

Risorse Umane

RU

3 - 2024

M A G G I O
- G I U G N O

nella pubblica amministrazione

NEW



il Personale channel: ogni mese una videolezione

Poste Italiane S.P.A. - Spedizione in abbonamento postale - Aut. N° 375/2019 periodico ROC - ISSN 1723-9877 - euro 65,00

**Focus sui nuovi approcci
per migliorare
il sistema di acquisizione
del personale**

Accademia

• L'evoluzione del Performance Management

Sanità

• Tetti di spesa e altri vincoli finanziari nella storia del SSN


MAGGIOLI
EDITORE

Famiglie professionali: le conosciamo davvero? Uno sguardo sulle risorse umane della PA centrale, nell'ottica dell'organizzazione aziendale e del benessere organizzativo

di Flavia Gentili

Nel presente lavoro analizziamo la differenza tra il concetto di "famiglie professionali" usato nel CCNL 2019-2021 e quello di "gruppi di professioni omogenee" tratto dall'organizzazione aziendale e calato nella realtà della pubblica amministrazione centrale italiana.

"Dimmi cosa fai e ti dirò chi sei". Non me ne voglia Goethe per la parafrasi!¹ In realtà il "cosa fai" nel pubblico impiego è spesso associato a fasce economiche di retribuzione (tabelle di riferimento con classificazione dei livelli retributivi per ognuna delle quattro aree individuate: operatori, assistenti, funzionari, elevata professionalità²) piuttosto che all'organizzazione del personale per gruppi di professioni omogenee: chi paga fatture, chi si occupa di contratti, chi di computer, chi di controllo di gestione, ecc. A ben vedere, le famiglie professionali sono citate nel CCNL 2019-2021 e sono descritte, all'art. 13, come "ambiti professionali omogenei caratterizzati da competenze similari o da una base professionale e di conoscenze comune": bene, sulla definizione ci siamo. Poi sta alla contrattazione

integrativa definirle, calandole nella realtà propria di ogni ente. Più nello specifico, all'art. 18 del citato CCNL si legge: "[...] l'amministrazione, [...], definisce le famiglie professionali del nuovo ordinamento professionale all'interno delle quali confluiscono, nel rispetto della tabella 2 di trasposizione automatica nel sistema di classificazione, i profili professionali definiti sulla base del precedente sistema ordinamentale" e questo sì che rappresenta un problema, dato che, magari per facilitare un eventuale spostamento tra un ufficio ad un altro, si tende a creare famiglie professionali il più ampie possibili. Ed ecco la figura quasi onnicomprensiva del "funzionario amministrativo". Ma non sarebbe stato più rispondente alla realtà creare, invece di un generico "amministrativo", etichette più rispondenti al reale impiego della forza lavoro? Per esempio "il funzionario che si occupa di organizzazione aziendale", chi "si occupa di personale", chi "di contratti", chi "di contabilità", chi "di controllo di gestione", ricalcando le

(1) Johann Wolfgang von Goethe: "Dimmi con chi vai e ti dirò chi sei, e se so di che cosa ti occupi saprò che cosa puoi diventare".

(2) Cfr. Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale del comparto funzioni centrali, triennio 2019-2021.

Famiglie professionali: le conosciamo davvero?

numerose funzioni aziendali che in ogni ente, per la sua stessa sopravvivenza, devono essere espletate?

“Famiglie professionali” e “gruppi di professioni omogenee” potrebbero essere usati per intendere i medesimi concetti, ma, carte alla mano, allo stato attuale per “famiglie professionali” si è scelto di intendere una classificazione con poche voci ed ognuna di esse di grande ampiezza: si pensi a quante professionalità si nascondono dietro la dicitura “funzionario amministrativo”. Figura mitologica? Factotum? Figaro almeno aveva una professione specifica, faceva il barbiere³!

In realtà, il concetto di “famiglie professionali” era stato già chiarito dal Ministro della funzione pubblica e dal Ministro dell’economia e delle finanze con l’emanazione delle “Linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”, attraverso un decreto di natura regolamentare del 22 luglio 2022⁴. Tali linee guida, nelle intenzioni di chi le ha redatte, contengono una metodologia operativa volta ad aiutare le amministrazioni, innanzitutto, nella mappatura delle competenze di cui hanno bisogno per erogare al meglio i propri servizi e, poi, per redigere l’elenco dei profili professionali dotati di tali competenze. Fa riflettere che già nel testo di tali linee guida sia espressa la preoccupazione per il rischio che le amministrazioni continuino a definire i profili professionali basandoli più sulle mansioni che sulle competenze.

Il concetto di “funzionario amministrativo”

Una delle prime definizioni di funzionario amministrativo che troviamo su internet è la seguente: *“lavora nei servizi amministrativi delle aziende pubbliche occupandosi principalmente della predisposizione di atti amministrativi conformi alla normativa vigente, curandone l’istruttoria preliminare e conseguente. Cura inoltre la corretta esecuzione degli altri atti dell’amministrazione (contratti d’appalto, gestione dei dipendenti, ecc.). Si occupa della regolare tenuta della contabilità, in modo da garantire all’azienda pub-*

blica gli obiettivi di efficienza e di efficacia. Contribuisce, inoltre, alla redazione, al monitoraggio ed alla valutazione del bilancio per i capitoli di pertinenza del servizio in cui opera e si occupa, seguendo le direttive del dirigente o responsabile, della corretta gestione delle risorse economiche assegnate” e il percorso formativo consigliato, prendendo come riferimento i percorsi universitari, copre una lunga serie di strade, dall’Amministrazione e controllo aziendale (LM-77), a Scienze amministrative e giuridiche delle organizzazioni pubbliche e private (LM-63), fino a Scienze del governo (LM-62) e Scienze strategiche (LM/DS)⁵. Insomma, sembra quasi il profilo di un “tuttologo”! Per una controprova basta leggere i bandi per i concorsi pubblici, dove ancora troviamo la richiesta per questa indistinta massa di personale, la cui conoscenza deve spaziare dalle prove di intelligenza, ai diritti, all’economia ecc., per poi essere assegnato ad un ufficio con compiti così definiti e specifici da necessitare una gamma ben più ristretta di competenze. E così si rischia di perdere tempo e soldi. Organizzare un concorso pubblico è, ovviamente, un’attività costosa, sia che si decida di farlo utilizzando le risorse umane interne all’amministrazione sia che si decida di rivolgersi all’esterno, stipulando un contratto con società operanti nel settore del *recruiting*. Logica conseguenza di tale dispendio di energie e di risorse economiche è ammortizzare i costi mettendo a bando il maggior numero di posti possibile. Ma è davvero questa la migliore strada percorribile? Proviamo a tracciarne un’altra.

Esigenza di professionalità nella pubblica amministrazione e di valorizzare competenze differenziate

Partiamo dall’esigenza: nella PA serve professionalità (non solo attenzione alle diverse professioni). Per avere una pubblica amministrazione efficace ed efficiente è necessario poter contare su persone competenti che lavorino al suo interno⁶. La professionalità va coltivata.

(3) Figaro è il personaggio principale dell’opera di G. Rossini “Il Barbiere di Siviglia” e di quella di W.A. Mozart “Le nozze di Figaro”.

(4) G.U. Serie Generale n. 215 del 14 settembre 2022.

(5) Cfr. <https://www.atlantedelleprofessioni.it/professionii/funzionario-amministrativo-funzionaria-amministrativo>.

(6) Cfr. S. CASSESE, *Le strutture del potere. Intervista di Alessandra*

Ogni PA deve essere capace di accrescere la professionalità del proprio personale, per svariate ragioni, per esempio: 1) per rendere maggiormente interessante a tali individui il continuare a prestare servizio presso la stessa amministrazione, altrimenti alla prima occasione se ne vanno e si rischia che le risorse spese per le procedure concorsuali bandite per assumerli vadano sprecate (sarebbe interessante analizzare a livello statistico il tasso di licenziamento nei primi 18 mesi dopo l'assunzione e quale posto di lavoro sono andati poi a ricoprire tali individui che si sono licenziati, se presso altre PA o se presso aziende private); 2) per rendere maggiormente efficienti i servizi che vengono erogati alla collettività (si consideri che ridurre gli errori nei provvedimenti amministrativi è una delle principali forme di deflazione del contenzioso⁷); 3) per migliorare la risposta del personale agli imprevisti e allo stress lavorativo (possibilmente introducendo percorsi formativi per aumentare il livello di intelligenza emotiva⁸, soprattutto di chi ricopre ruoli decisionali e organizzativi) partendo dalla presa d'atto che la PA è notoriamente un settore di attività ad alta intensità di personale, non di macchinari, e che una forza lavoro ben gestita ed operante in contesti sereni ed appaganti rende meglio, sia in termini di tempo dedicato sia in termini di apporto di idee (per anticipare ed evitare problemi futuri, per migliorare prassi amministrative, ecc.) sia in termini di attenzione al raggiungimento del risultato atteso e dell'impatto dei provvedimenti emessi sulla collettività destinataria degli stessi. Ad oggi si rischia di confondere l'"organizzazione" con il "diritto amministrativo" e si tende a considerare il personale del pubblico impiego più come una voce di spesa che non quale enorme bagaglio di competenze, da organizzare affinché renda al meglio⁹.

Ardoni, 2023, Ed. Laterza, p. 56 e 80.

(7) Cfr. a titolo di esempio dell'istituto giuridico dell'autotutela quanto riportato sul sito: <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/schede/accertamenti/contenzioso-e-strumenti-deflativi/autotutela-cont-strum-defl>.

(8) Cfr. D. GOLEMAN, *Intelligenza emotiva*, 2011, Ed. Rizzoli.

(9) Cfr. P. BEVILAQUA e altri, webinar Formez 2020 - la gestione della performance in ottica sistemica, http://lavoropubblico.formez.it/sites/all/files/formez_ebook_versione_finale_5_agosto_2015.pdf.

Per accrescere la professionalità del proprio personale serve un sistema di formazione *ad hoc* per ogni famiglia professionale, intesa non come oggetto di contrattazione integrativa nazionale, ma come gruppo di individui chiamati a svolgere la medesima tipologia di attività: volendo scendere più nel concreto, giova considerare non solo il *mare magnum* sotteso al profilo di funzionario amministrativo, ma distinguere tra chi si occupa, per esempio, di contabilità, oppure di contratti, o di trattamento economico del personale, ecc. Per tutti gli appartenenti ad ognuno di tali gruppi omogenei di prestatori di lavoro corrisponde una professionalità specifica. Innanzitutto, tale professionalità andrebbe riconosciuta e poi coltivata, con percorsi formativi mirati. Spesso il c.d. Personale di *staff* non viene compreso né apprezzato. Ma ricordiamoci che l'attività di *staff* ossia, ad esempio, l'insieme di attività necessarie per il pagamento delle bollette dell'elettricità, per l'acquisto di computer e di software, è ciò che ci consente, ad oggi, di lavorare con sistemi digitali. Senza lo *staff* non sarebbe possibile l'attività principale di ogni amministrazione, ossia la sua attività di *line*, tanto per utilizzare un po' di terminologia aziendale a me tanto cara. I testi di organizzazione aziendale dividono il personale impiegato principalmente in forza lavoro di *line* e di *staff*: ogni pubblica amministrazione ha personale impiegato negli uffici che si dedicano alla missione o alle missioni specifiche, ragion d'essere dell'amministrazione (per esempio l'Agenzia delle entrate ha chi si occupa di accertamenti tributari, i tribunali hanno personale dedicato alla gestione delle pratiche relative ai ricorsi, il Ministero degli esteri ha chi si occupa di visti d'ingresso, e così via) e personale che si occupa di attività trasversali: controllo di gestione, contabilità, contratti, gestione delle risorse umane, informatica, ecc.: appunto, personale impiegato in attività di *staff*.

Per ognuna di queste specifiche attività esiste un gruppo di persone che svolgono la medesima professione, che, pertanto, incontra i medesimi problemi e che necessita di una medesima formazione per svolgere "a regola d'arte" il lavoro assegnatogli. O, più semplicemente, per fare bene il proprio lavoro. Farlo in modalità efficace ed efficiente. In ossequio a tale ricerca di efficacia e di efficienza sono state tracciate varie

Famiglie professionali: le conosciamo davvero?

strade¹⁰, ma forse per percorrerle con migliori risultati, quello che andrebbe fatto è promuovere iniziative per mettere in contatto le persone che appartengono al medesimo gruppo professionale.

Permettetemi un esempio pratico: chi si occupa di contabilità nelle amministrazioni centrali è alle prese con lo storico passaggio da SICOGE a InIt¹¹: quante persone sono coinvolte? Cosa potrebbe significare, lavorativamente parlando, per ognuna di esse, avere accesso ad una piattaforma di comunicazione e di condivisione di contenuti dedicata a tutte le persone appartenenti al medesimo gruppo professionale? Il confronto è il miglior strumento per una rapida risoluzione dei problemi, d'altronde che cos'è uno spazio online, come per esempio una "chat" o un "forum" se non una moderna "poleis" virtuale? Nelle piccole amministrazioni ovviamente la stessa persona può appartenere a più famiglie professionali: la mattina va ai servizi ai contribuenti e il pomeriggio veste i panni del contabile, per esempio. Diversi tipi di lavori portano ad avere diritto e necessità di formazione per più professioni e accesso a più "poleis". Questo non dovrebbe scontrarsi con la possibilità di passare da un ufficio ad altro, anzi, appartenere a più famiglie professionali dovrebbe facilitarlo. Competenze differenziate uguale più possibilità, o almeno così dovrebbe essere.

Esperienza di amministrazioni che hanno investito (da un punto organizzativo e di formazione) sulle diverse famiglie professionali operanti al loro interno

Dimostrare attenzione alle diverse famiglie professionali e coltivarle affinché diventino sempre più "performanti" e il loro lavoro concorra a rendere servizi sempre maggiormente utili alla collettività è possibile e ne riporto alcuni esempi.

La Banca d'Italia ha una parte del proprio sito istitu-

zionale dedicato a "Carriera e rapporto d'impiego"¹² e, fin da una prima lettura, pone l'accento su competenze tecnico-specialistiche, capacità di lavorare in gruppo e di proporre soluzioni innovative, l'orientamento ai risultati. Si fa, inoltre, rimando al benessere organizzativo ed individuale e si sottolinea l'importanza attribuita allo sviluppo di un ambiente di lavoro aperto ed inclusivo (argomento attualmente molto di moda, ma a ben vedere già presente nella nostra Costituzione).

Il personale della Banca d'Italia è inquadrato principalmente in due aree: "Manageriale e Alte professionalità" e "Operativa". Da subito è messo in chiaro che all'interno delle aree sono indicati diversi "profili professionali", ossia c'è evidenza, per ciascun lavoratore, del RUOLO da ricoprire e delle MANSIONI attribuite (Direttore Centrale, Direttore, Consigliere ed Esperto per quanto attiene alla prima Area e Coadiutore, Coadiutore principale, Capo reparto e Capo officina e operativo semplice per quanto attiene alla seconda area), il che significa definizione dei compiti da svolgere (per esempio compiti di indirizzo, coordinamento e controllo; compiti di consulenza; compiti di organizzazione e gestione delle risorse umane, finanziarie, logistiche e tecnologiche della Banca; compiti operativi).

In particolare, cito testualmente, "L'ambito mansionistico [...] è differenziato in funzione del profilo professionale di appartenenza del personale": tale differenziazione non segue una logica di mero adempimento a una o più disposizioni normative, ma è strumentale al funzionamento degli uffici. E sottolineo il concetto di funzionamento: professionalità e competenze hanno valore in quanto utili ad un "facere" (non a caso manager deriva da *manu agere*, colui che si mette a condurre con mano). L'Agenzia delle entrate, esattamente vent'anni fa, ha dato avvio al Progetto IRIDE partendo dal presupposto che le persone andassero considerate come un "patrimonio sul quale investire per accrescere il valore dell'organizzazione attraverso l'adozione di sistemi efficaci di selezione, inserimento, formazione e sviluppo del personale"¹³. Infatti, i

(10) Cfr. Rapporto di ricerca Forum PA "Lavoro pubblico 2021" (giugno 2021) e cfr. CNEL "Relazione al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle Pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini" (annualità 2020).

(11) https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-1/e_government/amministrazioni_centrali/inIt/index.html.

(12) Vedi <https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/lavorare-bi/carriera/index.html>.

(13) Cfr. R. CONFORTI, *Il progetto Iride per entrare in Agenzia*, Fiscooggi,

concorsi fin dal 2004 sono stati rivolti a specifiche famiglie professionali: per esempio 18 funzionari per lo svolgimento di attività di selezione, formazione e sviluppo delle risorse umane¹⁴, 30 funzionari per lo svolgimento di attività di controllo di gestione¹⁵, 38 funzionari per lo svolgimento delle attività in materia di Sicurezza¹⁶, oltre, ovviamente, a concorsi per il reclutamento di personale per le attività di *line*: accertamento e servizi ai contribuenti. In Agenzia esiste, per esempio, il profilo “Controller” per chi si occupa di controllo di gestione, con conseguente attenzione ad attività formative mirate nell’ambito della contabilità analitica e della statistica, non solo sul diritto amministrativo. Questa attenzione alle famiglie professionali ha generato, in alcuni casi, un maggiore senso di appartenenza all’ufficio e alla funzione svolta, oltre che maggiori competenze specifiche, che sono state riconosciute, per esempio con una menzione negli articoli di Fiscooggi, la rivista online dell’Agenzia delle entrate¹⁷.

Proposte migliorative e considerazioni conclusive

Chi detiene il “sapere critico”¹⁸ in un’organizzazione? Mi riferisco alla conoscenza dell’insieme di procedure e prassi che permettono di eseguire al meglio la propria attività

2006 <https://www.fiscooggi.it/rubrica/attualita/articolo/progetto-iride-entrare-agenzia>.

(14) Agenzia delle entrate – Amministrazione Trasparente - Bando Prot. n. 2004/128654.

(15) Agenzia delle entrate – Amministrazione Trasparente - Bando Prot. n. 2005/199288.

(16) Agenzia delle entrate – Amministrazione Trasparente - Bando Prot. n. 2005/211627.

(17) Cfr. un articolo che menziona un lavoro cui hanno collaborato in sinergia funzionari appartenenti alla famiglia professionale dei controller e quelli appartenenti alla famiglia professionale degli statistici, per evidenziare gruppi omogenei di contribuenti, prendendo come base tutto il territorio italiano, cui rivolgere strumenti mirati per la lotta all’evasione fiscale “La mappa dell’Italia secondo il Fisco: da Rischio totale a Stanno tutti bene” Fiscooggi, 2014, <https://www.fiscooggi.it/rubrica/attualita/articolo/mappa-dellitalia-secondo-fisco-rischio-totale-stanno-tutti-bene>.

(18) Il “sapere critico” è definibile come un livello di conoscenza sul corretto *modus operandi* e sui risvolti problematici di un’attività presa in esame, al fine di proporre soluzioni percorribili per anticipare possibili problemi o per superarli; è, per esempio, determinato dall’“apprendistato cognitivo” che in ambito scolastico mira a superare una

lavorativa. E per eseguirla al meglio, se ne devono conoscere a fondo anche i potenziali problemi e come poterli risolvere. Quando qualcuno va in pensione si rischia di perdere questo sapere critico, in quanto estremamente personale, a meno che l’Amministrazione non ne abbia riconosciuto il valore cruciale e non l’abbia saputo memorizzare nei propri processi aziendali e trasferire ai nuovi assunti.

Per cambiare questo pericoloso e instabile *status quo*, può davvero fare la differenza il saper ragionare per famiglie professionali e il saper organizzare uno scambio di informazioni sia tra coloro che appartengono ad una stessa famiglia professionale sia trasversalmente tra tutto il personale dell’amministrazione: si parla tanto di trasparenza dell’azione pubblica volta all’esterno dell’ente e poi all’interno della stessa amministrazione si rischia di non sapere cosa facciano i colleghi dell’ufficio accanto. Con la stessa attenzione data alla normativa sulla trasparenza¹⁹ si dovrebbe guardare ai processi aziendali presenti all’interno della propria amministrazione. Per esempio: 1) gioverebbe partire da una mappatura delle famiglie professionali esistenti e delle interazioni tra una famiglia professionale e un’altra (nella catena degli approvvigionamenti, tanto per citare un processo aziendale comune a tutte le amministrazioni, chi si occupa di liquidazione delle fatture interagisce necessariamente con chi si occupa di contratti, non foss’altro che per avere la regolare esecuzione da parte del RUP, strumentale alla verifica della ragione del credito vantato dal fornitore) ; 2) sarebbe utile strutturare la *intranet* in aree tematiche differenti per ogni famiglia professionale con contenuti mirati e facilmente individuabili, per fornire ausilio in termini di aggiornamenti normativi, link alle pagine web di siti

didattica che limita e circoscrive gli apprendimenti al ristretto ambito della scuola e che, pertanto, produce conoscenze non riutilizzabili – cfr. ENGESTOM Y., *Non scholae sed vitae discimus. Come superare l’incapsulamento dell’apprendimento scolastico*, in AJELLO A. M., PONTECORVO C., ZUCCHERMAGLIO C., (a cura di), *I contesti sociali dell’apprendimento*, Led, Milano, 1995.

(19) Si rimanda alla lettura del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 - Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.

Famiglie professionali: le conosciamo davvero?

istituzionali dedicati alla formazione gratuita²⁰, ecc.; 3) per ogni famiglia professionale in azienda dovrebbe essere, poi, individuato almeno un referente, cui potersi rivolgere in caso di bisogno (una sorta di tutor per la risoluzione di problemi operativi/informatici, legati all'uso dei software specifici in uso – a seconda del processo aziendale caratteristico della propria famiglia professionale – sia operativi/giuridici, legati alle correnti di interpretazione giurisprudenziale della normativa vigente) e si potrebbe incentivare l'uso del sistema di messaggistica aziendale, creando gruppi specifici di contatti per ogni famiglia professionale; 4) si potrebbe sponsorizzare la creazione di “circoli di ascolto organizzativo” per aumentare il grado di consapevolezza del ruolo che ogni famiglia professionale ha all'interno dell'amministrazione – ciò gioverebbe ad aumentare il benessere di tutto il personale con conseguente incremento dell'efficacia dell'azione amministrativa, e riduzione dello stress da lavoro correlato (a volte sottovalutato).

In conclusione, è da considerarsi già un gran passo in avanti che nel CCNL 2019-2021 sia presente il concetto di “famiglie professionali”, ma la strada da percorrere è solo tracciata: tale concetto andrebbe declinato ulterior-

mente e l'appartenenza ad una o più famiglie professionali specifiche non dovrebbe essere considerato un vincolo per la mobilità da un ufficio ad un altro, ma piuttosto una ricchezza da valorizzare.

Partire dall'esigenza di focalizzare l'attenzione, di chi gestisce le risorse umane nella PA, sulla professionalità e su come coltivarla, può rappresentare la chiave di volta per uscire dalla logica del mero adempimento (basata su una lettura giuridica della realtà) a favore di quella del risultato e dell'impatto delle azioni pubbliche sulla collettività, destinataria del lavoro di chi opera nella pubblica amministrazione.

Per realizzare concretamente questo passaggio serve mettere in contatto e organizzare le informazioni di chi fa lo stesso mestiere. E i mestieri nella pubblica amministrazione sono davvero variegati²¹. Una volta curata l'aggregazione e l'organizzazione di chi fa parte di una medesima famiglia professionale si potrà, magari più agevolmente, operare sul benessere organizzativo e sul sistema di valutazione della performance. La strada è in salita, ma come disse Rossella O'Hara: “Domani è un altro giorno!”.

(20) Per esempio, sui contratti pubblici (materia oggetto di recente innovazione con il d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36 - Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici) è stata creata una piattaforma di e-learning pubblica <https://www.pianoformazioneup.org/> – anche Consip ha organizzato una serie di sessioni formative tematiche – https://www.acquistinretepa.it/opencms/opencms/supporto_guide.html.

(21) Archivio dei contratti collettivi nazionali di lavoro vigenti depositati al CNEL - <https://www.cnel.it/Archivio-Contratti-Collettivi/Archivio-Nazionale-dei-contratti-e-degli-accordi-collettivi-di-lavoro>.