di trasformazione con cui si dovrà misurare il settore.

Si tratta di una pluralità di spinte verso il cambiamento che, in un orizzonte temporale di medio e lungo periodo, andranno a incidere sul sistema produttivo nel suo assetto strategico organizzativo e, per questa via, sui fabbisogni di competenze e di nuove figure professionale delle imprese.

Questo lavoro di definizione più specifico degli orizzonti del cambiamento è stato svolto combinando due momenti: quello desk che si avvale della ricognizione sui principali fattori di cambiamento che emergono dalla letteratura disponibile; quello *field* caratterizzato da un approfondimento qualitativo realizzato attraverso un ciclo consultazioni con un panel di esperti del settore (ricercatori, consulenti, manager, imprenditori, rappresentanti delle imprese e dei lavoratori). A questo secondo livello di indagine è stato affidato il compito di una valutazione utile, non solo a identificare in modo più preciso i fattori di cambiamento, ma anche a graduarne l'impatto, in relazione a fattori quali la competitività, l'assetto strategico-organizzativo e, quindi, l'assetto professionale. Non va, infatti, dimenticato che il punto di arrivo del lavoro di messa fuoco e interpretazione degli scenari è proprio quello di anticipare i cambiamenti sul lavoro.

Per affrontare in modo sistematico questa fase di attività, è stata elaborata una scheda di analisi che si articola su 3 macro-categorie tematiche al cui interno sono proposti, attraverso parole chiave, i contenuti specifici del cambiamento:

- Sistema regolatorio, concorrenza e orientamento del mercato
- Fattori demografici, socioculturali e ambientali
- Fattori di innovazione e sviluppo tecnologico

Con riferimento a ciascuna macro-categoria, sviluppata nei suoi contenuti utilizzando materiale bibliografico, i soggetti scelti per l'indagine di campo avranno il duplice compito di analizzare e approfondire i cambiamenti proposti, nonché, di graduarne l'importanza (bassa – elevata) rispetto a due fattori (assi): la portata del cambiamento e la probabilità che questo si verifichi.
Come riportato nella figura che segue, l'incrocio dei due fattori, ci permette di analizzare ogni singolo

cambiamento e di classificarlo in quattro differenti tipologie: i cambiamenti poco probabili e poco impattanti su imprese e lavoro; quelli poco probabili ma fortemente impattanti;
quelli molto probabili ma di basso impatto, e quelli molto probabili e dal potenziale molto impattante. Si tratta di un procedimento analitico che in una prospettiva di costruzione di scenario ci consente rapidamente di passare in rassegna tutti i fattori di cambiamento e di concentrarci solo su quelli più probabili e più impattanti, tralasciando (o comunque considerano solo superficialmente) i fattori che sono classificati all'interno degli altri 3 quadranti.

SCHEMA DI ANALISI DEI FATTORI DI CAMBIAMENTO A LIVELLO SETTORIALE

		Intensità del cambiamento	
		BASSA	**ELEVATA**
Probabilità che esso si verifichi	**BASSA**	Cambiamento poco probabile e poco impattante	Cambiamento poco probabile e molto impattante
	ELEVATA	Cambiamento molto probabile ma dal basso impatto	Cambiamento molto probabile e molto impattante

Fatta questa premessa metodologica, partiamo subito con l'enunciazione dei principali fattori di cambiamento. Questa tabella è stata realizzata a partire dall'analisi desk ed è stata successivamente integrata, modificata e validata sulla base delle considerazioni che sono
emerse durante le nostre consultazioni.

PRINCIPALI FATTORI DI CAMBIAMENTO	Probabilità che esso si verifichi	Intensità del cambia-mento
SISTEMA REGOLATORIO, CONCORRENZA E ORIENTAMENTO DEL MERCATO		
La **rapidità della risposta** e la **puntualità** alla richiesta di servizi diventeranno valori competitivi sempre più importanti, con le lavanderie che dovranno offrire servizi specifici per ciascun cliente e dovranno introdurre una organizzazione e processi produttivi più rapidi e flessibili.	**Elevata**	**Elevata**
Una **spinta del mercato** nella direzione della sicurezza, della tutela dell'ambiente e del risparmio energetico, della qualità dei prodotti e della protezione dei dati, a cui si affianca una **legislazione nazionale e internazionale su questi temi sempre più stringente**, imporranno scelte coerenti.	**Elevata**	**Elevata**
Il **PNRR** diventerà motore di un profondo cambiamento verso una maggiore sostenibilità, innovazione, ricerca e sviluppo rispetto a nuovi servizi e nuovi processi produttivi più efficienti, digitalizzazione e sviluppo tecnologico. Opportunità che potranno essere colte solo a fronte di una capacità di progettazione e accesso alle risorse.	**Elevata**	**Elevata**
Il **costo dell'energia e delle materie prime** si assesterà su livelli più elevati del passato imponendo una accelerazione degli investimenti su tecnologie più efficienti *(macchine per il lavaggio e l'asciugatura ad alta efficienza, lavaggio con detergenti che permettono di lavare in acqua fredda, essiccatoi per asciugare la biancheria con un sistema di recupero e di ricircolo dell'energia, sistemi di recupero dell'acqua e fonti di energia rinnovabile)* per ridurre i costi operativi ed evitare un'alternativa di riduzione dei margini e/o abbassamento della qualità e/o innalzamento del prezzo dei servizi.	**Elevata**	**Elevata**
Il settore delle lavanderie industriali svolge un **ruolo sempre più cruciale nel panorama sanitario** guidato da vari fattori, tra cui l'aumento delle strutture sanitarie e delle strutture socio-sanitarie e assistenziali, la consapevolezza dell'importanza del lavaggio, disinfezione e sterilizzazione per prevenire la diffusione di infezioni.	**Elevata**	**Bassa**
I **cambiamenti del mercato nella direzione della sostenibilità, personalizzazione, qualità del servizio, riduzione dei tempi e gestione di piccoli lotti, nonché, integrazione del servizio** impongono grossi investimenti sul fronte tecnologico ed organizzativo provocando un innalzamento della soglia di accesso al settore e un effetto spazzamento dei piccoli operatori che favorirà le imprese più organizzate.	**Elevata**	**Elevata**
L'**outsourcing** dei servizi di lavanderia industriale è una tendenza in crescita e si prevede che continuerà a evolversi nel medio lungo periodo. Questa crescita sarà alimentata da vari fattori, tra cui la crescente consapevolezza dell'importanza dell'igiene e della pulizia, l'adozione di tecnologie innovative, la necessità di ottimizzare le operazioni e ridurre i costi e il vincolo della sostenibilità ambientale.	**Elevata**	**Elevata**
Opportunità tecnologiche e scelte di outsourcing da parte dei clienti sono alla base di una potenziale **espansione dei servizi**, come la gestione dei rifiuti e il facility management, nonché, l'allargamento del mercato verso servizi al consumatore finale. Su questo ultimo fronte, la tecnologia digitale, lo sviluppo della logistica, e macchinari sempre più flessibili ed efficienti sta aprendo all'opportunità di entrare nel mercato delle lavanderie tradizionali, grazie allo sviluppo di app che consentono di inviare un ordine, pagare e programmare la consegna.	**Elevata**	**Elevata**

PRINCIPALI FATTORI DI CAMBIAMENTO	Probabilità che esso si verifichi	Intensità del cambia-mento
Sostenibilità, qualità e design spingono sempre di più nella direzione del **valore aggiunto del tessuto** che la lavanderia industriale è in grado di offrire ai propri clienti. Questa prospettiva impone un crescente capacità di interagire con i produttori tessili. In questo ambito la scelta dei tessuti sarà anche guidata dalla riduzione dei consumi di energia necessari per lavare i capi e ovviamente resistenza e longevità dei prodotti	**Elevata**	**Bassa**
Il vincolo della sostenibilità imposta dai consumatori e supportata da stringenti norme nazionali ed europee spingerà il settore nella direzione di una **riduzione del monouso per tornare ai prodotti riutilizzabili.**	**Bassa**	**Bassa**
Da diverso tempo si assiste a una crescente attenzione alla sicurezza dei processi produttivi e dei rischi sul lavoro, una prospettiva che giustifica una previsione di **sviluppo del servizio di noleggio, trattamento e ricondizionamento degli abiti da lavoro.**	**Elevata**	**Bassa**
FATTORI DEMOGRAFICI, SOCIOCULTURALI, AMBIENTALI		
Con l'**aumento dell'attenzione verso l'ambiente**, sarà sempre più importante adottare pratiche più sostenibili. Questo potrebbe includere l'uso di detergenti ecologici, l'adozione di tecnologie di risparmio energetico e l'implementazione di sistemi di recupero dell'acqua.	**Elevata**	**Elevata**
L'attenzione alla sostenibilità sarà anche traino di una crescente ricerca di **trasparenza e tracciabilità**, nonché investimenti nella direzione delle certificazioni e della responsabilità sociale.	**Elevata**	**Elevata**
Il **processo di invecchiamento della popolazione** non sembra volersi arrestare nel prossimo decennio, determinando un effetto di diversificazione dei servizi verso le strutture socio-sanitarie e assistenziali.	**Elevata**	**Elevata**
Le **nuove tendenze nel settore del turismo** possono avere un grande impatto sulle lavanderie industriali: la crescente popolarità delle **case vacanza** e dei servizi di condivisione di case può creare nuove opportunità per le lavanderie che offrono servizi ai proprietari e alle società di gestione di queste strutture.	**Elevata**	**Elevata**
L'industria della lavanderia come anche gli altri settori dell'economia italiana, si trova ad affrontare una sfida difficile anche rispetto alla **insufficienza di dipendenti** a cui si associa la difficoltà a mantenere i dipendenti già presenti. Per rispondere a questa sfida è essenziale creare condizioni di lavoro sane e piacevoli senza, tuttavia, compromettere l'alta produttività. Si tratta quindi di mantenere un equilibrio tra benessere dell'operatore e alta produttività. Su questo fronte, va posta molta enfasi su **welfare e condizioni di lavoro**.	**Elevata**	**Elevata**
Rimanendo sul tema delle condizioni di lavoro si assiste a un innalzamento dell'età media del personale. Rispetto a questo cambiamento un tema importante è quello dell'ergonomia, nonché, quello dell'automazione e della robotizzazione. Questo comporta una nuova sfida: la necessità di integrarle nel flusso di lavoro esistente, condizione che impone un ripensamento delle soluzioni logistiche dell'intero flusso operativo presente in lavanderia. Grazie a queste tecnologie il lavoro diventerà meno impegnativo dal punto di vista fisico.	**Elevata**	**Elevata**

PRINCIPALI FATTORI DI CAMBIAMENTO	Probabilità che esso si verifichi	Intensità del cambia-mento
FATTORI DI INNOVAZIONE E SVILUPPO TECNOLOGICO		
L'**automazione** sta diventando sempre più sofisticata, con la capacità di gestire compiti complessi e specifici. Le lavanderie industriali avranno l'opportunità di adottare maggiore automazione per aumentare l'efficienza, ridurre i costi e migliorare la qualità del lavaggio. L'evoluzione dei robot consente di prevedere un loro esteso utilizzo per automatizzare i compiti manuali, come caricare e scaricare le macchine, piegare i panni, l'impacchettamento e la gestione del trasporto interno.	**Elevata**	**Elevata**
Intelligenza Artificiale e Machine Learning sono due tecnologie che potranno contribuire all'ottimizzazione dei processi di lavaggio, asciugatura e piegatura. L'IA potrebbe anche essere utilizzata per prevedere i periodi di maggiore utilizzo e per gestire in modo efficiente le risorse.	**Bassa**	**Elevata**
L'internet delle cose potrebbe permettere un migliore monitoraggio e gestione delle macchine. Potrebbe anche fornire dati in tempo reale sull'uso dell'acqua e dell'energia, nonché, sulla manutenzione delle macchine, consentendo un intervento più tempestivo e prevenendo guasti costosi. In questo ambito, l'RFID (Radio Frequency Identification) e le sue innovazioni garantiranno una tracciabilità sempre più efficiente e completa del capo lungo l'intero processo dalla presa in carico fino alla riconsegna, minimizzando il rischio di errori, perdita di articoli, e ritardi di consegna.	**Elevata**	**Elevata**
Con l'aumento dell'**economia digitale**, le lavanderie industriali potrebbero offrire servizi di prenotazione online, tracciamento in tempo reale dell'avanzamento del lavaggio e consegna a domicilio.	**Elevata**	**Elevata**
Le potenzialità del digitale riguardano anche il **marketing** per promuovere l'impresa ed i suoi servizi. Questo includere l'uso dei social media, il SEO, il marketing via email e la pubblicità online.	**Elevata**	**Elevata**
Con l'aumento della consapevolezza ambientale, potremmo vedere l'**adozione di tecnologie più sostenibili** nelle lavanderie industriali. Questo includere: l'uso di detergenti ecologici, di energia rinnovabile, l'uso di tecnologie per il recupero dell'acqua, l'uso di macchine a controllo computerizzato che garantiscono un consumo più preciso di acqua e detergenti e consentono la riduzione del tempo di lavaggio e asciugatura, l'introduzione della tecnologia del lavaggio a umido che utilizza acqua e detergenti speciali per pulire i tessuti che normalmente richiederebbero la pulizia a secco meno ecologico e aggressivo sui tessuti.	**Elevata**	**Elevata**
Cresce l'**importanza dei dati** come strumento per creare valore. La possibilità di gestire grandi quantità di dati permette alle aziende di prendere decisioni in tempo reale sulla base di informazioni dettagliate, altrimenti non disponibili.	**Elevata**	**Elevata**
I software di gestione ed il loro sviluppo diventeranno condizione da cui non si potrà prescindere per organizzare e monitorare le operazioni, tracciare gli ordini dei clienti, gestire l'inventario di biancheria.	**Elevata**	**Elevata**

PRINCIPALI FATTORI DI CAMBIAMENTO	Probabilità che esso si verifichi	Intensità del cambia-mento
L'uso integrato delle tecnologie ICT ha permesso di sviluppare una **logistica** che interagisce con ogni fase del processo produttivo e di movimentazione delle merci dentro e fuori dal magazzino, compreso il mezzo di trasporto che oggi può essere allestito per carico e scarico intelligente. Con queste innovazioni la logistica rappresenta oggi - e lo sarà sempre di più nel futuro - un punto nevralgico della competitività di una lavanderia industriale	**Elevata**	**Elevata**

Se nella tabella qui sopra riportata abbiamo analizzato singolarmente ciascuno dei principali fattori di cambiamento che potrebbero influenzare il settore delle lavanderie industriali, per capire quali sono le principali direttrici del nostro scenario occorre fare uno sforzo di sintesi che metta a sistema le tendenze sinora analizzate.

Molti dei fattori considerati, infatti, pur essendo generati da dinamiche differenti, insistono sui medesi processi produttivi e conseguentemente contribuiscono a plasmare lo scenario in una direzione prevalentemente univoca. Parimenti, altri fattori che analizzati singolarmente sembrano avere un impatto relativo rispetto all'organizzazione produttiva e alle competenze professionali, se studiati congiuntamente possono dare luogo a conseguenze di medio periodo per nulla trascurabili.

In questa prospettiva, quindi, provando a fare sintesi di quanto analizzato sinora e mettendo a sistema le tendenze principali, possiamo affermare che lo scenario all'interno del quale opereranno le imprese nel settore delle lavanderie industriali sarà caratterizzato da almeno quattro macro-direttrici principali.

1. Da una parte il mercato, dall'altra la legislazione nazionale e internazionale, spingono congiuntamente nella direzione della **sostenibilità e qualità dell'offerta**. In questa prospettiva, all'interno di uno scenario di prezzi crescenti dell'energia e delle materie prime, le imprese saranno chiamate a fare i conti con scelte organizzative e investimenti tecnologici in grado di ridurre l'impatto ambientale e migliorare la capacità di risposta rapida e flessibile verso il cliente.

2. Lo sviluppo del settore socio-sanitario e assistenziale ed il suo avanzamento tecnologico, le nuove opportunità presenti nel settore turistico relative al tema degli affitti brevi, la tendenza delle imprese ad affidare sempre più servizi specializzati in outsourcing, la crescita di importanza del valore della sanificazione, il tema del riuso e la rinnovata enfasi sul valore del tessuto, oltre che le nuove opportunità create dal PNRR contribuiscono a favorire un processo di **estensione** e di **diversificazione** dell'offerta delle lavanderie industriali, imponendo per questa via una progressione strategico-organizzativa, nonché, investimenti tecnologici che siano in grado di ridisegnare un'impresa capace di far proprie queste nuove opportunità di mercato.

3. Le opportunità di mercato ed i nuovi fattori competitivi sin qui riportati trovano nella tecnologia digitale un pilastro fondamentale per il successo dell'impresa. Automazione e robotica, IoT e intelligenza artificiale, software gestionali e di analisi dei dati, tecnologie per la soste-

nibilità e la riduzione dei consumi sono già oggi e lo diventeranno ancora di più nel medio e lungo periodo fattori strategici fondanti per lo sviluppo e la competitività di una lavanderia industriale. In questo ambito, lo sviluppo di una **logistica integrata** che interagendo con ogni fase del processo produttivo e di movimentazione delle merci dentro e fuori dal magazzino, assume un valore nevralgico all'interno del settore.

4. Requisito fondamentale per diventare protagonisti del cambiamento è quello di riuscire a porre rimedio al tema dell'**insufficienza di dipendenti** a cui si associa il tema dell'**invecchiamento della forza lavoro**. Si tratta di un percorso fondamentale per la tenuta del settore che passa attraverso diversi ambiti di intervento: una crescente enfasi sulla **formazione continua** e sulla trasmissione del sapere alle nuove generazioni, la capacità di diffondere a tutti i livelli una **visione del lavoro aperta al cambiamento**, una rinnovata enfasi nei confronti del **welfare aziendale** mirato e la creazione di **condizioni di lavoro sane** e piacevoli, reso possibile anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie e nuovi modelli organizzativi in grado di **rendere il lavoro meno pesante** e più ergonomico senza, tuttavia, comprometterne la produttività.

Lo scenario tracciato, come evidente, spinge nella direzione di importanti investimenti tecnologici e organizzativi che avranno un significativo impatto sul sistema delle figure professionali e delle competenze a tutti i livelli.

Rispetto a questa sfida, che indubbiamente innalza la complessità operativa di un'imprese nonché ruolo e responsabilità del lavoro, il sistema di inquadramento rappresenta una leva strategica per il raggiungimento di questi nuovi traguardi.

Su questo presupposto, nei prossimi paragrafi, lo scenario descritto sarà misurato rispetto al suo concreto impatto sul lavoro e per questa via sarà studiato il valore di un sistema di inquadramento professionale entrato in funzione a luglio 2008 la cui architettura, basata su 4 aree professionali, 3 moduli di area per ciascuna area professionale più un modulo per l'area direttiva e 49 figure professionali classificate, nasce proprio con lo scopo di cogliere la complessità crescente e promuovere percorsi di crescita professionale coerenti.

1.4 Impatto del nuovo scenario su competenze, organizzazione del lavoro e sistema professionale

I fattori di cambiamento individuati nel precedente capitolo definiscono la matrice dello scenario prescelto. Osservati dal punto di vista delle implicazioni sulle competenze e sulle prestazioni professionali, gli ambiti di intervento più significativi che avranno effetti sulla definizione di una rinnovata mappa delle competenze professionali sono:

- **L'innovazione tecnologica che diventa il volano per la crescita della competitività aziendale**. Ad essa si associa l'introduzione di ausili professionali e di meccanismi di controllo dei processi anche con il supporto della sensoristica e l'AI.

- **La ridefinizione del layout organizzativo** veicolata dalla sostenibilità, dall'automazione e dalla necessità di risparmio energetico e idrico.
- **Una nuova politica delle risorse umane** in grado di promuovere nuovi comportamenti organizzativi e la valorizzazione delle competenze a sostegno del cambiamento
- **L'investimento crescente nella logistica** come processo di cambiamento trasversale essenziale al miglioramento dei servizi al cliente
- **L'innovazione di prodotti e servizi** caratterizzata da una forte spinta dei nuovi comportamenti al consumo, dei più stringenti vincoli ambientali e dall'allargamento dei mercati di sbocco.
- **La ricerca della qualità e dell'efficienza** come itinerario obbligato per rafforzare il posizionamento competitivo dell'impresa.
- **La ridefinizione di nuove alleanze** per far fronte al cambiamento e alla crescente complessità dell'offerta.
- **Il rafforzamento del marketing** nella direzione delle nuove opportunità tecnologiche come dimensione chiave a sostegno della competitività.
- **Un crescente investimento nella direzione della sostenibilità ambientale** come leva strategica a tutti i livelli dell'impresa.

Questi cambiamenti hanno un profondo impatto sul lavoro in quanto impongono una maggiore flessibilità organizzativa e la necessità di introdurre competenze che vadano nella direzione di una maggiore polivalenza. A questi elementi si aggiunge il fatto che, al fine di garantire un adeguato livello di servizio, le imprese dovranno far fronte ai processi di invecchiamento della popolazione attiva e alla conseguente difficoltà di reperire e trattenere la forza lavoro operaia oltre che alla capacità di stimolare il cambiamento e l'apprendimento di nuovi processi lungo tutta la catena produttiva.

Alla luce di queste considerazioni, i nove ambiti di intervento indentificati ci spingono ad evidenziare alcuni insiemi/grappoli di competenze che rappresentano, a loro volta, i mattoni costituitivi dei comportamenti individuali e organizzativi che consentiranno allo scenario di concretizzarsi. Per grappoli di competenze intendiamo, quindi, *insiemi di competenze coordinate e integrate tra loro che caratterizzano i comportamenti organizzativi (e lavorativi) modificandone il contesto e la prospettiva di funzionamento*

AMBITI DI INTERVENTO	GRAPPOLI DI COMPETENZE
Innovazione tecnologica	Competenze relative all'uso dell'informatica e delle nuove tecnologie all'interno e all'esterno dell'azienda Competenze di progettazione dei sistemi informativi interni ed esterni
Ridefinizione del layout organizzativo	Competenze utili alla gestione dell'innovazione e introduzione di nuovi prodotti, servizi e processi di lavoro
	Competenze manageriali, tecnico e ingegneristiche a sostegno della sostenibilità e del risparmio energetico e l'uso consapevole delle risorse idriche
	Competenze tecniche per la selezione delle soluzioni più adatte alle esigenze aziendali in termini di salute, sicurezza e benessere dei lavoratori
Nuova politica delle risorse umane	Competenze relative alla gestione delle risorse umane sul versante organizzativo, tecnico e relazionale Competenze relative al rafforzamento della responsabilità e al coinvolgimento attivo al cambiamento
Investimento crescente nella logistica	Competenze manageriali, tecnico e ingegneristiche relative all'efficentamento dell'immagazzinamento, della movimentazione e distribuzione di prodotti e servizi nella direzione di una maggior efficienza interna e di una più efficace risposta alle esigenze del cliente
Innovazione di prodotti e servizi	Competenze orientate all'innovazione tecnologica, alla sostenibilità e Responsabilità sociale e ambientale, ai cambiamenti regolativi in atto e alle nuove opportunità di mercato
Ricerca della qualità e dell'efficienza	Competenze manageriali, tecniche e ingegneristiche a sostegno dell'analisi e del miglioramento e adattamento continuo
Ridefinizione di nuove alleanze	Competenze manageriali che potenzino la capacità di visione dell'azienda e di approntamento di strategie di rafforzamento del posizionamento competitivo rispetto ai cambiamenti di mercato
Rafforzamento del marketing	Competenze orientate allo sviluppo di un'azione di comunicazione coerente ai comportamenti dei consumatori e alle opportinità dei nuovi canali media
Investimento in direzione della sostenibilità	Competenze manageriali, tecniche e ingegneristiche per sostenere progetti e soluzioni aziendali orientate al miglioramento della salute e sostenibilità ambientale

Ai grappoli di competenze presenti in tabella ne vanno sicuramente aggiunti alcuni che riguardano le competenze trasversali utili al potenziamento degli effetti dovuti ai cambiamenti annunciati e che dovranno diventare patrimonio di tutta l'organizzazione aziendale. Queste competenze avranno la funzione di:

- Sostenere la gestione efficace dell'incertezza;
- Potenziare la capacità di visione e di approntamento di strategie di medio-lungo termine;
- Potenziare le capacità di autoanalisi e apprendimenmto attivo in un ottica di miglioramento continuo;
- Potenziare le capacità di problem-solving in un'ottica di adattabilità, flessibilità, intraprendenza creativa, polifunzionalità
- Valorizzare la componente relazionale e lo scambio di informazioni tra i repoarti e all'interno dei essi;
- Supportare una gestione del tempo utile al processo decisionale;
- Ispirarelepersone/dipendenti/collaboratoriallacrescitapersonaleeallaflessibilità;
- Orientare la costruzione di una chiara leadership aziendale e/o di gruppo;
- Costruire nuove relazioni orientate alla fidelizzazione di clienti e dipendenti.

Prima di passare all'elenco delle specifiche competenze selezionate all'interno dei grappoli di competenze individuati appare però necessario aggiungere due osservazioni cruciali per la completa comprensione dell'intero fenomeno qui descritto.

La prima riguarda il fatto che lo scenario, in quanto direttrice entro cui si muoveranno le principali scelte strategiche delle imprese, orienta maggiormente le ricadute del cambiamento su aree dell'organizzazione aziendale caratterizzate dalla presenza prevalente di posizioni apicali.

Tuttavia, anche in un contesto come le lavanderie industriali, in cui anche nelle imprese più grandi, l'organizzazione aziendale si compone prevalentemente di figure operaie, con un numero molto ridotto di impiegati, quadri e dirigenti, i quali spesso svolgono più mansioni in un'ottica di polivalenza, i cambiamenti in essere investono ogni singolo lavoratore (operai, impiegati, quadri e dirigenti), seppur in modi differenti legati alla posizione ricoperta e al reparto di appartenenza. In particolare, per tutta la forza lavoro impiegata in azienda possiamo registrare:

- La crescita delle responsabilità sul lavoro e la conseguente predisposizione ad accogliere proattivamente il cambiamento;
- La necessità di sviluppare e consolidare comportamenti che migliorino la cooperazione/negoziazione con le altre figure professionali (di reparto e/o di gruppo);

- La necessità di promuovere il miglioramento continuo attraverso all'apprendimento attivo e l'autodiagnosi;
- La necessità di adottare comportamenti e approcci orientati alla corretta gestione e pianificazione del tempo
- La necessità di dotarsi di adeguate competenze di base e specialistiche per un utilizzo efficace delle nuove tecnologie (es. ausili professionali, device a sostegno della logistica, strumenti per la comunicazione interna ed esterna, etc.) che verranno progressivamente introdotte.

La seconda riguarda le strategie di investimento aziendale ai fini della acquisizione di competenze strategiche funzionali al cambiamento atteso/promosso.

Alcune di queste competenze

I Hanno spesso un costo molto elevato;

II Potrebbero appartenere a lavoratori esperti in possesso di skill di difficile reperimento;

III Potrebbero non essere "contenute" all'interno di una sola figura professionale;

IV Potrebbero servire solo all'avvio dei processi e per un tempo limitato.

Si pensi, ad esempio, all'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale a sostegno di alcuni processi aziendali o al governo dei cambiamenti dell'organizzazione, dei servizi o dei prodotti in un'ottica green,
Questo spinge, quindi, a potenziare, in molti casi, la visione e il pensiero strategico del management aziendale ai vari livelli nel selezionare e ingaggiare le competenze e/o le figure professionali, anche di natura consulenziale, più adatte ad intraprendere un determinato percorso di cambiamento.

LA COMPETENZA

Negli ultimi due decenni, il concetto di competenza ha acquisito una rilevanza strategica all'interno delle policy sia di Education sia di lifelong e lifewide learning sia di sviluppo delle strategie del capitale umano aziendale.
Esso si caratterizza oggi come la dimensione di analisi concettuale (ed operativa) attorno alla quale maggiormente si sviluppano:

- I processi di apprendimento/insegnamento che si realizzano nelle scuole di ogni ordine e grado, nella formazione professionale e universitaria e nella formazione continua;
- I processi di definizione e arricchimento del capitale umano a livello di singola impresa, essenziali nel reclutamento e nell'utilizzo del personale. Fondamentale al loro interno la possibilità di pervenire ad una più efficace definizione dei compiti specifici assegnati in contesti lavorativi in continuo cambiamento, dei percorsi di arricchimento professionale

e non ultimi dei percorsi di valorizzazione (assegnazione di benefici e dei meriti nelle progressioni di carriera).

Il dibattito sviluppatosi in questi anni sul concetto di competenza, ha portato al confronto tra molteplici visuali, confini e caratterizzazioni secondo logiche e narrative dalle quali è possibile, in questa sede, estrarre alcuni elementi unificanti e condivisi degli stakeholders (Istituzioni, parti sociali, sistema delle imprese) che ci aiuteranno nel lavoro di riconsegna puntuale dell'analisi che verrà svolta sulle specifiche Unità Professionali che verranno selezionate.
Inoltre, vanno tenuti nella dovuta considerazione gli elementi di richiamo presenti nei repertori professionali regionali, molti dei quali contemplano le competenze come elementi centrali di snodo nella definizione dei profili e dei fabbisogni formativi stessi.
Gli elementi unificanti del dibattito sono rappresentati a nostro avviso dalle dimensioni di sottoelencate:

- La dimensione dell'osservabilità: la competenza esiste se qualcuno può riconoscerla. È quindi un comportamento "osservabile" e riconoscibile solo in una relazione sociale;
- La dimensione della componibilità. La competenza è componibile, può legarsi, cioè, ad altre competenze producendo esiti complessi (grappoli di competenze) utili ad agire in contesti dati e sfidanti;
- La dimensione della autodirettività: la competenza è essenziale a sostenere la dimensione di gestione individuale all'interno di una domanda di azione e/o di cambiamento.

In altri termini la competenza, può definirsi, come

un comportamento organizzativo riconoscibile nel quale confluiscono conoscenze tacite ed esplicite, abilità e tecniche che il soggetto mette in atto per realizzare compiti e attività più o meno complessi in un contesto dato.

Così concepita, la competenza assume la funzione di identificare non tanto e non solo le conoscenze, le abilità e/o le capacità possedute dalla persona quanto di connotarne la riconoscibilità effettiva all'interno di un determinato contesto di azione dato. Tale riconoscibilità ha un elevato valore sociale e relazionale perché solo una persona diversa da quella che possiede la competenza può evidenziarne l'effettiva esistenza laddove la vede applicata a uno specifico comportamento organizzativo individuale dotato di efficacia . La competenza sembra possedere, se osservata in questa visuale, una natura fortemente soggettiva, dinamica, processuale e relazionale. Essa indica, in altri termini, la capacità che ogni persona possiede di "mobilitare" le proprie risorse in rapporto ad un contesto, al fine di prendere in carico determinati compiti, combinando dinamicamente saperi (conoscenze generali e tecniche) abilità . Così intesa, la competenza favorisce e orienta con maggiore articolazione l'esercizio previsionale nel quale ci siamo impegnati. Innanzitutto, non ingessa il lavoro di analisi in uno schema precostituito, bensì lo lascia aperto, prefigurandolo, cioè, come un modo di osservare il cam-

biamento atteso, nel caso in cui, si concretizzi lo scenario ritenuto più probabile. In secondo luogo, a partire dalla sua forte caratterizzazione contestuale e, sostanzialmente, individualizzata, la competenza, ancor più della singola skill professionale, individua, con sufficiente precisione, il comportamento organizzativo da sottoporre ad osservazione per verificarne, nel tempo, gli effetti.

Le competenze individuate

Il processo di avvicinamento alla definizione ultimativa delle competenze oggetto di analisi si è avvalso della precedente tabella che ha riassunto gli insiemi di competenze a supporto dello scenario individuato. Nella tabella seguente sono invece individuate le competenze specifiche che saranno poi interfacciate con le figure professionale presenti nel CCNL.

Le competenze specifiche sono state declinate, pertanto, cosi come descritto dalla stessa definizione da noi utilizzata, come comportamento organizzativo che vede la persona in grado di agire con padronanza (comportamento riconoscibile) in un dato contesto lavorativo/professionale e sintetizzate nell'espressione "**essere in grado di**".

Le competenze selezionate di cui forniamo sia l'elenco generale che una descrizione specifica costituiscono la trama narrativa attorno alla quale viene designato il cambiamento delle professioni del settore.

In altre parole, tutte le figure professionali presenti nel CCNL dovranno essere osservate attraverso le ricadute/cambiamenti che tali competenze produrranno al loro interno.

COMPETENZA INDIVIDUATA	DESCRIZIONE
Essere in grado di prendere decisioni in relazione al proprio contesto di riferimento attraverso l'acquisizione di set informativi pertinenti in tempi utili	Questa competenza guarda al miglioramento delle proprie capacità decisionali ottenuto attraverso una più precisa e cosciente percezione del sistema delle responsabilità della propria organizzazione. Dal punto di vista operativo, tale competenza ha una duplice valenza. Da una parte, presuppone la possibilità di accederei a informazioni utili a supporto delle decisioni da prendere, dall'altra, va a coniugarsi con un più spiccato orientamento all'interdisciplinarietà, all'intraprendenza creativa, alla sperimentazione continua e alla verifica degli esiti delle proprie decisioni, nonché all'adattabilità in un'ottica di una maggiore propensione al problem-solving. *Per fare degli esempi concreti, lo sviluppo di questa competenza presuppone per le funzioni impiegatizie e dirigenziali, il fare benchmark continuo con il mercato o le best practices esistenti prima di proporre una nuova iniziativa, collegando la propria attività con quella degli altri livelli aziendali; il comunicare e far circolare correttamente le informazioni tra i propri collaboratori; il proporre sempre una proposta di miglioramento del processo senza limitarsi solamente a indicare le problematicità in corso. Per le professioni operaie, invece, significa affrontare i problemi in maniera proattiva, raccogliendo informazioni fra altri operatori o chiedendo al capoturno.*
Essere in grado di interpretare il nuovo l ayout organizzativo orientato all'anticipazione dei bisogni dei clienti nell'ottica del miglioramento continuo dei servizi	Questa competenza si sostanzia nella migliorata capacità di intervenire sull'assetto organizzativo in direzione di un suo continuo miglioramento in modo coerente ai fabbisogni dei clienti. La necessità di rivolgersi a una clientela eterogenea con esigenze tecniche, tecnologiche, logistiche e temporali anche molto differenti tra loro, determina continui cambiamenti nel layout organizzativo. Tali cambiamenti impongono a tutti i lavoratori l'acquisizione di competenze che vadano nella direzione della proattività, della flessibilità e dello sviluppo di atteggiamenti aperti al cambiamento e all'innovazione.
Essere in grado di suggerire l'utilizzo efficace di nuovi saperi, di metodi, soluzioni gestionali all'interno dei processi produttivi e organizzativi basati sulla ricerca, sull'innovazione tecnologica e digitale (ivi compresa l'AI) e sulla sostenibilità	Questa competenza consente di sviluppare migliori capacità di introdurre in azienda nuove tecniche, teorie, e risultati di ricerca che migliorino sensibilmente la performance anche alla luce di un contesto che spinge nella direzione dell'investimento continuo sul tema della sostenibilità e dell'innovazione tecnologica. La presenza di questa capacità può produrre effetti rilevanti sulla rapidità, l'efficacia e l'efficienza con la quale le imprese trasformano, al proprio interno, funzioni e processi, vitali per la propria crescita.

COMPETENZA INDIVIDUATA	DESCRIZIONE
Essere in grado di interpretare e applicare normative generali e specifiche in relazione alle esigenze di adeguamento continuo alle caratteristiche della "geografia" regolativa, amministrativa e produttiva del settore	Questa competenza facilita il posizionamento aziendale nell'insieme delle sfide legate alla corretta fornitura di servizi e/o all'acquisizione di vantaggi competitivi. Entrambi questi processi sono basati sulla tempestiva comprensione dei vincoli e delle risorse regolative via via rese disponibili a livello nazionale e locale, i quali prevedono sempre più stringenti standard qualitativi, ambientali e di sicurezza. Tale competenza è strategica alla gestione degli adempimenti legati all'apertura e allo sviluppo di mercati (es gare per la loro fornitura), che nel contesto produttivo di riferimento assumono una rilevanza esponenziale.
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione per il miglioramento continuo	Questa competenza favorisce lo sviluppo di strategie orientate all'apprendimento attivo, all'autodiagnosi e a una sempre più adeguata percezione del sé professionale. La crescita della consapevolezza della propria posizione all'interno dell'organizzazione e la crescente connessione tra autopercezione e azione nel proprio contesto lavorativo sono elementi fondanti per uno sviluppo professionale in senso positivo e in direzione del rafforzamento del self-management. Questa prospettiva rappresenta una delle modalità chiave per individuare strategie di azione individuale più efficaci che, a loro volta, danno accesso a modi nuovi di vedere e di interpretare sé stessi all'interno della mission che caratterizza la propria organizzazione.
Essere in grado di utilizzare sistemi informativi e strumenti di comunicazione web-based nella gestione ordinaria dei processi produttivi e dei servizi all'interno dell'organizzazione	Questa competenza consente di accrescere la padronanza nell'utilizzo delle nuove tecnologie ICT, oggi prerogativa naturale della vita aziendale in molteplici processi operativi (es. marketing, e-commerce, acquisizione ordini, movimentazione magazzino). Per quanto attiene ai lavoratori della produzione, questa competenza si sostanzierà progressivamente nella capacità di saper utilizzare macchinari sempre più automatizzati e guidati da device digitali.
Essere in grado di selezionare le tecnologie più appropriate nella gestione e nello sviluppo dei processi produttivi e dei servizi all'interno della organizzazione	Questa competenza è costruita attorno al miglioramento delle capacità di selezione, introduzione e implementazione di tecnologie di base e/o abilitanti nel contesto produttivo che si intende rinnovare. Esse rappresentano un fattore competitivo sempre più importante per la crescita della azienda e del suo posizionamento nella catena di valore. Da diversi anni il settore delle lavanderie industriali è stato investito da un costante progresso tecnologico spinto dalla necessità di dare risposte sempre più efficaci al vincolo della salute del lavoratore, all'impatto ambientale, alla qualità ed efficienza dell'offerta. Per fare un esempio concreto, emblematico è il processo di crescente automazione e digitalizzazione dell'intero processo logistico.

COMPETENZA INDIVIDUATA	DESCRIZIONE
Essere in grado di promuovere l'analisi dei rischi all'interno e all'esterno dei processi aziendali	Questa competenza guarda allo sviluppo di comportamenti orientati a ridurre i rischi relativi alla salute dei dipendenti, quelli relativi ai rischi ambientali e quelli relativi alla tenuta nel tempo dell'investimento finanziario in innovazione organizzativa e nuove tecnologie. Investire in direzione di una crescente attenzione al risk management si afferma quindi come un punto di vista rilevante nelle diverse aree che costituiscono il layout organizzativo aziendale. In quest'ottica l'analisi dei rischi diventa una competenza che coinvolge l'intera forza lavoro.
Essere in grado di sviluppare e gestire processi complessi relativi alla produzione di beni e servizi	Questa competenza richiama l'importanza di investire in direzione di una crescente e più consapevole percezione della complessità dei processi aziendali, della loro corretta collocazione e progressiva integrazione. I processi relativi all'approvvigionamento, alla vendita, alla logistica, alla produzione e alla distribuzione spingono, infatti, in direzione di una crescente capacità di governo della complessità a cui si associa sia l'esigenza di specializzazione sia la necessità di una maggiore integrazione delle attività. Tali processi così definiti determinano la necessità di sviluppare progressivamente tutte quelle competenze che consentono di mettere in connessione tra loro eventi e funzioni collocati in aree differenti del ciclo produttivo aziendale.
Essere in grado di comunicare efficacemente alla propria clientela informazioni rilevanti su processi, prodotti, servizi e soluzioni, sfruttando le opportinità dei nuovi canali media	Questa competenza guarda al miglioramento generalizzato del modo di informare la clientela e comunicare con il mondo esterno in relazione al proprio brand, alla qualità dei propri prodotti e servizi, alla specificità e unicità della propria mission. Lo sviluppo di una comunicazione che sostenga l'immagine aziendale e la necessità inderogabile di fornire informazioni di dettaglio accurate e veritiere sulle caratteristiche della propria offerta spingono in direzione non solo di una maggiore consapevolezza del valore della comunicazione, ma anche della capacità di migliore strumentazione e linguaggio per svolgere questa funzione.
Essere in grado di svolgere funzioni di pianificazione, organizzazione e gestione dei processi logistici, interni ed esterni all'azienda, che permettano al prodotto di essere distribuito dal luogo di produzione al cliente finale	Questa competenza si sostanzia nell'incremento della capacità di tenere insieme, in maniera coerente ed efficace, processi che si sviluppano su differenti piani temporali e/o geografici, ma tutti necessari per la tenuta del ciclo della produzione e per la efficacia della fornitura al cliente Si tratta di una competenza essenziale per favorire un salto di qualità complessivo della performance. Il decentramento della produzione e dei processi di acquisto e vendita della componentistica, delle materie prime, di servizi alla clientela, la necessità di ridurre al minimo le scorte per evitare una eccessiva immobilizzazione del capitale circolante, nuove forme di utilizzo dell'orario di lavoro per lo smaltimento dei picchi produttivi spingono principalmente in direzione: delle conoscenze specifiche dei prodotti-servizi e fabbisogni dei clienti; delle capacità decisionale rispetto alla crescente complessità ed eterogeneità della domanda; della capacità di portare in azienda le opportunità tecnologiche più adatta

COMPETENZA INDIVIDUATA	DESCRIZIONE
Essere in grado di gestire i cambiamenti organizzativi nell'ottica di una crescente valorizzazione del capitale umano	Questa competenza è essenziale per governare con efficacia e lungimiranza il complesso e vitale processo di sviluppo del capitale umano aziendale. Essenziale la consapevolezza della coesistenza di percorsi di valorizzazione basati sia sulla riqualificazione del personale, sia sulla integrazione tra vecchi e nuovi saperi La necessità di coniugare le capacità disponibili e il sempre più stringente vincolo del cambiamento sotteso dal nuovo scenario, spingono in direzione dell'acquisizione di nuove competenze in materia di gestione e valorizzazione del capitale umano. Tali nuove competenze guardano sia al miglioramento dei processi di valorizzazione differenziata dei compiti lavorativi sia al miglioramento dell'attitudine al riconoscimento delle effettive capacità di ognuno (bilancio di competenze). Inoltre, tali competenze vanno a coniugarsi con la capacità di motivare adeguatamente il personale
Essere in grado di selezionare strategie e alleanze utili al proprio posizionamento competitivo nella catena di valore	Questa competenza nasce come elemento cardine evolutivo in relazione alle strategie di posizionamento aziendale e alla necessità/possibilità di nuove alleanze. Essa si fonda su una ancor più ampia capacità di leggere i segnali provenienti da un mercato sempre più attento al tema della sostenibilità, sicurezza, qualità e ampliamento dell'offerta, condizione che spinge nella direzione della sperimentazione di forme di alleanza e cooperazione utili alla competizione e sviluppo futuro dell'azienda. Infatti, la costante ridefinizione delle aree produttive facenti parte del settore, lo sviluppo di nuove aree di produzione e l'innesto di nuovi servizi e prodotti in quelle consolidate e più tipiche spingono in direzione dell'utilizzo di competenze basate su nuovi modi di integrare differenti aree della produzione, differenti vocazioni produttive, nuove famiglie di servizi e attori posizionati e localizzati in punti differenti della catena di valore settoriale

Le competenze elencate e appena descritte sono state successivamente incrociate con le 49 figure professionali presenti nel CCNL per i lavoratori dipendenti dalle imprese del sistema industriale integrato di beni e servizi tessili e medici affini. Questo significa che le competenze selezionate sono state osservate al lavoro, cioè, nelle specifiche implicazioni/configurazioni rilevate all'interno della singola professione.

Al fine di facilitare la lettura della prossima tabelle, qui di seguito riproponiamo l'elenco delle figure professionali, numerate e suddivise per area funzionale o reparto.

N°	FIGURE PROFESSIONALI	FUNZIONI / REPARTI
1	Responsabile marketing e vendite	Commerciale
2	Responsabile assistenza clienti	
3	Responsabile ufficio gare	
4	Addetto marketing e vendite	
5	Addetto assistenza clienti	
6	Addetto ufficio gare	
7	Responsabile ufficio acquisti	Ufficio Acquisti
8	Addetto ufficio acquisti	
9	Responsabile amministrazione	Amministrazione e Servizi generali
10	Addetto all'amministrazione	
11	Addetto di segreteria	
12	Addetto ai servizi generali	
13	Capo gruppo reparto distribuzione	Logostica
14	Autista	
15	Capo gruppo reparto magazzino	Magazzino
16	Magazziniere	
17	Responsabile gestione risorse umane	Risorse Umane
18	Addetto all'amministrazione del personale	
18	Responsabile sistemi informativi	Sistemi informativi
20	Addetto sistemi informativi	
21	Responsabile sistema qualità	Sistema Qualità
22	Tecnico sistema qualità	
23	Responsabile servizio prevenzione e protezione	Sicurezza Aziendale
24	Capo gruppo manutenzione	Manutenzione
25	Manutentore polivalente	
26	Addetto alla centrale termica	

N°	FIGURE PROFESSIONALI	FUNZIONI / REPARTI
27	Responsabile della produzione	Produzione
28	Assistente di produzione	
29	Tecnico analisi del lavoro	
30	Capo gruppo reparto lavaggio	Lavaggio
31	Operatore di cernita/conteggio	
32	Operatore al lavaggio	
33	Capo gruppo reparto stiratura	Stiratura
34	Operatore al mangano	
35	Operatore alla stiratura confezionato	
36	Operatore al controllo e al rammendo	
37	Operatore alla piegatura essiccato	
38	Capo gruppo spedizioni	Spedizione
39	Operatore di spedizioni	
40	Capo gruppo reparto guardaroba	Guardaroba
41	Operatore al guardaroba	
42	Resp. centrale di sterilizzazione	Centrale di sterilizzazione
43	Addetto al supporto tecnico infermier.	
44	Capo gruppo reparto lavaggio strumentazione chirurgica	Lavaggio strumentazione chirurgica
45	Operatore al lavaggio strumentazione chirurgica	
46	Capo gruppo reparto preparazione kit	Preparazione kit
47	Operatore al confezionamento kit strumentazione chirurgica	
48	Operatore al confezionamento kit teleria	
49	Operatore spedizione materiale sterile	Spedizione mat. sterili

Per favorire l'incrocio tra le competenze di scenario e le figure professionali presenti nel mansionario, nella tabella qui sotto riportata abbiamo utilizzato un indicatore cromatico che identifica il livello di importanza di ciascuna competenza rispetto alla figura professionale analizzata. Questa scelta metodologica ci consente una rappresentazione grafica in grado di restituire una misurazione di quanto ciascuna figura professionale sarà impattata dai cambiamenti delineati dallo scenario e di quali saranno le competenze che maggiormente faranno da volano al cambiamento. Sulla base di questa considerazione, ciascuna casella di incrocio assume una colorazione che identifica il livello di importanza di quella specifica competenza rispetto alla professione analizzata definito come:

- Livello di importanza elevato (**colore verde**): per affrontare le modificazioni dei compiti professionali e degli obiettivi richiesti dalla professione, il soggetto non può fare a meno di possedere tali competenze;
- Livello di media importanza (**colore giallo**): per affrontare le modificazioni dei compiti professionali, il soggetto ha necessità di possedere gli elementi di base di tali competenze;
- Livello di importanza ininfluente (**colore bianco**): per svolgere quella data professione non sembra necessario acquisire quella data competenza.

Tavola di incrocio tra le competenze individuate e le figure professionali individuate nel CCNL

Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione per il miglioramento continuo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Essere in grado di utilizzare sistemi informativi e strumenti di comunicazione web-based nella gestione ordinaria dei processi produttivi e dei servizi all'interno dell'organizzazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Essere in grado di interpretare il nuovo layout organizzativo orientato all'anticipazione dei bisogni dei clienti nell'ottica del miglioramento continuo dei servizi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Essere in grado di prendere decisioni in relazione al proprio contesto di riferimento attraverso l'acquisizione di set informativi pertinenti in tempi utili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Essere in grado di gestire i cambiamenti organizzativi nell'ottica di una crescente valorizzazione del capitale umano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Essere in grado di promuovere l'analisi dei rischi all'interno e all'esterno dei processi aziendali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Essere in grado di interpretare e applicare normative generali e specifiche in relazione alle esigenze di adeguamento continuo alle caratteristiche della "geografia" regolativa, amministrativa e produttiva del settore	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Essere in grado di selezionare le tecnologie più appropriate nella gestione e nello sviluppo dei processi produttivi e dei servizi all'interno della organizzazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Essere in grado di suggerire l'utilizzo efficace di nuovi saperi, di metodi, soluzioni gestionali all'interno dei processi produttivi e organizzativi basati sulla ricerca, sull'innovazione tecnologica e digitale e sulla sostenibilità	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Essere in grado di svolgere funzioni di pianificazione, organizzazione e gestione dei processi logistici, interni ed esterni all'azienda, che permettano al prodotto di essere distribuito dal luogo di produzione al cliente finale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Essere in grado di sviluppare e gestire processi complessi relativi alla produzione di beni e servizi analizzando i bisogni dei clienti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Essere in grado di comunicare efficacemente alla propria clientela informazioni rilevanti su processi, prodotti, servizi e soluzioni, sfruttando le opportinità dei nuovi canali media.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Essere in grado di selezionare strategie e alleanze utili al proprio posizionamento competitivo nella catena di valore	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25

Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione per il miglioramento continuo	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Essere in grado di utilizzare sistemi informativi e strumenti di comunicazione web-based nella gestione ordinaria dei processi produttivi e dei servizi all'interno dell'organizzazione	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Essere in grado di interpretare il nuovo layout organizzativo orientato all'anticipazione dei bisogni dei clienti nell'ottica del miglioramento continuo dei servizi	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Essere in grado di prendere decisioni in relazione al proprio contesto di riferimento attraverso l'acquisizione di set informativi pertinenti in tempi utili	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Essere in grado di gestire i cambiamenti organizzativi nell'ottica di una crescente valorizzazione del capitale umano	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Essere in grado di promuovere l'analisi dei rischi all'interno e all'esterno dei processi aziendali	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Essere in grado di interpretare e applicare normative generali e specifiche in relazione alle esigenze di adeguamento continuo alle caratteristiche della "geografia" regolativa, amministrativa e produttiva del settore	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Essere in grado di selezionare le tecnologie più appropriate nella gestione e nello sviluppo dei processi produttivi e dei servizi all'interno della organizzazione	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Essere in grado di suggerire l'utilizzo efficace di nuovi saperi, di metodi, soluzioni gestionali all'interno dei processi produttivi e organizzativi basati sulla ricerca, sull'innovazione tecnologica e digitale e sulla sostenibilità	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Essere in grado di svolgere funzioni di pianificazione, organizzazione e gestione dei processi logistici, interni ed esterni all'azienda, che permettano al prodotto di essere distribuito dal luogo di produzione al cliente finale	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Essere in grado di sviluppare e gestire processi complessi relativi alla produzione di beni e servizi analizzando i bisogni dei clienti.	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Essere in grado di comunicare efficacemente alla propria clientela informazioni rilevanti su processi, prodotti, servizi e soluzioni, sfruttando le opportunità dei nuovi canali media.	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Essere in grado di selezionare strategie e alleanze utili al proprio posizionamento competitivo nella catena di valore	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49

Prima di fornire una lettura ragionata delle scelte che hanno orientato la colorazione della tabella qui sopra riportata e conseguentemente fornire indicazioni sui cambiamenti in corso nel sistema delle professioni, occorre fare una precisazione. Le figure professionali che sono state incluse nell'analisi, infatti, afferiscono esclusivamente a quelle presenti nel CCNL per i lavoratori dipendenti dalle imprese del sistema industriale integrato di beni e servizi tessili e medici affini in quanto l'obiettivo finale del lavoro è studiare il sistema di inquadramento presente nel contratto nazionale e valutarne la sua applicazione alla luce dei cambiamenti in corso. In questa prospettiva, quindi, sono escluse dall'analisi tutte le figure dirigenziali e manageriali che, pur avendo un ruolo molto importante nell'indirizzare le imprese all'interno delle condizioni imposte dal nuovo scenario, non sono normate nel contratto.

Si tratta di una condizione che appare ancora più evidente guardano all'ultima competenze indicata nella tabella qui sopra, quella relativa alle strategie di posizionamento aziendale in un'ottica di costruzione di nuove alleanze. Questa, infatti, pur essendo una competenza chiave all'interno dello scenario descritto nelle pagine precedenti, non trova alcun riscontro all'interno delle 49 professioni analizzate, in quanto rappresenta una caratteristica propria di chi ha una funzione direzionale apicale.

Se, come abbiamo visto, lo scenario rappresenta il contesto strategico entro cui le imprese del settore dovranno muoversi in un orizzonte di medio periodo per rimanere competitive sul mercato, tuttavia, non significa che i cambiamenti in corso interessino esclusivamente le figure che hanno un ruolo strategico-direzionale. La reale capacità delle imprese di adattarsi allo scenario, infatti, passa anche dalla capacità di far accettare il cambiamento all'interno di tutti i livelli organizzativi aziendali e conseguentemente promuovere competenze e comportamenti organizzativi in linea con le trasformazioni in corso.

Si tratta di un elemento che si rispecchia all'interno dalla tabella proposta qui sopra, la quale è stata riorganizzata in modo che le competenze risultassero ordinate in maniera decrescente rispetto al loro impatto professionale al fine di favorirne la lettura comparata.
Come si può osservare, infatti, le prime competenze menzionate assumono rilevanza trasversale lungo tutte e 49 le figure professionali, mentre man mano che si scende nella lettura si incontrano competenze che afferiscono a ruoli o funzioni sempre più specifiche.

In particolare, lo scenario descritto sottende un processo diffuso di job enrichment lungo almeno quattro competenze chiave: autovalutazione, apprendimento attivo e percezione del sé professionale; informatica di base per favorire i processi di comunicazione intra ed extra aziendale; miglioramento della capacità decisionale in un'ottica di problem-solving; potenziamento della capacità di lettura del contesto organizzativo in una prospettiva di self management.

Questo insieme di competenze sottende processi di valorizzazione del capitale umano in un'ottica di maggiore flessibilità e polivalenza, adattabilità al contesto, autonomia decisionale, capacità di reperire set di informazioni coerenti alla propria funzione, capacità di lavorare in sinergia nei reparti e tra i reparti.

Si tratta di un cambiamento che riguarda, seppur con gradi di autonomia differenziati, tutte le figure professionali, e che per questa ragione deve essere sostenuto da un impegno da parte di chi ha funzioni di coordinamento e guida delle figure professionali. Ne consegue che, oltre alle quattro competenze appena citate, la quinta competenza che avrà maggiormente impatto all'interno delle 49 figure professionali presenti nell'inquadramento è quella relativa alla valorizzazione dei percorsi di crescita del personale. Tutte le figure professionali di coordinamento, infatti, saranno chiamante a sostenere il cambiamento in corso e ispirare la forza lavoro ad adeguarsi ad esso. Si tratta di un processo di diffusione che nel contesto di sviluppo delle lavanderie industriali assumerà una crescente centralità anche in virtù dei processi di estensione e diversificazione dell'offerta che fanno da contraltare a una ridotta capacità di attrarre forza lavoro e a un problema di invecchiamento del personale.

Al pari delle competenze relative alla valorizzazione delle risorse umane, tutte quelle figure che in qualche modo assumono compiti di coordinamento all'interno dei processi aziendali dovranno sempre più dotarsi di competenze relative alla gestione del rischio da considerarsi sia come attenzione al tema della salute e sicurezza e della promozione di un ambiente di lavoro più ergonomico, sia come crescente sensibilità al tema dei rischi connessi con l'impatto ambientale.

Scendendo lungo la nostra tabella giungiamo, infine, a quelle competenze di natura specialistica che assumono rilevanza prevalentemente in merito ad alcune specifiche figure professionali o ad alcuni ruoli e funzioni all'interno dell'organizzazione. Ciò non significa che questo set di competenze risulti meno importante di quelli precedenti, ma che concorre a delineare il nuovo scenario in un'ottica di specializzazione funzionale.

Tra queste competenze occorre certamente segnalare le competenze di selezione delle nuove tecnologie e quelle relative alla diffusione dei nuovi saperi all'interno della cornice aziendale. Entrambe queste competenze, infatti, sorreggono le scelte di investimento nell'ottica dell'innovazione di processo, della digitalizzazione e dell'adeguamento tecnologico, della sostenibilità e della capacità di presidiare nuovi mercati. Inoltre, al pari di quelle relative alla valorizzazione delle risorse umane, diventano fondamentali come volano per ispirare e trasmettere il cambiamento a tutta l'organizzazione.

Altrettanto importanti in uno scenario di medio periodo, caratterizzato dalla crescente complessità, sono le competenze connesse con la logistica in quanto consentono alle imprese di riorganizzare i propri processi nella direzione di una più efficace e più efficiente risposta al cliente.

Infine, pur coinvolgendo un numero più ristretto di figure professionali risultano certamente importanti anche quelle competenze di comunicazione con la clientela in chiave di anticipazione dei bisogni, le quali dovranno svilupparsi anche attraverso il pieno utilizzo dei canali new media, e le competenze amministrative relative alla capacità di presidiare i capitolati e le gare di fornitura, che in un'ottica di scenario si caratterizzano per la presenza crescente di vincoli normati e ambientali.

2. IL NUOVO INQUADRAMENTO NEL QUADRO DELLE SFIDE DEL CAMBIAMENTO

2.1 Strumenti analitici e fasi dell'indagine

Lo scenario che abbiamo tratteggiato in precedenza rappresenta la cornice di riferimento con la quale le imprese del settore dovranno fare i conti nel prossimo orizzonte di medio periodo. Si tratta di una fase dell'indagine per noi fondamentale, in quanto se il nostro obiettivo è quello di monitorare lo stato di attuazione dell'inquadramento introdotto nel CCNL del 2008 e di valutarne la sua efficacia, conoscere lo scenario di riferimento ci aiuta a capire se gli istituti in esso regolati siano in grado di supportare le imprese all'interno dei processi in corso.

In questa prospettiva, stabilite le direttrici principali del cambiamento e il loro possibile impatto sul sistema delle professioni, occorre passare alla fase centrale della nostra indagine. Arrivati a questo punto, infatti, diventa fondamentale analizzare le principali caratteristiche del sistema di inquadramento introdotto dalle parti sociali per poi scendere progressivamente sempre più sul campo e studiare il reale livello di applicazione tra le imprese. In questa prospettiva non ci interessa solamente analizzare il numero di imprese che applica i diversi strumenti introdotti con l'inquadramento, ma anche le modalità operative con cui queste li utilizzano, nonché le loro valutazioni rispetto all'efficacia di tale impianto normativo sia in termini applicativi che di capacità di sostenere il business all'interno delle sfide di mercato.

Nel corso dei prossimi paragrafi, quindi, svilupperemo il nostro ragionamento lungo tre distinte fasi analitiche. Una prima ricostruzione desk che ambisce a evidenziare gli elementi caratterizzanti il sistema di inquadramento per poi metterli in relazione alle determinanti del nostro scenario. Attraverso questa prima fase, quindi, sarà possibile avere una prima lettura teorica di come l'inquadramento interagisca con i cambiamenti in corso.

La seconda fase, invece, sarà caratterizzata da un'analisi di campo attraverso un'indagine campionaria rivolta alle imprese del settore. Grazie allo strumento della survey, infatti, potremo effettivamente misurare il grado di applicazione dei diversi strumenti introdotti nell'inquadramento e contestualmente raccogliere le prime valutazioni da parte delle imprese rispetto alla propria esperienza, alle eventuali difficoltà applicative riscontrate in fase di attuazione e a una serie di aspetti connessi con l'operatività di tale impianto normativo.

A questa fase di natura quantitativa, sarà poi affiancata un'ultima parte in cui le risposte al questionario saranno approfondite attraverso una serie di interviste qualitative alle imprese utili a dare profondità ai nostri ragionamenti. In altre parole, il database generato dalle risposte al questionario sarà analizzato per selezionare cinque imprese aventi caratteristiche dimensionali e di mercato differenti tra loro. Queste saranno successivamente contattate e intervistate in profondità al fine di ricostruire concretamente i diversi modelli applicativi dell'inquadramento compresenti nel settore, partendo dalle varie angolature rappresentative dell'eterogeneità presente nel perimetro delle lavanderie industriali.

2.2 Il nuovo inquadramento alla luce dei cambiamenti individuati

Come abbiamo visto nelle pagine precedenti, le dinamiche di cambiamento obbligano le imprese a fare i conti con crescenti investimenti tecnologici e organizzativi al fine di rispondere alle sfide della sostenibilità, della diversificazione ed estensione dell'offerta, della digitalizzazione e della logistica integrata, del turnover lavorativo e della ricerca di nuove professionalità. Si tratta di dinamiche che sottendono un processo di job enrichment che avrà ripercussioni su tutto il sistema delle figure professionali. In termini concreti, infatti, quella che si andrà a delineare rappresenta una sfida che innalzerà la complessità operativa di un'impresa nonché il ruolo e la responsabilità del lavoro. Cambiamenti che, come abbiamo visto, non afferiscono solamente alle figure apicali, le quali saranno chiamate a guidare il cambiamento e a coinvolgere e motivare l'intera forza lavoro, ma che in qualche maniera investono l'intera organizzazione aziendale.

In questa prospettiva le modalità con cui viene inquadrata la forza lavoro e il sistema delle progressioni di carriera rappresenta un elemento chiave nel processo di transizione. È del tutto evidente, infatti, che un modello di inquadramento al passo con i tempi possa configurarsi come una leva strategica fondamentale per il raggiungimento dei nuovi traguardi sottesi dallo scenario in quanto permette di valorizzare le competenze interne e favorire processi di sviluppo delle carriere coerenti con i bisogni di mercato.

Il nuovo inquadramento, introdotto nel 2008 e definito dagli articoli che vanno dal 42 al 47 del CCNL delle lavanderie industriali, se pur con alcune criticità che sono emerse durante i nostri focus group e nelle successive interviste con le imprese, di cui tratteremo meglio nel capitolo conclusivo, può rappresentare un buono strumento per rispondere ad alcuni dei cambiamenti evidenziati in precedenza.

Esso, infatti, si basa su 5 pilastri di base:

1. La definizione di **aree professionali** come base per la nuova classificazione e una gradazione professionale basata sulle competenze possedute.
2. La creazione di **percorsi di sviluppo professionali** basati sui processi di mobilità verticali e trasversali anche in un'ottica di polifunzionalità
3. L'enfasi sulla **formazione continua**
4. La **valutazione individuale** delle competenze acquisite
5. Grande sforzo definitorio nella classificazione dei **comportamenti organizzativi** e nella classificazione delle professioni

Se entrare nei dettagli di tale modello risulterebbe decisamente superfluo in questa sede, ci limitiamo a dire che attraverso l'introduzione del nuovo inquadramento si è passati da un sistema a 7 livelli di tipo classico, a un nuovo modello classificatorio che si articola in 4 aree professionali, 3 moduli per ciascuna area (uno solo per l'area direttiva-gestionale) e in cui sono definiti 49 profili professionali.

In questa breve ricostruzione, ciò che interessa maggiormente il nostro lavoro è che la classificazione dei lavoratori nelle varie aree viene effettuata sulla base delle competenze professionali effettiva-

mente possedute e che queste sono definite come un insieme di capacità, comportamenti organizzativi, conoscenze e abilità. Tale processo di verifica delle competenze avviene attraverso una scheda di valutazione che il datore di lavoro è tenuto a compilare all'atto dell'assunzione di un dipendente. La scheda prevede, una prima parte in cui oltre alla descrizione della posizione lavorativa attribuita al lavoratore, inclusa l'area e il modulo di primo inserimento (con la relativa descrizione dei requisiti richiesti in termini di conoscenze, abilità, comportamenti organizzativi e polivalenza), anche la descrizione dei percorsi di sviluppo professionale che lo riguardano, con particolare attenzione alle azioni formative opportunamente predisposte. Nella seconda parte, invece, il datore di lavoro o un suo incaricato, inserisce la valutazione sull'esito della formazione e/o dei percorsi di sviluppo professionale che hanno coinvolto il lavoratore e solo l'esito positivo di tale percorso determina la collocazione finale nel Modulo e nell' Area assegnata. Va segnalato che, in base al CCNL ogni anno la scheda dovrà essere aggiornata. Infine, data la centralità del tema formativo, il contratto prevede, inoltre, lo svolgimento di una riunione congiunta tra il management aziendale e le RSU per pianificare i percorsi formativi.

Come possiamo vedere, quindi, si tratta di un sistema che mette insieme una parte d tipo descrittivo, in cui vengono classificate e definite in maniera puntuale le 49 professioni, con i loro requisiti in termini di competenze, conoscenze e comportamenti organizzativi, e una parte più dinamica, dedicata all'assegnazione dell'area e alle conseguenti progressioni di carriera, fortemente incentrata sulla valutazione individuale e sulla centralità della formazione. In questa prospettiva, specialmente per quanto concerne questa seconda parte molto innovativa nel panorama delle relazioni industriali italiane, tale sistema di inquadramento può effettivamente configurarsi come un'opportunità all'interno dello scenario tratteggiato nel capitolo precedente. La promozione di processi di carriera basati sulla formazione e sulle competenze, infatti, saranno sempre più un elemento centrale nel processo di job enrichment sotteso dai processi in atto.

3. UNA SURVEY PER MONITORARE IL LIVELLO DI ADOZIONE DELL'INQUADRAMENTO TRA LE IMPRESE DEL SETTORE

3.1 Metodologia di indagine e caratteristiche del campione

Al fine di misurare i livelli di utilizzo dei diversi strumenti normativi introdotti dall'inquadramento e di raccogliere informazioni operative rispetto alla loro capacità di cogliere i cambiamenti in corso e di configurarsi come elementi efficaci a sostenere la competitività, abbiamo realizzato una survey quantitativa rivolta direttamente alle aziende del settore.

L'indagine è stata condotta a partire da un questionario composto da 27 domande e suddiviso in 5 sezioni: informazioni generali, relazioni industriali, livello di applicazione dell'inquadramento, focus sulle ragioni di chi applica, focus sulle ragioni di chi non applica.

La sezione introduttiva e quella sulle relazioni industriali sono servite allo scopo di raccogliere alcune informazioni generali sull'impresa così da poter contestualizzare le risposte ricevute rispetto a

una serie di variabili indipendenti quali la dimensione aziendale, il mercato di riferimento e la familiarità nello scambio con le controparti sindacali. Le successive sezioni, invece, entrano nel vivo della nostra discussione mostrandoci i livelli di utilizzo dei diversi strumenti proposti dall'inquadramento e raccogliendo informazioni dalle imprese sui motivi dell'utilizzo o del non utilizzo di questi istituti contrattuali, nonché una loro valutazione sull'efficacia di tale impianto rispetto alle loro necessità.

Il questionario è stato somministrato in modalità CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) attraverso l'invio di un link via mail. L'indagine ha avuto luogo dal 4 ottobre 2023 sino al 15 di gennaio 2024. Il database di partenza era composto dalle aziende che a diverso titolo risultavano iscritte al sistema della bilateralità facente riferimento ad EBLI per un totale di 201 imprese. Di queste, 11 sono risultate irraggiungibili, portando di fatto il nostro universo di riferimento a 190 soggetti potenzialmente intervistabili.

Attraverso vari solleciti via mail siamo riusciti ad ottenere 71 risposte al questionario, per un tasso di partecipazione all'indagine pari al 38%, che ci restituisce un'ottima rappresentatività dal punto di vista statistico. Si tratta di un dato che si mantiene positivo anche dopo un processo di ripulitura dell'indagine, con il numero di casi validi che è sceso a 65. Abbiamo, infatti, analizzato le risposte ed escluso un'impresa che applicava il contratto Multiservizi e che conseguentemente non rientrava nel perimetro della nostra indagine, alcuni doppioni e i casi in cui si palesavano delle incongruenze o risultavano fortemente incompleti.

Il campione così costruito risulta composto per il 68% da imprese di piccola e piccolissima dimensione (da 1 a 49 addetti suddivise come nel grafico qui sotto), con un mercato di riferimento che per il 72% dei casi si rivolge al settore turistico e con una prevalenza geografica fortemente ancorata nel Nord Italia (41% Nord-Ovest; 27% Nord Est). Si tratta di alcune caratteristiche strutturali che sono piuttosto in linea con quelle che caratterizzano il nostro universo composto dalla totalità delle lavanderie industriali afferenti al sistema EBLI, confermando quanto detto in precedenza rispetto alla rappresentatività statistica del nostro campione.

FIG. 1 / DISTRIBUZIONE CAMPIONARIA PER CLASSE DIMENSIONALE

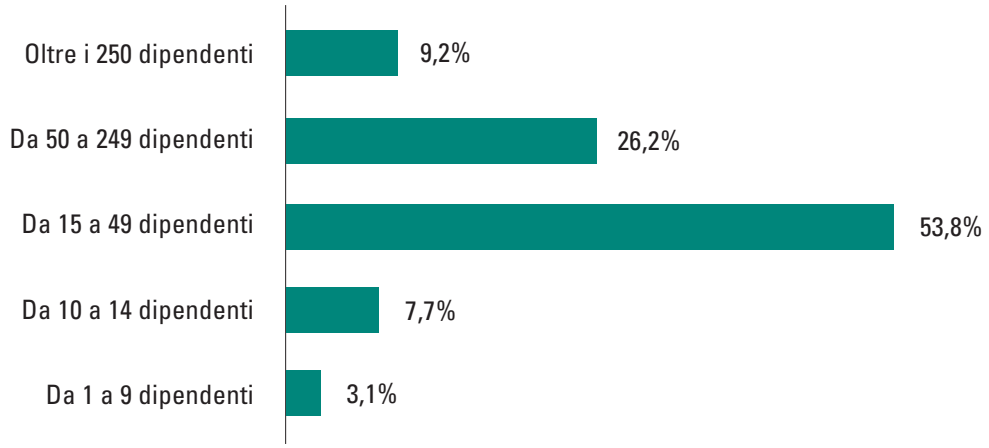


FIG. 2 DISTRIBUZIONE CAMPIONARIA PER MERCATO DI RIFERIMENTO

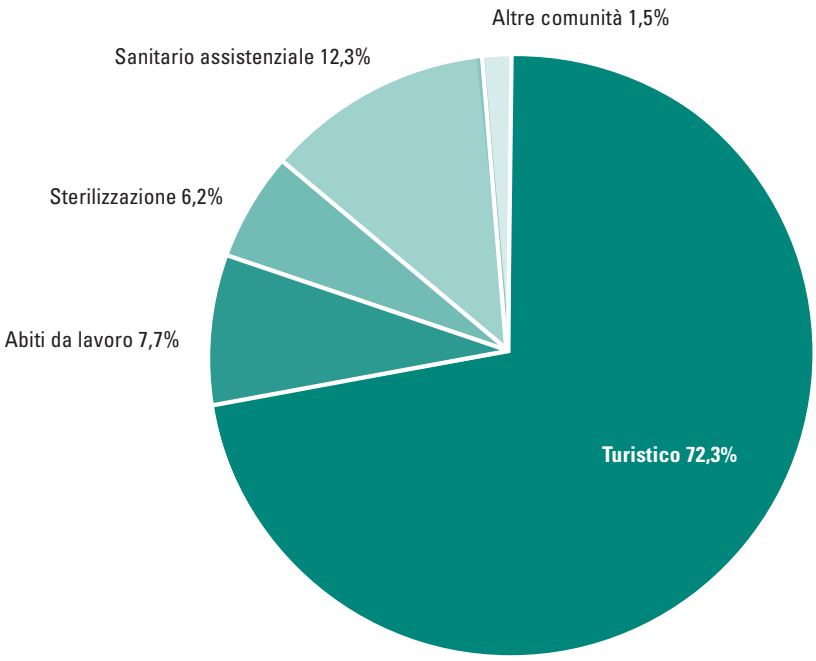
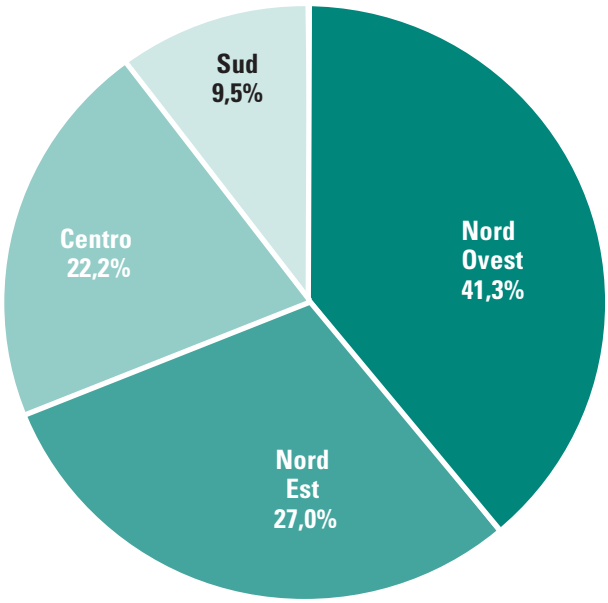


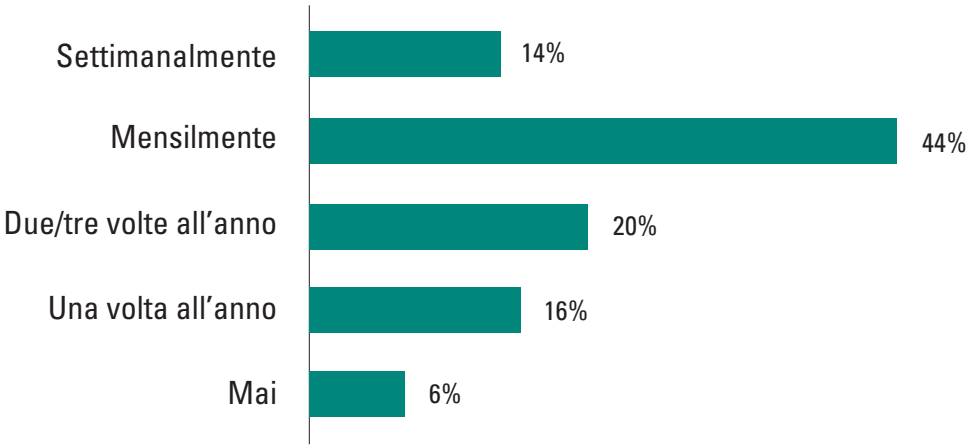
FIG. 3 / DISTRIBUZIONE CAMPIONARIA PER AREA GEOGRAFICA IN CUI È UBICATA LA SEDE LEGALE



Dal punto di vista delle relazioni industriali, invece, il campione selezionato ci obbliga a fare alcune riflessioni che andranno tenute in considerazione quando parleremo delle questioni legate all'inquadramento. Le risposte raccolte dall'indagine, infatti, sono affette da un certo grado di auto selezione che sovrarappresenta le imprese con buone relazioni industriali. Si tratta di un dato piuttosto prevedibile a monte dell'indagine, in quanto è la risultate di due elementi ben precisi. Da una parte, tale sovra rappresentazione delle imprese in cui le relazioni sindacali sono più sviluppate è intrinseca alla natura stessa del database iniziale, costituito a partire dalle organizzazioni che in qualche misura fanno parte della bilateralità del settore. Dall'altra trattandosi di un'indagine promossa da EBLI è del tutto evidente che le imprese che in qualche misura sono più vicine a questa organizzazione siano più propense a rispondere e abbiano maggiori possibilità di essere sollecitate a partecipare dalle parti sociali.

Si tratta di un dato ben visibile dalle risposte ricevute. Ben l'80% delle imprese intervistate, infatti, risulta iscritta ad Assosistema, organizzazione con la quale si registrano rapporti costanti e continuativi. Il 55% delle aziende iscritte dichiara di interloquire con l'organizzazione di rappresentanza datoriale mensilmente (44%) o addirittura settimanalmente (11%).

FIG. 4 / DISTRIBUZIONE IMPRESE ISCRITTE AD ASSOSISTEMA PER FREQUENZA DEI RAPPORTI CON L'ORGANIZZAZIONE



Anche dal punto di vista della rappresentanza sindacale, il nostro campione mostra un tasso medio di iscrizione piuttosto elevato se messo in relazione con la ridotta dimensione aziendale registrata in precedenza, pari al 22%.

Mentre per quanto riguarda la contrattazione di secondo livello, i dati appaiono ancora più solidi con il 37% delle imprese intervistate che dichiara di averla realizzata nell'ultimo quinquennio.

Infine, si segnala che il 64 % delle aziende del campione ha svolto attività formativa non obbligatoria nel corso degli ultimi 3 anni.

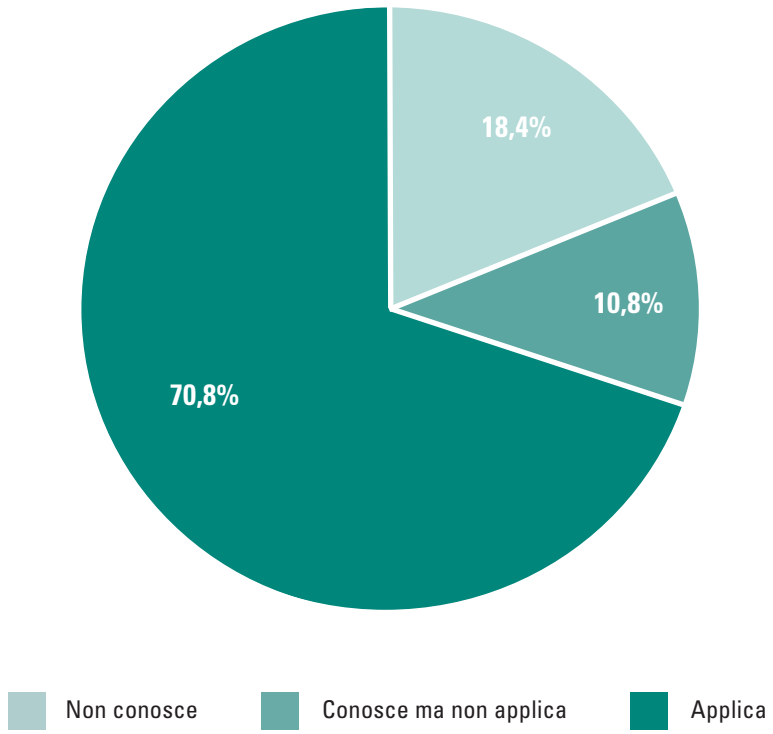
3.2 Consapevolezza e livello di applicazione dell'inquadramento

Quelli che abbiamo presentato nella sezione precedente, sono dati che in questa fase ciservono principalmente per analizzare il campione nella sua generalità, formulando alcuneprime considerazioni sulla sua rappresentatività. Da questo punto di vista, si tratta dielementi molto importanti in quanto, se consideriamo i problemi di autoselezione evidenziatiin precedenza, questi dovranno essere tenuti in considerazione nelle fasi successivedell'analisi, poiché se assumiamo di aver intercettato imprese che sono mediamente piùvicine alle parti sociali rispetto all'universo, possiamo presumere che queste saranno anchemaggiormente propense ad utilizzare gli strumenti contrattuali nella loro interezza, rispettoad altre imprese più distanti dal sistema della bilateralità.

Se già questa considerazione rappresenta una chiave di lettura importante entro cui guardare ai dati di contesto appena presentati, l'elemento che li rende realmente imprescindibili va rintracciato all'interno di un'analisi multivariata. Nell'ottica di studiare la propensione a utilizzare il nuovo sistema di inquadramento, infatti, tali informazioni sulle imprese si configurano come le variabili indipendenti con le quali possiamo profilare e cogliere le differenze tra chi applica buona parte degli strumenti contrattuali messi a disposizione per la classificazione del personale e quelli che invece non li applicano.

Fatta questa doverosa premessa metodologica, possiamo passare ad analizzare la nostra variabile dipendente, l'utilizzo o meno dell'inquadramento da parte delle imprese intervistate. Da questo punto di vista il questionario presentava due domande chiave per il nostro compito di monitoraggio sullo stato di applicazione del sistema di classificazione del personale e degli strumenti ad esso collegati tra le imprese del settore. La prima chiedeva all'intervistato se fosse a conoscenza che le parti sociali, a partire dal 2008, avessero dato avvio a un processo di revisione del sistema di inquadramento definendo un nuovo modello che attualmente è regolato dagli articoli che vanno dal 42 al 47 del CCNL. In caso di risposta negativa il questionario si chiudeva, in quanto non sarebbe stato possibile chiedere una valutazione di tale sistema a chi non fosse a conoscenza del cambiamento introdotto. La seconda domanda, invece, entrava nel vivo della questione chiedendo alle imprese di dire se applicavano tale nuovo modello. La combinazione di queste due domande ha dato l'esito riportato nel grafico qui sotto.

FIG. 5 / RIPARTIZIONE IMPRESE PER CONOSCENZA E APPLICAZIONE DEL NUOVO INQUADRAMENTO



Come possiamo notare, il 18,4% degli intervistati dichiara di non essere a conoscenza dell'introduzione del nuovo sistema di inquadramento. Si tratta di un dato allarmante che, tuttavia può trovare una parziale giustificazione considerando che chi ha compilato il questionario potrebbe essere il titolare, il quale in molte aziende spesso non si occupa direttamente di questi aspetti, demandandoli alla direzione del personale o, specialmente nei contesti più piccoli, direttamente a un consulente del lavoro esterno. Per quanto parzialmente giustificabile, in ogni caso, questa non conoscenza del nuovo inquadramento rappresenta certamente un campanello d'allarme sul disinteresse rispetto a una tematica che, come abbiamo visto in precedenza, può rivelarsi fondamentale nel sostegno alle imprese in un'ottica di cambiamento di scenario. Parallelamente al dato sulla non conoscenza, il 10,8% dichiara di non applicare il nuovo inquadramento, mentre il rimanente 70,8% lo applica. Detto in altri termini, quindi, il tasso di applicazione del nuovo inquadramento si attesta all'87% tra chi è a conoscenza della sua introduzione.

Nei prossimi due paragrafi analizzeremo in maniera dettagliata questi due sottogruppi - quello di chi applica e quello del variegato mondo di chi non applica - per provare a stabilire i profili dell'uno e dell'altro e raccogliere le prime evidenze rispetto alle ragioni a sostegno di tali scelte.

3.3 Un focus sulle imprese che non conoscono / non applicano il nuovo inquadramento

Come abbiamo detto il 10.8% del delle imprese intervistate dichiara di non applicare il nuovo inquadramento. In termini assoluti questo dato corrisponde a solamente sette aziende. Un sottocampione decisamente troppo piccolo per permetterci di condurre un'analisi quantitativa, che tuttavia, si allarga se consideriamo anche le imprese che dichiarano di non conoscere il nuovo inquadramento. La somma di questi due sottogruppi, infatti, è di 19 aziende: una numerosità rispetto alle quale il dato aggregato può assumere un maggiore interesse.

Appoggiandoci ai dati raccolti attraverso il questionario, quindi, in questo paragrafo proveremo a fornire alcune indicazioni di tipo qualitativo quando ci riferiremo alle imprese che dichiarano di non applicare, rafforzandole con alcune considerazioni quantitative quando tratteremo per intero il blocco delle imprese che non conoscono o non applicano. L'obiettivo finale è quello di tratteggiare un profilo di queste imprese e di raccogliere informazioni sulle ragioni della loro non applicazione.

In primo luogo, occorre dire che all'interno del sottocampione di chi non applica convivono situazioni differenti, con imprese che dichiarano di applicare il precedente sistema, altre che affermano di utilizzare solo alcune parti del nuovo inquadramento e, altre ancora che non hanno indicato il tipo di inquadramento attualmente in vigore. È, perciò, evidente che siamo all'interno di una categoria variegata, in cui gli intervistati hanno voluto sottolineare una certa debolezza rispetto all'applicazione dell'inquadramento e la conseguente individuazione di soluzioni differenziate che producono gradi di non applicazione diversificati. D'altro canto, sarebbe difficile immaginare un quadro differente, se si considera che l'inquadramento rappresenta un obbligo contrattuale di primaria importanza che non può essere in alcun modo eluso, quantomeno per quanto attiene al sistema classificatorio.

Provando a tratteggiare un profilo delle imprese che dichiarano di non applicare il nuovo inquadramento o che non sono a conoscenza della sua entrata in vigore, possiamo affermare che si tratta di aziende mediamente più piccole, meno strutturate e con relazioni industriali meno sviluppate rispetto alla totalità del nostro campione.

Guardando alla dimensione di impresa, basti pensare che tra tutte le imprese sotto i 15 dipendenti raggiunte dalla nostra indagine, l'86% è rappresentato da aziende che dichiarano di non conoscere o di non applicare il nuovo inquadramento.

Per quanto riguarda le relazioni industriali, invece, tra le imprese che non applicano o non conoscono il nuovo inquadramento il tasso di sindacalizzazione si attesta 9% rispetto a una media campionaria del 23%. Parallelamente, non si riscontrano differenze significative rispetto all'adesione ad Assosistema, che si attesta intorno all'80% in entrambi i sottogruppi.

Tuttavia, rispetto alla media campionaria, chi ha risposto di non conoscere o di non applicare l'inquadramento riporta anche rapporti molto limitati con l'organizzazione di rappresentanza datoriale, con oltre il 50% che afferma di non aver alcuna relazione annuale con Assosistema.

Infine, questa minore propensione alle relazioni industriali è ravvisabile anche in un minor utilizzo della formazione non obbligatoria e della contrattazione di secondo livello rispetto al campione.

Se abbiamo individuato qual è il profilo delle imprese che non applicano o che non conoscono ci resta da provare a tratteggiare quali siano le ragioni che hanno determinato tali scelte. Chiaramente in questa nuova fase di indagine ci riferiamo esclusivamente a chi ha dichiarato di non applicare, in quanto la ragioni di chi non conosce sono autoesplicative. Fatta questa premessa possiamo affermare che solo la metà delle imprese che non applica il nuovo inquadramento ha valutato la possibilità di introdurlo. Nonostante questo, per nessuna impresa sembra emergere una preclusione al nuovo sistema. Nessuna impresa, infatti, dichiara di aver fatto delle scelte dettate dalla contrarietà al modello di inquadramento.

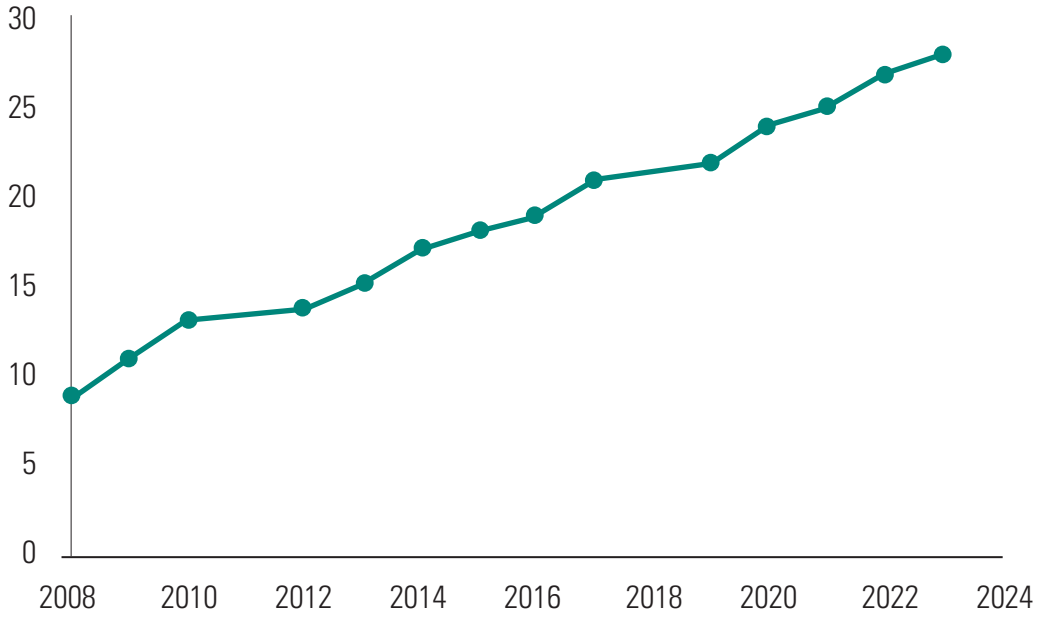
Chi ha preso in considerazione l'ipotesi di applicarlo, ha dichiarato di aver poi deciso di rimandare per via di sopraggiunte esigenze produttive, mentre chi non ha mai preso in considerazione questa ipotesi, ha dichiarato che la ragione principale di tale situazione sia stata l'assenza di tempo per fare una valutazione. Questa considerazione è rafforzata dal giudizio complessivo che le imprese hanno dato rispetto all'inquadramento. Quasi tutte, infatti, hanno affermato che il nuovo inquadramento contribuisce a sviluppare percorsi di valorizzazione delle competenze. Tuttavia, dall'analisi emerge (anche per via delle caratteristiche strutturali evidenziate in precedenza) una certa difficoltà applicativa che si sostanzia nell'affermazione che il nuovo inquadramento sia troppo articolato e contribuisca ad appesantire la struttura organizzativa.

3.4 Chi applica: strumenti utilizzati e valutazione di impatto del nuovo inquadramento

Specularmente a quanto tratteggiato nel paragrafo precedente, le imprese che dichiarano di applicare il nuovo inquadramento sono mediamente più grandi e presentano relazioni industriali più strutturate rispetto al sottogruppo di chi non applica. Queste sono composte per il 42% da imprese sopra i 50 dipendenti (l'82% del campione con più di 50 dipendenti dichiara di applicare il nuovo inquadramento), hanno un tasso medio di sindacalizzazione che si attesta al 30% e hanno realizzato contrattazione di secondo livello nel 42% dei casi.

Dal punto di vista dell'evoluzione temporale, analizzando le imprese che hanno risposto alla domanda, la tabella qui sotto ci mostra come dal 2008, anno di introduzione, ad oggi ci sia stato un processo di progressivo e costante adattamento.

FIG. 6 / EVOLUZIONE DELL'APPLICAZIONE DELL'INQUADRAMENTO IN VALORE ASSOLUTO



Se finora non abbiamo incontrato particolari sorprese, sia per quanto riguarda la profilazione delle imprese che applicano il nuovo inquadramento, sia per quanto riguarda l'evoluzione lineare del tasso di applicazione nel tempo, quello che ci interessa veramente analizzare ora sono le modalità con cui le imprese danno seguito alle prescrizioni introdotte con il nuovo inquadramento per poi passare a raccogliere i lori primi feedback rispetto a come percepiscono e valutano questo strumento di natura negoziale.

Per quanto riguarda le modalità applicative, infatti, occorre sottolineare che il nuovo inquadramento appare come uno strumento normativo piuttosto articolato composto da più parti tra loro interrelate. Ci riferiamo al sistema classificatorio, ai profili di competenze, al dizionario dei comportamenti organizzativi e a tutti gli strumenti di valutazione del personale. In questa prospettiva, quindi, ai fini del nostro lavoro non è sufficiente capire la percentuale di imprese che dichiara di utilizzare l'inquadramento, ma provare a valutare se questo è utilizzato nella sua interezza o se ci sono parti che trovano una minore applicazione. Da questo punto di vista, la figura qui sotto fa sintesi di quanto dichiarato dalle imprese intervistate rispetto al grado di utilizzo dei diversi strumenti normativi introdotti dal nuovo inquadramento.

FIG. 7 / LIVELLI DI UTILIZZO DEGLI STRUMENTI CONTRATTUALI INTRODOTTI NEL NUOVO INQUADRAMENTO



Come balza facilmente all'occhio, le imprese che dichiarano di applicare il nuovo inquadramento di fatto utilizzano nella loro interezza solamente la parte relativa al nuovo sistema classificatorio (e in buona parte anche i profili di competenze), trascurando in maniera evidente tutti gli altri strumenti da cui esso è composto. Si tratta di un dato che trova rafforzamento nel fatto che nessun'impresa intervistata ha dichiarato di essere in grado di utilizzare (anche solo in parte) tutte le voci indicate nella tabella qui sopra.

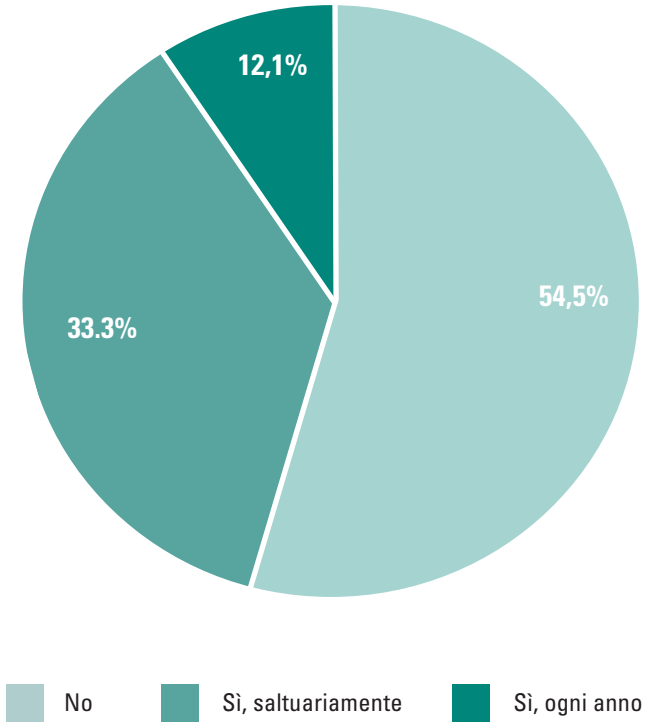
Questa prima lettura fa da contraltare a quanto detto nel capitolo precedente sul nuovo inquadramento, dove si enfatizzava la sua natura innovativa e la sua capacità di intercettare i cambiamenti in corso, in quanto basato su un modello di valutazione delle performance e su una struttura dinamica per le progressioni di carriera. Tutti elementi che in parte vengono meno, se si guarda al fatto che sono proprio gli strumenti creati a tale scopo ad essere quelli più fortemente sottoutilizzati. Da questo punto di vista, il dato sulle schede di addestramento formativo e su quelle di valutazione appare come preoccupante, in quanto entrambe rappresentano il fulcro del nuovo sistema.

In linea con questa considerazione è anche il dato relativo alla riunione annuale con le RSU per la programmazione degli interventi formativi, elemento che non è propriamente parte del sistema di inquadramento, ma che ad esso è indissolubilmente connesso proprio per le ragioni appena richiamate.

Anche in questo caso possiamo osservare una parziale osservanza di questa prescrizione contrattuale, con solo il 12% delle imprese che applicano l'inquadramento che assolvono pienamente a tale ob-

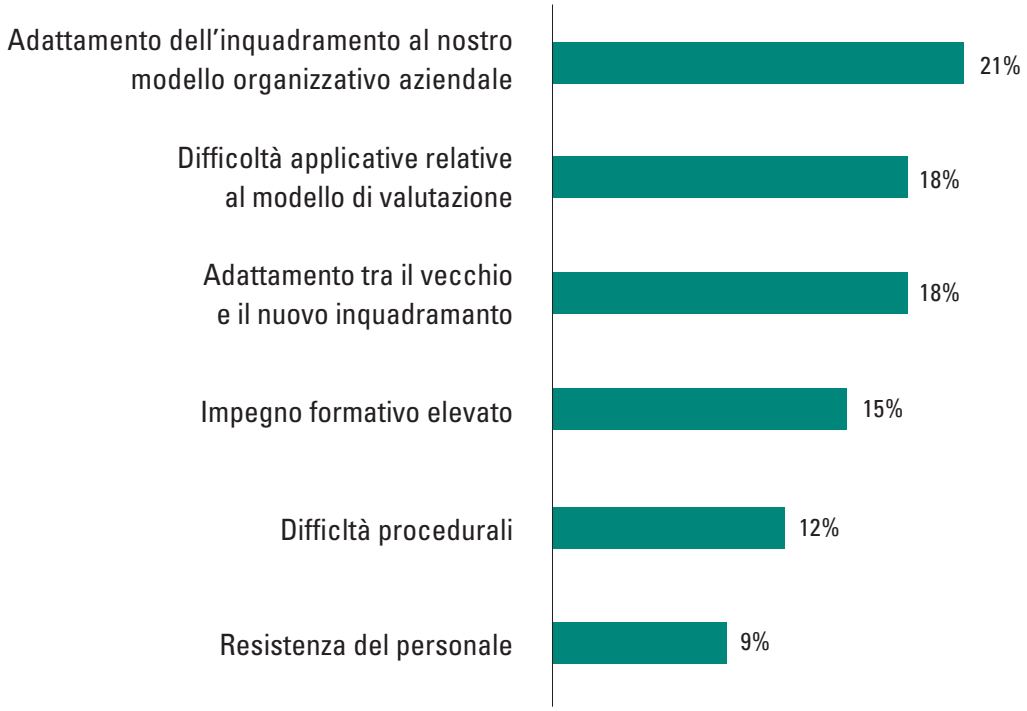
bligo e un 33% che si muove in tal senso ma senza rispettare la cadenza annuale prevista dal CCNL. Detto in altri termini, oltre la metà delle imprese che applicano l'inquadramento (54%) non a solve alla riunione annuale con le RSU sui temi di formazione. Si tratta di un ulteriore elemento che unito alla scarsa compliance rispetto all'utilizzo di tutti gli strumenti previsti dal CCNL in materia di classificazione del personale, di fatto limita il potenziale impatto dell'inquadramento rispetto ai temi evidenziati nel corso del primo capitolo.

FIG. 8 / DISTRIBUZIONE IMPRESE RISPETTO ALLO SVOLGIMENTO DELLA RIUNIONE ANNUALE CON LE RSU SUL TEMA FORMAZIONE



Questo livello di *compliance* piuttosto contenuto sia rispetto all'utilizzo degli strumenti di valutazione sia rispetto ai temi della formazione ci porta inevitabilmente a interrogarci su quali potrebbero essere i fattori che hanno determinato tale situazione. In particolare, ci potremmo aspettare che le aziende abbiano avuto alcune difficoltà applicative o delle resistenze interne e che queste siano la chiave di lettura per cogliere la loro poca attitudine ad applicare buona parte di quanto previsto dal CCNL.

FIG. 9 / RIEPILOGO PRINCIPALI DIFFICOLTÀ INCONTRATE DALLE IMPRESE IN FASE DI ATTUAZIONE DELL'INQUADRAMENTO



Tuttavia, la tabella qui riportata, che fa sintesi delle principali difficoltà segnalate dalle imprese in fase di implementazione, sembra non segnalarci la presenza di particolari criticità.
Ognuna delle voci presenti, infatti, è stata indicata come problematica in un range che va dal 21% al 9%. Appare, perciò, evidente che la non applicazione di buona parte degli strumenti dell'inquadramento non trovi una ragione tecnico-pratica specifica ma che sia da riscontrare altrove. Da questo punto di vista ci vengono in soccorso le domande finali del nostro questionario, quelle di natura più valutativa e riassunte nei due grafici qui sotto.

FIG. 10 / VALUTAZIONE DELL'IMPATTO DEL NUOVO INQUADRAMENTO DA PARTE DELLE IMPRESE



È d'accordo con le seguenti affermazioni? (percetuale del sì sul totale)



Come possiamo osservare, per quanto l'84% del campione ritenga che l'inquadramento rappresenti uno strumento che può contribuire a valorizzare le competenze professionali, tuttavia, la valutazione complessiva delle imprese appare un po' fredda e schiacciata su valori intermedi.

Se, infatti, solo il 6% del campione si equidistribuisce tra una valutazione fortemente negativa e una fortemente positiva, il restante 94% si colloca su una posizione intermedia, con una leggera prevalenza di chi lo reputa positivo rispetto a chi pensa sia indifferente per la propria azienda.

È del tutto evidente, quindi che, pur non essendoci delle vere e proprie resistenze a tale sistema, in molti casi si registra una certa indifferenza o una bassa comprensione delle potenzialità di tale strumento.

Detto in altre parole, la complessità che il nuovo inquadramento si porta dietro, enfatizzata dal 58% che ha risposto che appare troppo articolato per venire incontro alle esigenze organizzative aziendali, non è sufficientemente compensata dai benefici attesi e conseguentemente porta a una applicazione del modello solo parziale.

4. UN APPROFONDIMENTO QUALITATIVO DELLE SCELTE STRATEGICHE DELLE IMPRESE

Il quadro tratteggiato dal capitolo precedente restituisce una chiara visione di insieme sui livelli di applicazione del nuovo inquadramento, all'interno del quale emergono alcuni elementi contrastanti che necessitano di un approfondimento qualitativo.

Da una parte, infatti, osserviamo come l'inquadramento introdotto nel 2008 si sia progressivamente imposto come modello dominante all'interno del settore, con oltre il 70% delle imprese che dichiara di applicarlo e un tasso di crescita lineare che fa immaginare come nei prossimi anni questo modello dovrebbe estendersi sempre di più. Si tratta di un'affermazione che trova conferma anche nel fatto che tra le imprese che attualmente non applicano, non emerge una particolare avversione al nuovo modello, ma al limite, ciò che le frena è dato principalmente da una certa difficoltà applicativa. La natura meno strutturata e le ridotte dimensioni aziendali di questi soggetti, infatti, fa si che al loro interno prevalgano processi più fluidi e polifunzionali che rendono più complessa l'applicazione di tale modello.

D'altro canto, però, il fatto che il 18% del campione non sia a conoscenza del nuovo inquadramento e che le imprese che dichiarano di applicarlo, in realtà utilizzino prevalentemente solo la parte relativa al sistema classificatorio, apre a delle problematiche sostanziali che confliggono con l'idea di fondo su cui è stato costruito tale sistema.

In questo quadro, il tema della non conoscenza rappresenta certamente un elemento preoccupante, non tanto per il valore statistico in sé, quanto per il fatto che questo denota un certo disinteresse da parte di alcune imprese per tematiche importanti come la formazione interprofessionale, l'acquisizione delle competenze e la loro corretta valorizzazione all'interno di percorsi di carriera coerenti. Si tratta di un dato che parzialmente trova spiegazione nel fatto che a rispondere siano stati i titolari di azienda che spesso non si occupano direttamente dell'inquadramento del personale, ma che comunque appare piuttosto rappresentativo di una tendenza che vede le imprese non dare il giusto valore ai temi sopracitati: un elemento che si pone fortemente in contrasto con quanto delineato nel nostro scenario.

Altrettanto problematico appare il basso livello di applicazione degli strumenti introdotti dall'inquadramento. Nessuna delle imprese intervistate, infatti, dichiara di utilizzare tutti gli strumenti previsti dal contratto. Inoltre, l'attuazione dell'inquadramento si sostanzia principalmente nel solo utilizzo del sistema classificatorio e nei relativi profili di competenza, con un livello di *compliance* rispetto agli strumenti di valutazione e di formazione molto contenuto. Questo elemento costituisce il vero nodo del problema. Come trattato nel secondo capitolo, infatti, l'inquadramento introdotto nel

2008 si fonda su una parte descrittiva, che potremmo definire "statica", e su una parte "dinamica" che valorizza le progressioni di carriera rispetto al tema delle competenze acquisite e della formazione continua. Se la prima parte appare piuttosto tradizionale e in linea con quanto viene proposto in altri sistemi di inquadramento, è la seconda parte quella che rappresenta la vera innovatività del modello proposto dalle parti sociali e che può davvero diventare uno strumento importante nel processo di cambiamento sotteso dallo scenario.

È del tutto evidente, quindi, che la non applicazione del processo di valutazione e di quello formativo rappresenti un vulnus importante che di fatto inficia le reali potenzialità dell'inquadramento, privandolo dei suoi capisaldi principali.

Da questo punto di vista è del tutto evidente che l'applicazione dell'inquadramento così come stabilito nel CCNL rappresenti un costo procedurale per le imprese, specialmente per quei soggetti meno strutturati, in quanto impone un'attività di valutazione costante delle competenze dei dipendenti e l'attivazione dei relativi processi formativi. In questa prospettiva, ci saremmo aspettati che le imprese che applicano l'inquadramento sottolineassero queste difficoltà procedurali all'interno del questionario di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente. Eppure, guardando alle risposte sull'eventuali difficoltà nell'introduzione del nuovo inquadramento non sembrano emergere nessuna tematica specifica. In questa prospettiva, perciò, diventa fondamentale provare ad approfondire la questione attraverso la viva voce delle imprese, al fine di studiare nel concreto alcune pratiche aziendali e astrarre alcuni suggerimenti e spunti di riflessione.

4.1 Metodologia dell'indagine e imprese intervistate

Come per la parte quantitativa, anche i nostri approfondimenti qualitativi sono partiti da una traccia di intervista, che a differenza del questionario utilizzato in precedenza, prevedeva una struttura molto aperta fondata su tre macro aree da sviluppare a seconda dei casi. La prima parte di tipo introduttivo chiedeva della storia aziendale con un riferimento alle relazioni industriali e aveva la funzione di contestualizzare l'intervista e dare l'opportunità all'intervistato di prendere confidenza. La seconda parte, invece, provava ad approfondire nel concreto gli aspetti relativi alle modalità di applicazione dell'inquadramento, chiedendo informazioni puntuali sul processo di transizione dal vecchio al nuovo sistema, modalità concrete di valutazione del personale, processi di formazione e ruolo contestuale delle RSU. Infine, l'ultima parte mirava a raccogliere suggerimenti su come migliorare il sistema di inquadramento sulla base della propria esperienza aziendale.

La scelta di non strutturare eccessivamente la traccia, lasciando l'intervistato libero di sviluppare i propri ragionamenti, è coerente con la necessità di valorizzare al massimo la conversazione con le imprese, senza preoccuparsi troppo della comparabilità e della standardizzazione delle risposte. Giunti a questo punto, infatti, più che un'analisi comparata, ci interessa approfondire quanto già emerso nella fase quantitativa e raccogliere impressioni e suggerimenti al fine di chiarire alcuni aspetti ancora poco chiari.

La selezione delle imprese da intervistare è stata fatta a partire dal database che si è andato a formare a seguito dell'indagine quantitativa. L'idea iniziale prevedeva di coinvolgere due aziende tra l'elenco di chi non applica e tre tra quelle che applicano. Tuttavia, nella precedente fase di indagine, per favorire la partecipazione al questionario, superando problemi di autoselezione dati dalla desiderabilità sociale di alcune risposte, avevamo dato la possibilità alle imprese di non comunicare il proprio nome. Questa scelta ha determinato che la lista delle imprese che non applicano fosse composta da solo 4 nominativi, le quali hanno tutte declinato la nostra richiesta di essere intervistate in questa seconda fase d'indagine.

Questo diniego ci ha fatto capire che avremmo incontrato parecchie reticenze nel coinvolgere le imprese che hanno più problemi nell'applicazione dell'CCNL in materia di inquadramento. Abbiamo, quindi, optato per una selezione che, tenendo conto delle specificità del settore, valorizzasse le buone pratiche. Sulla base delle risposte al questionario quantitativo, abbiamo creato una lista di imprese che aveva dichiarato un utilizzo maggiore degli strumenti a disposizione e a partire da questa abbiamo selezionato 5 casi rappresentativi dei diversi mercati di riferimento e delle diverse tipologie aziendali presenti nel settore delle lavanderie industriali. Questa selezione ci ha portato a coinvolgere 5 lavanderie industriali aventi le seguenti caratteristiche:

- Azienda 1: impresa a conduzione familiare di piccole dimensioni (sotto i 50 dipendenti) del settore turistico
- Azienda 2: impresa di medie dimensioni del settore turistico
- Azienda 3: impresa di medie dimensioni del settore sanitario
- Azienda 4: impresa di grandi dimensioni (oltre 250 dipendenti) del settore sanitario
- Azienda 5: impresa di medie dimensioni specializzata nella sterilizzazione

4.2 Evidenze empiriche e criticità emerse

Il quadro emerso dalle nostre cinque interviste ci racconta un universo molto variegato, in cui coesistono problematiche e modelli applicativi diversificati. Si tratta di un elemento che non ci stupisce in quanto il settore è caratterizzato dalla convivenza di imprese molto differenti tra loro, sia per tipologia aziendale che per mercato di riferimento. Provando a rispondere al difficile compito di mettere ordine a questa straordinaria eterogeneità e offrire alcuni spunti di riflessione comuni, possiamo sintetizzare le nostre evidenze empiriche lungo 6 distinti punti:

- Eterogeneità dei modelli di applicazione dell'inquadramento
- Tendenza al riadattamento delle schede di valutazione sulla base delle esigenze interne
- Iniziali problemi di adattamento dal precedente modello a quello attuale
- Rigidità del sistema delle professioni e problemi con la polifunzionalità
- Sbilanciamento tra servizi di lavanderia e quelli di sterilizzazione
- Assenza di alcune figure professionali

Riprendendo il primo punto va detto che, anche all'interno di quelle che abbiamo definito come possibili buone pratiche, **non esiste un modello di applicazione univoco** e coerente con

quanto previsto dal CCNL, ma coesistono differenti modelli riadattati alle esigenze aziendali. Guardando al sistema di valutazione all'interno delle nostre cinque interviste, infatti, possiamo registrare che in alcuni casi la valutazione avviene annualmente come previsto dal contratto, in un caso, per alcune figure chiave può avvenire anche ogni sei mesi, mentre in altri contesti aziendali questa attività viene svolta esclusivamente all'assunzione e viene rinnovata solo quando è prevista una progressione di carriera. Anche per quanto attiene al soggetto che si occupa della valutazione, in alcuni casi è il responsabile d'area, in altri è il management e in un caso specifico questa attività è svolta dall'ente esterno che si occupa delle certificazioni di qualità ISO 9001. Parallelamente, in alcuni casi il lavoratore è coinvolto nel processo di valutazione e può chiedere la revisione di quanto valutato, in altri la scheda rimane a disposizione del solo management aziendale e può essere visionata dal dipendente solo su richiesta. Infine, in nessuno dei nostri 5 casi è previsto un ruolo delle rappresentanze sindacali nel processo di valutazione. Come possiamo vedere, quindi, se il questionario ci ha mostrato che molti strumenti contrattuali non trovano applicazione in molte imprese, attraverso le nostre interviste abbiamo potuto constatare che anche nelle imprese più attive rispetto a tali prescrizioni, la loro operatività è molto eterogenea e non sempre in linea con quanto previsto dal CCNL.

Parallelamente a quanto detto per il primo punto, una costante che abbiamo ravvisato nelle nostre interviste è la tendenza delle imprese che utilizzano le **schede di valutazione** a riadattarle in base alle proprie esigenze. Si tratta di una volontà che deriva, in alcuni casi, dal fatto che la valutazione era un'attività già presente prima dell'introduzione dell'inquadramento e che conseguentemente è emersa l'esigenza di inglobarla nel nuovo modello previsto dal CCNL. In altri casi, invece, le imprese hanno voluto integrare alcuni elementi di valutazione come, ad esempio, quelli sulle soft skills, sulle capacità comunicative o su altri elementi legati alla digitalizzazione, in base alle proprie necessità produttive e alle proprie scelte strategiche in materia formativa.

Il terzo elemento emerso dalle nostre interviste è dato dal fatto che in alcuni casi si sono verificati alcuni **problemi di adattamento** in fase di adozione del nuovo inquadramento. In particolare, il problema principale è stato il passaggio di alcune figure professionali da un modello basato su 7 livelli a quello attuale che di fatto ne prevede 10. Ciò ha generato alcune tensioni interne e alcune storture rispetto a quelle figure più anziane che in virtù del precedente modello, oggi si trovano più in alto rispetto a quello che dovrebbero trovarsi nell'attuale classificazione.

Un altro elemento di criticità segnalato dalle nostre interviste è dato dalla valutazione che queste fanno sulla **rigidità generata dal sistema a 49 figure professionali**. La definizione molto approfondita di queste figure, infatti, da una parte codifica in maniera molto chiara il ruolo che le maestranze devono svolgere e le competenze ad esso associate. Dall'altro, però, questo sforzo definitorio rischia di ingabbiare l'organigramma aziendale, in particolare all'interno delle imprese più piccole, dove la divisione funzionale può essere differente rispetto alla grande impresa e dove alcuni addetti possono lavorare su più macchine. In altre parole, secondo alcune aziende, tale organizzazione fondata sulla definizione delle 49 professioni rischia di rendere più difficile un approccio sistemico alla polifunzionalità, che, anche secondo quanto abbiamo detto nel nostro scenario, potrebbe diventare un tema sempre più importante.

Un altro elemento di criticità è dato dallo **sbilanciamento** che il CCNL avrebbe tra la parte riguardante le **lavanderie** e quello relativo ai servizi di **sterilizzazione**. Secondo due delle nostre cinque aziende intervistate, infatti, tutto il contratto tende ad essere più specifico nella parte relativa alle lavanderie industriali rispetto a quella delle attività di preparazione dei kit da sala operatoria. Queste differenze troverebbero la loro traduzione nell'inquadramento, dove, delle 49 figure professionali indicate, solo quattro sono specificatamente dedicate a questo mercato di riferimento, a fronte di un ambito di lavoro che presenta livelli di complessità operativi ben più elevati rispetto a quello degli altri mercati.

Infine, sempre sul tema delle **figure professionali**, dalle nostre interviste è emersa la mancanza di alcuni ruoli che all'interno delle nuove tendenze di mercato potrebbero assumere una maggiore centralità futura. Ci riferiamo al tema della logistica, che viene dispersa in molteplici figure appartenenti ai vari reparti, senza che si faccia menzione a una professione che possa fungere da coordinamento generale, ma anche all'assenza di figure impiegatizie nell'ambito della ricerca e sviluppo.

CONCLUSIONI

Il percorso analitico sviluppato in questo rapporto di ricerca consente di fotografare lo stato di applicazione del nuovo inquadramento e di studiarne le sue potenzialità in una prospettiva futura. Lo scenario tratteggiato, infatti, ci mostra un contesto industriale in profonda trasformazione, spinto da determinanti quali: la crescente attenzione al tema della sostenibilità, intesa non solo come ambientale ma anche come efficientamento del processo produttivo; l'estensione e la diversificazione della domanda dei servizi richiesti alle lavanderie industriali; lo sviluppo tecnologico con un forte orientamento al digitale; ed infine, nuove modalità di gestione delle risorse umane orientate alla salvaguardia delle professionalità e alla gestione del turnover aziendale. Si tratta di fattori di cambiamento che innalzano la complessità operativa di un'imprese, nonché, il ruolo e la responsabilità del lavoro. Le imprese, infatti, per mantenere la loro competitività saranno chiamate a intraprendere investimenti tecnologici e azioni di ridefinizione del layout organizzativo in un'ottica di sostenibilità, investendo nella logistica integrata, nell'innovazione dei servizi e in una maggiore efficienza e qualità produttiva, oltre che in politiche di valorizzazione delle risorse umane.

A livello operativo, questo continuo adattamento strategico sottende un processo di *Job enrichment* che investirà tutte le figure professionali presenti in azienda, con un impatto differenziato in base al ruolo ricoperto, e con le figure professionali di coordinamento che saranno chiamante non solo a sviluppare le nuove competenze, ma a diffondere la motivazione al cambiamento a tutta la forza lavoro. È del tutto evidente, perciò, che la formazione continua assumerà un ruolo sempre più centrale, insieme al tema della valorizzazione dei percorsi di carriera basati sull'acquisizione di nuove competenze.

Il sistema di inquadramento introdotto nel CCNL a partire dal 2008 si inserisce a pieno in questa dinamica. Tale strumento contrattuale, infatti, si compone di una parte descrittiva in cui vengono

classificate e definite in maniera puntuale 49 figure professionali, con i loro requisiti in termini di competenze, conoscenze e comportamenti organizzativi, e una parte più dinamica, dedicata all'assegnazione dell'area e alle conseguenti progressioni di carriera, fortemente incentrata sulla valutazione individuale e sulla centralità della formazione.

In questa prospettiva, da un punto di vista strettamente analitico, specialmente per quanto concerne questa seconda parte, che appare molto innovativa nel panorama delle relazioni industriali italiane, tale sistema di inquadramento può effettivamente configurarsi come un'opportunità all'interno del processo di job enrichment sotteso dal nostro scenario. Tuttavia, dal punto di vista empirico, i dati che abbiamo raccolto attraverso la survey e le interviste in profondità, fanno emergere un quadro articolato che riflette sia i progressi compiuti dalle imprese nel recepire le novità del CCNL, sia le aree di criticità che richiedono ulteriori interventi.

Il nuovo inquadramento, infatti, è stato progressivamente adottato da buona parte del nostro campione (70%) ed è stato complessivamente valutato come uno strumento positivo. Risulta, inoltre, che le imprese che non applicano l'inquadramento non mostrino una particolare avversione al nuovo modello, ma una certa difficoltà applicativa. Le imprese che non applicano, infatti, sono per la stragrande maggioranza composte da soggetti meno strutturati e più piccoli, che fanno fatica a fare i conti con un sistema così articolato come quello presente nel nuovo inquadramento. Tuttavia, il fatto che il 18% del campione dichiari di non essere a conoscenza del nuovo inquadramento rappresenta certamente un elemento su cui riflettere per il futuro.

Altrettanto problematico appare il fatto che nessuna delle imprese intervistate dichiara di utilizzare tutti gli strumenti previsti dal contratto. Detto in altre parole, l'attuazione dell'inquadramento si sostanzia principalmente nel solo utilizzo del sistema classificatorio e nei relativi profili di competenza. Per quanto riguarda gli altri strumenti di valutazione e formazione, invece, oltre a una bassa compliance, emerge una componente di adattamento flessibile delle prescrizioni contenute nel CCNL sulla base delle necessità aziendali. Questo elemento, presente anche in quelle che abbiamo evidenziato come best practices, costituisce il vero nodo del problema, in quanto sono proprio gli strumenti di valutazione e formazione che rappresentano un punto di forza del sistema di inquadramento, la cui non applicazione ne riduce di molto le potenzialità rispetto alle sfide di scenario.

Parallelamente, si registrano ulteriori criticità relative al sistema classificatorio composto da 49 figure professionali. Per alcune imprese, infatti, la definizione puntuale e approfondita delle professioni, se da una parte codifica in maniera molto chiara i ruoli e le competenze aziendali, dall'altra rischia di irrigidire l'organigramma. Si tratta di un'evidenza empirica che si riferisce prevalentemente alle imprese più piccole, dove la divisione funzionale non coincide con quanto presente nel mansionario poiché gli addetti tendono a lavorare su più macchinari. In quest'ottica, quindi l'inquadramento tenderebbe a sacrificare il concetto di polifunzionalità che, invece, appare sempre più centrale all'interno del nostro scenario.

Sempre rispetto al mansionario, poi, si registra uno sbilanciamento tra il numero di figure professionali afferenti al sistema produttivo delle lavanderie rispetto a quello relativo ai servizi di sterilizzazione a fronte di un ambito di lavoro che presenta livelli di complessità operativa ben più elevati rispetto a quello degli altri mercati.

Infine, guardando al mansionario nel suo complesso, ad emergere è la mancanza di alcuni ruoli che all'interno delle nuove tendenze di mercato potrebbero assumere una maggiore centralità futura. Ci riferiamo, ad esempio, a una figura di coordinamento della logistica o all'introduzione di alcune professionalità connesse con il tema della ricerca e sviluppo.



ares20.it