

Edizione n. 3/2025, storico n. 410

IL CONSULENTE

1081

IL CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO: implicazioni e risvolti di una scelta complessa

Atti dai Convegni ANCL e ASRI

SPECIALE ANCL ASRI





ATTI DAI CONVEGNI

ANCL e ASRI

Il Parere degli esperti

LA CORRETTA APPLICAZIONE DEL CONTRATTO COLLETTIVO IN AZIENDA: PRINCIPI DI LEGALITÀ E RIFLESSI ISPETTIVI TRA SISTEMA GENERALE E DISCIPLINA DEGLI APPALTI

a cura di Giuseppe Gentile - p.10

8

CONVEGNO DI BRINDISI

17

IL CONTRATTO COLLETTIVO APPLICATO IN AZIENDA: PROFILI ISPETTIVI E DI LEGALITÀ

Brindisi, 16 e 17 Maggio 2025 - p.17

La scelta del CCNL e il ruolo strategico del Consulente del Lavoro

di Michele Siliato - p.19

Il CCNL “giusto” per gli istituti

di Mauro Parisi - p.22

CCNL e responsabilità professionale: profili normativi e giurisprudenziali

di Dario Montanaro - p.27

Appalto: il ruolo sempre più arduo del Consulente del Lavoro fra normative poco chiare e contrasti fra legge, giurisprudenza e prassi ispettive

di Francesco Stolfi - p.34

“FESTIVAL DEL LAVORO” - EVENTO FORMATIVO ASRI-ANCL

40

IL RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA ALLA LUCE DELLA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA DELL'IA

Genova, 31 Maggio 2025 - p.40

I sistemi di IA tra rischi e opportunità: quadro normativo e regolazioni aziendali

di Cecilia Catalano - p.42

Intelligenza Artificiale e lavoro: quali strade sta percorrendo la contrattazione collettiva?

di Francesco Lombardo - p.48



ATTI DAI CONVEGNI

ANCL e ASRI

CONVEGNO DI ROMA

55

IL RUOLO DEL CONSULENTE DEL LAVORO NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI - DALL'APPLICAZIONE DEL CCNL ALLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE

Roma, 20 Giugno 2025 - p.55

La contrattazione collettiva aziendale. I presidi del Consulente del Lavoro
di Stefano Camassa - p.57

La gestione dell'orario di lavoro: tra potere organizzativo e tutele del lavoratore
di Giovanni Cruciani - p.60

Relazioni sindacali e tutela della salute e sicurezza sul lavoro: sinergie, modelli e prospettive
di Barbara Garbelli - p.64

Organizzare per crescere: mansioni, relazioni industriali e contrattazione aziendale
di Beniamino Scarfone- p.68



Roma, 20 Giugno 2025

CONVEGNO DI ROMA

**IL RUOLO DEL CONSULENTE
DEL LAVORO NELLE RELAZIONI
INDUSTRIALI - DALL'APPLICAZIONE
DEL CCNL ALLA CONTRATTAZIONE
COLLETTIVA AZIENDALE**



28



IL RUOLO DEL CONSULENTE DEL LAVORO NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Dall'applicazione del CCNL alla
contrattazione collettiva aziendale



20 GIUGNO 2025

10:00 - 13:00



AUDITORIUM ANTONIANUM

Viale Manzoni, 1, 00185 Roma RM





BENIAMINO SCARFONE

Organizzare per crescere: mansioni, relazioni industriali e contrattazione aziendale



Consulente del Lavoro in Reggio Calabria.

Componente Comitato Scientifico ASRI.

in *Visualizza il profilo LinkedIn*

Un contesto diffuso nella realtà produttiva italiana

Il cuore dell'esperienza che intendo raccontare nasce da una condizione molto diffusa in Italia: la prevalenza di micro e piccole imprese, spesso prive di una struttura sindacale interna. In questi contesti, le relazioni industriali non si manifestano attraverso le rappresentanze formali, ma coincidono con la relazione diretta tra datore di lavoro e lavoratore. Nella stragrande maggioranza dei casi, il rapporto di lavoro è regolato dalla contrattazione collettiva, ma senza che vi sia una reale partecipazione di "soggetti collettivi" nel confronto tra le parti.

Questa condizione, se da un lato può favorire flessibilità e informalità nei rapporti, dall'altro crea un vuoto organizzativo e relazionale quando l'azienda cresce. Ma cosa accade, dunque, se un'impresa da micro o piccola diventa una realtà medio-grande, più strutturata? Come si costruisce un sistema di relazioni industriali dove prima non esisteva?

Da queste domande nasce il percorso che ho seguito con un gruppo imprenditoriale del settore automotive.

Dalla crescita spontanea alla struttura organizzata: un cambiamento visibile

Il gruppo imprenditoriale di cui si tratta nasce da una carrozzeria fondata dal padre degli attuali amministratori, cresciuta negli anni per ampliamenti successivi, prima nella vendita di autoveicoli, poi nell'apertura di nuove sedi e infine con l'inserimento di nuovi brand e servizi. L'espansione è avvenuta in modo naturale e progressivo, guidata dall'intuizione imprenditoriale e dalla fiducia nei rapporti personali, in un contesto che per lungo tempo non ha richiesto una formalizzazione rigorosa dell'organizzazione interna.

Con il passaggio generazionale e l'aumento delle dimensioni, la struttura aziendale si è però evoluta in un vero e proprio gruppo articolato, composto da più società con diverse funzioni, fino a includere anche un



ramo dedicato al noleggio. In questa fase di crescita, la necessità di strutturare in modo più consapevole l'organizzazione del lavoro è emersa con chiarezza: ciò che prima poteva essere gestito tramite relazioni dirette, si scontrava ora con la complessità operativa e gestionale di una realtà più ampia.

È in questo contesto che si è innestato il mio intervento professionale: inizialmente per seguire gli adempimenti legati alla costituzione delle nuove società, ma ben presto con l'obiettivo più ampio di fornire un supporto strutturale all'intera organizzazione, a partire dalla gestione delle risorse umane.

Criticità riscontrate: quando il contratto collettivo non basta a descrivere il lavoro

Nel gruppo si applicano due dei contratti collettivi più diffusi in Italia: il CCNL Terziario per l'area commerciale (Sales) e il CCNL Metalmeccanico Industria per l'officina (Service). Questi contratti pur essendo ben articolati e ampiamente utilizzati si sono rilevati non sempre adeguati nel rappresentare con precisione i profili professionali effettivamente presenti in azienda (complessità dei profili professionali reali).

Una delle criticità più rilevanti ha riguardato la distanza tra le declaratorie contrattuali e le mansioni svolte dai lavoratori. La classificazione, per quanto formalmente corretta, non coglie appieno la complessità e l'evoluzione delle attività: basti pensare alla figura del "commesso alla vendita", che secondo il CCNL descrive in modo uniforme ruoli molto diversi, come quelli presenti in una concessionaria rispetto a un punto vendita generalista. Nel primo caso, il lavoratore accompagna il cliente lungo tutto il percorso decisionale, offre consulenza, cura la relazione e gestisce una trattativa articolata. Lo stesso vale per l'area tecnica: la progressiva introduzione di strumenti digitali, diagnostica e automazione ha trasformato profondamente le competenze richieste in officina, superando la tradizionale figura dell'operaio metalmeccanico.

Se per l'azienda questo disallineamento contrattuale può costituire un limite gestionale, per i lavoratori può diventare motivo di frustrazione, in quanto non si vedono rappresentati nei loro compiti reali e nelle responsabilità effettive.

Per rispondere a questa esigenza, nel lavoro di ricostruzione delle funzioni e delle mansioni sono state individuate nuove denominazioni più aderenti al contesto: "consulente alle vendite" per l'area commerciale e "tecnico meccatronico" per l'area service.

Il metodo: osservazione, mappatura, costruzione condivisa

L'approccio adottato è stato graduale, ma sistemico. Sono stato inizialmente coinvolto per supportare la nascita e la gestione delle nuove società all'interno del gruppo, ma si è presto manifestata una necessità più profonda: strutturare l'organizzazione del lavoro e mettere ordine in ruoli e responsabilità.

Ho cominciato da una fase di osservazione e ascolto, analizzando i flussi operativi e le interazioni tra le diverse funzioni aziendali. Da lì è partita la mappatura delle attività reali svolte dalle persone, l'individuazione di aree funzionali omogenee e la costruzione condivisa, con il coinvolgimento diretto delle figure aziendali, di un mansionario dettagliato.

Il mansionario: uno strumento operativo e giuridico

Il mansionario non solo come uno strumento organizzativo, ma anche un presidio giuridico fondamentale. In un sistema in cui il contratto collettivo non riesce a dettagliare in modo preciso le mansioni aziendali, il mansionario diventa lo strumento con cui il datore di lavoro esercita legittimamente il proprio potere direttivo.

Nel sinallagma contrattuale — in cui il lavoratore si impegna a svolgere la prestazione in cambio della retribuzione — uno degli aspetti più rilevanti è proprio la chiarezza di



ciò che il datore si aspetta. Se il lavoratore non ha un obbligo di risultato, ma un obbligo di diligenza, di rispetto delle direttive organizzative e di corretto svolgimento della prestazione, allora documenti come il mansionario rappresentano un punto fermo nella definizione del rapporto.

Da un lato, aiutano il datore a rendere trasparenti le aspettative, a prevenire conflitti e a gestire eventuali procedimenti disciplinari; dall'altro, costituiscono una base oggettiva per il riconoscimento del ruolo e per il dialogo futuro.

Relazioni industriali “dal basso”: l'organizzazione che abilita la contrattazione

In contesti non sindacalizzati, come quello in esame, parlare di relazioni industriali può sembrare fuori luogo. Ma l'organizzazione del lavoro e la definizione condivisa di ruoli e responsabilità rappresentano di fatto l'innescio per la costruzione di relazioni industriali “dal basso”.

Avere aree omogenee e mansioni chiaramente definite consentono non solo di chiarire l'assoggettamento gerarchico, ma anche di impostare con serietà percorsi di contrattazione di secondo livello. In

particolare, per la costruzione di sistemi premianti legati alla produttività o di misure di welfare, è fondamentale avere una base organizzativa coerente, misurabile e condivisa. Questo rende possibile — e credibile — l'avvio di un dialogo con le organizzazioni sindacali, anche laddove prima non era mai esistito.

Conclusioni: un caso di studio replicabile

Questa esperienza, pur specifica, rappresenta una buona prassi che può essere replicata in molte altre realtà simili. La crescita di un'impresa porta con sé la necessità di strutturarsi, e il capitale umano resta il vero motore di questa evoluzione.

Il Consulente del Lavoro, in questo scenario, è chiamato sempre più spesso a giocare un ruolo chiave: non solo tecnico o gestionale, ma progettuale, organizzativo e relazionale. La grande transizione che stiamo vivendo — anche sotto la spinta delle tecnologie e dell'intelligenza artificiale — sta cambiando il lavoro e il modo in cui si lavora. Questo rende ancor più centrale il nostro ruolo, non solo nella gestione degli adempimenti, ma nell'accompagnare i processi di trasformazione con competenza, visione e strumenti operativi concreti.





COMITATO SCIENTIFICO ASRI

visita il sito asri.ancl.it

Dario Montanaro

Presidente ASRI.
Consulente del lavoro.
Laureato in Giurisprudenza.
Autore di articoli per riviste scientifiche e divulgative.
Docente in corsi di formazione.

Francesco Lombardo

Coordinatore Scientifico ASRI.
Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Dottore di ricerca in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro.
Consulente del lavoro.
Laureato in Giurisprudenza.
Docente in corsi di formazione.
Già Assegnista di ricerca in Diritto del Lavoro.
Autore di articoli per riviste scientifiche e divulgative.

Cristiano Ardau

Segretario Generale Uiltucs Sardegna.
Componente Comitato Esecutivo Nazionale Uiltucs.
Componente Comitato Esecutivo Uil Sardegna.
Responsabile Centro Studi Uil Sardegna Bruno Buoizzi.
Relatore in convegni e docente in master e corsi di alta specializzazione.
Presidente NULSTE Sardegna.

Simone Baghin

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Presidente Unione Provinciale ANCL Vicenza.
Consulente del Lavoro.
Laureato in Consulenza del Lavoro.
Relatore in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale.
Autore per riviste di settore.

Gian Luca Bongiovanni

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Presidente Consiglio Regionale ANCL Piemonte.
Consulente del Lavoro.
Laureato in Economia e commercio.
Relatore in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale.
Autore per riviste di settore.

Annalisa Borghi

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Presidente Unione Provinciale ANCL Vicenza.
Consulente del Lavoro.
Laureata in Lingue Letterature Moderne.

Stefano Bosio

Membro della Commissione Nazionale Tecnica Sindacale di CONFIMI.
Avvocato.

Stefano Camassa

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Consigliere Nazionale e Componente dell'Ufficio di Presidenza dell'ANCL.
Consulente del Lavoro.
Laureato in Scienze Politiche.
Autore per riviste di settore.

Andrea Chiriatti

Responsabile Lavoro FIPE Confcommercio.
Membro della Sectoral Social Dialogue Committee per l'HOTREC.
Dottore di ricerca in Formazione della persone e Mercato del Lavoro.
Laureato in Scienze di Governo e delle Pubbliche Amministrazioni.
Relatore e autore su temi del mercato del lavoro, delle relazioni sindacali e previdenziali.



COMITATO SCIENTIFICO ASRI

visita il sito asri.ancl.it

Cecilia Catalano

Dottoranda di Ricerca in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro.
Responsabile operativo del Centro Studi Nazionale ANCL.
Docente in corsi di formazione.

Silvia Ciucciovino

Professoressa Ordinaria di Diritto del Lavoro dell'Università di Roma Tre.
Già Consigliera del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) nominata dal Presidente della Repubblica in qualità di Esperto.
Componente del Jean Monnet Centre of Excellence on Labour, Welfare and Social Rights in Europe.
Membro dell'Advisory board sulle Politiche di Blockchain nominato in qualità di Esperto dall'OECD Blockchain Policy Centre.

Luca Maria Colonna

Segretario Nazionale UILM.
Laureato in Scienze Politiche.

Giovanni Cruciani

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Presidente del Consiglio Regionale ANCL Umbria.
Consulente del Lavoro.
Laureato in Giurisprudenza.
Relatore in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale.
Autore per riviste di settore.

Emanuela D'Aversa

Responsabile Relazioni Industriali FederTerziario
Avvocato e Responsabile dell'Ufficio Legale di FederTerziario.

Giuseppe De Biase

Coordinatore Centro Studi ANCL Bari.
Consulente del Lavoro.
Laureato in Scienze Politiche.
Autore per riviste di settore.

Maurizio De Carli

Responsabile del Dipartimento di Relazioni Sindacali CNA.
Membro del Consiglio di Amministrazione di FSBA.
Membro EBNA.

Marco Gambacciani

Professore di Diritto del Lavoro dell'Università Roma Tre.
Avvocato.
Coordinatore didattico-scientifico, docente e membro del Consiglio del Master di II livello Esperto in relazioni industriali e di lavoro istituito presso l'Università di Roma Tre.

Barbara Garbelli

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Presidente dell'Unione Provinciale ANCL di Pavia.
Consulente del Lavoro.
Laureata in Economia aziendale.
Relatrice in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale.
Autore per riviste di settore.

Giuseppe Gentile

Professore di Diritto del Lavoro dell'Università di Napoli.
Direttore scientifico centro studi ANIV.
Avvocato.



COMITATO SCIENTIFICO ASRI

visita il sito asri.ancl.it

Stefano Giubboni

Professore Ordinario di Diritto del Lavoro
dell'Università di Perugia.

Avvocato.

Segretario della sezione italiana
dell'Istituto Europeo di Sicurezza Sociale.

Presidente Sezione Umbria del Centro
Nazionale Studi di Diritto del Lavoro

Domenico Napoletano.

Presidente ARPAL Umbria.

Enrico Gragnoli

Professore Ordinario di Diritto del Lavoro
dell'Università di Parma.

Avvocato.

Già componente di due gruppi di lavoro
istituiti dalla Presidenza del Consiglio dei
Ministri – Dipartimento per la Funzione
pubblica, per la redazione di un testo
unico in materia di pubblico impiego.

Manuela Maffiotti

Vice Presidente Nazionale ANCL.

Consulente del Lavoro.

Laureata in Giurisprudenza.

Romano Magrini

Dirigente Capo Area Gestione del
Personale e Relazioni Sindacali Coldiretti.

Già Membro CIV INPS e INAIL.

Già Membro del CNEL.

Consulente del Lavoro.

Luca Malcotti

Segretario Nazionale UGL Terziario.

Fabrizio Manca

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.

Consigliere Nazionale e Componente
dell'Ufficio di Presidenza dell'ANCL.

Consulente del Lavoro.

Formatore per i servizi al lavoro e per le
politiche attive.

Laureato in Economia e Commercio.

Marco Marazza

Professore Ordinario di Diritto del Lavoro
dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Avvocato.

Promotore dell'Osservatorio sulla
Digitalizzazione delle Relazioni Industriali.

Francesco Monticelli

Direttore EBIPRO.

Francesco Napoli

Vice Presidente Nazionale Confapi.

Presidente di Confapi Calabria.

Laureato in Filosofia.

Laurea Honoris Causa in Scienze
economiche e della gestione aziendale.

Membro del Comitato Scientifico
Osservatorio Falcone-Borsellino contro la
mafia.

Flavio Vincenzo Ponte

Professore di Diritto del Lavoro
dell'Università della Calabria.

Delegato del Rettore per le Relazioni
Sindacali.

Dottore di ricerca in Diritto del lavoro e
relazioni industriali.

Umberto Ruggerone

Presidente Assologistica.

Vicepresidente con delega a Intermodalità
e Porti CONFETRA.

Amministratore unico Malpensa

Intermodale.

Amministratore delegato Malpensa

Distripark SRL.

Direzione Pianificazione Strategica FNM
S.p.A.

Egidio Sanguè

Segretario Nazionale UGL Costruzioni.



COMITATO SCIENTIFICO ASRI

visita il sito asri.ancl.it

Beniamino Scarfone

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Consulente del Lavoro.
Relatore in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale.
Autore per riviste di settore.

Michele Siliato

Membro Centro Studi Nazionale ANCL.
Consulente del Lavoro.
Laureato in Consulenza del Lavoro.
Relatore in convegni e docente in master e corsi di formazione professionale.
Autore per riviste di settore.

Michele Squeglia

Professore di Diritto del Lavoro, della Previdenza Sociale e della Sicurezza del Lavoro dell'Università degli Studi di Milano.
Consulente parlamentare della Commissione di Inchiesta sulle condizioni di lavoro in Italia, sullo sfruttamento e sulla tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro pubblici e privati.

Armando Tursi

Professore Ordinario di Diritto del Lavoro dell'Università degli Studi di Milano.
Avvocato.

Sabina Valentini

Capo del Servizio Sindacale Giuslavoristico Confcooperative.
Consigliere per la cooperazione nel Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'ANPAL.
Laureata in Giurisprudenza.
Già Consigliere per la cooperazione nel Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS.

Micaela Vitaletti

Professoressa di diritto del lavoro e relazioni industriali dell'Università di Teramo.
Presidente Corso di Laurea in Servizi Giuridici.
Dottore di ricerca in Diritto del lavoro e relazioni industriali.
Componente di Redazione di riviste scientifiche.

Gabriele Zelioli

Consigliere Unione Provinciale ANCL di Milano.
Laurea Specialistica in Scienze Economico Aziendali.



DIRIGENTI E SEDI ANCL

CONSIGLIO NAZIONALE

Consiglieri di estrazione congressuale

Abate Giuseppe, Alagna Barbara, Bati Alessandro, Battistella Elisabetta, Bernardo Mario, Bertagnin Alessio, Bertozzi Manuel, Besio Giovanni Amerigo, Boldrini Elisa, Bonati Luca, Borghi Annalisa, Bravi Francesca, Caldi Enrica, Cannati Maria, Carbonelli Luigi, Casieri Graziana, Cillino Andrea, Colaone Daniele, Comi Raffaele, Crimi Stella, Cugini Cristina, Damiotti Antonella, De Anna Giordana, De Santis Rita Amelia, Della Rosa Laura, Donati Francesca, Donda Tommaso, Dressi Paolo, Fiorini Federica, Flaccomio Massimo, Flagella Marco, Galeotti Claudia, Garbelli Barbara, Izzo Alfonso, Laiolo Massimo, Lamberti Zanardi Alessandra, Lattanzi Federica, Maggino Enrica, Maltese Leonardo, Manca Fabrizio, Manzati Silvia, Marchioni Paola, Mariucci Gloria, Marson Monica, Martini Luigi, Michelin Alberto, Nesti Roberto, Paoli Fabiano, Papuzzi Alessandro, Pascasio Leonardo, Patella Antonella, Peterlini Antonella, Sabatini Pierluigi, Sandiano Secondo, Scarfone Beniamino, Serpelloni Emilia, Simonetto Raffaella, Solaro Giorgio, Spagnuolo Gabriella, Stella Antonio, Tessenda Maurizio, Torresi Valentina, Tura Francesco, Zambon Enio.

EX PRESIDENTI

ED EX SEGRETARI GENERALI

Consiglieri nazionali di diritto

De Lorenzis Roberto, Innocenti Giuseppe, Longobardi Francesco, Montanaro Dario, Perini Gabriella.

PRESIDENTI CONSIGLI

REGIONALI ANCL

Scarpone Lucia (Abruzzo), Scarfone Beniamino (Calabria), Damiani Stefania (Campania), Piscaglia Luca (Emilia Romagna), Gerin Elena (Friuli Venezia Giulia), Alonzi Rocco (Lazio), Schenone Luigi (Liguria), Fortuna Andrea (Lombardia), Romanelli Giuseppina (Marche), Bongiovanni Gian Luca (Piemonte), Solomita Fabrizio (Puglia), Giorgi Annalisa (Sardegna), Patinella Gaspare (Sicilia), Azzini Alberto (Toscana), Cruciani Giovanni (Umbria), Degan Marco (Veneto), Fratini Matteo (Aosta), Colaone Manuel (Bolzano), Paoli Fabiano (Trento).

EDITORE

ASSOCIAZIONE NAZIONALE CONSULENTI DEL LAVORO

Via Cristoforo Colombo, 456
sc. B 10° piano - 00145 Roma

PRESIDENTE NAZIONALE

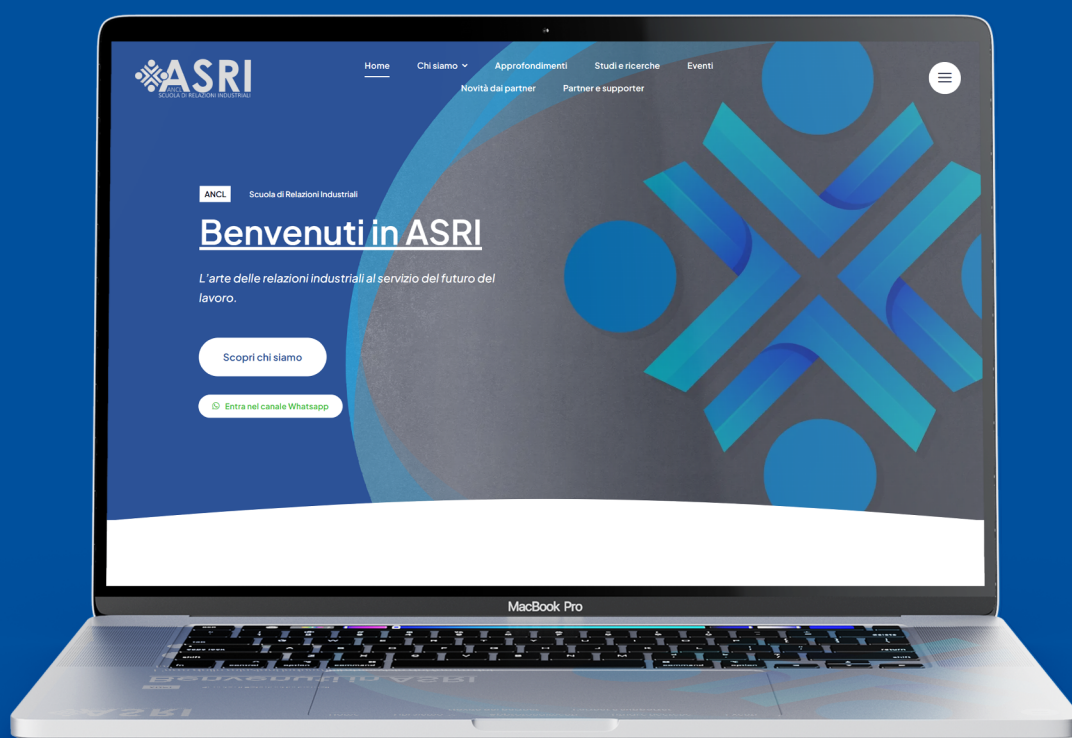
Enrico Vannicola

RESPONSABILE OPERATIVO DEL CENTRO STUDI NAZIONALE

Cecilia Catalano

NON PERDERTI LE INTERVISTE RILASCIATE DURANTE GLI
EVENTI ASRI
CLICCA E SCOPRI IL NOSTRO

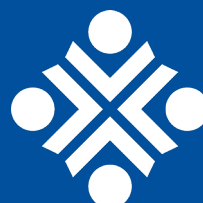
Canale YouTube



PER RIMANERE SEMPRE AGGIORNATO
SU TUTTE LE NOVITÀ VISITA I SITI



ancl.it



asri.ancl.it

