

Sezione III

SALARI E PROFESSIONALITÀ NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

SOMMARIO: *Executive summary*. – 1. Introduzione. – 2. Modelli classificatori a confronto. – 2.1. Tentativi di riforma dei sistemi di classificazione per la valorizzazione della professionalità. – 2.1.1. La variante del CCNL Metalmeccanici. – 2.1.2. La variante del CCNL Chimici. – 2.1.3. La valorizzazione della professionalità nel CCNL Energia e petrolio. – 3. Salario e professionalità nella contrattazione collettiva aziendale. – 3.1. Tesmec. – 3.2. TenarisDalmine. – 3.3. Manfrotto. – 3.4. Una comparazione tra i tre sistemi di valutazione della professionalità.

Executive summary

La presente ricerca mette in luce il carattere generalmente statico e anacronistico dei sistemi di classificazione e inquadramento del personale, che – salvo rare eccezioni (CCNL Chimici; CCNL Energia e petrolio) – non valorizzano la professionalità dei lavoratori espressa in termini di conoscenze e competenze trasversali. Nella maggior parte dei settori produttivi il sistema classificatorio si preoccupa di stabilire soltanto quali mansioni il lavoratore è tenuto a svolgere, collegandole a un determinato livello retributivo, e non anche come deve essere adempiuta la prestazione lavorativa. Dalla definizione delle declaratorie professionali articolate nei diversi livelli d'inquadramento, resta perciò esclusa la dimensione qualitativa del lavoro effettivamente prestato, e con essa il riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali. Questo elemento di criticità dei CCNL ha sollecitato uno sforzo suppletivo ad opera della contrattazione collettiva aziendale, nel tentativo di valorizzare in chiave incentivante e gestionale le competenze trasversali della forza lavoro. Tuttavia, su un campione di 915 contratti integrativi sottoscritti nel quadriennio 2012-2015 (www.farecontrattazione.it), solo l'1,5% di intese prevede sistemi di misurazione e valorizzazione economica delle competenze dei lavoratori. Un dato questo che induce a cautela nella valutazione di un modello di contrattazione salariale che, seppur innovativo se non pionieristico rispetto all'evoluzione del nostro sistema economico e di relazioni industriali, al momento continua a gravitare fuori dall'orbita delle priorità negoziali di aziende e sindacati.

1. Introduzione

La presente sezione monografica si propone di indagare se e come la contrattazione collettiva, nelle sue diverse articolazioni, è in grado di valorizzare – dal punto di vista gestionale ed economico – la professionalità dei lavoratori. Per rispondere a questa domanda, nel secondo paragrafo verranno mappati ed esaminati i tratti specifici del sistema di inquadramento unificato, quindi le traiettorie evolutive più recenti, sfociate nei tentativi di riforma registrati in alcuni settori produttivi. Dopo aver proceduto ad una comparazione descrittiva delle caratteristiche dei sistemi di inquadramento in 10 contratti collettivi nazionali di lavoro, saranno dunque sviluppati tre casi studio, con l'obiettivo di analizzare la valorizzazione della professionalità nei sistemi classificatori del CCNL Metalmeccanici, del CCNL Chimici e del CCNL Energia e petrolio. Nel terzo paragrafo della presente sezione sarà poi esaminato il ruolo della contrattazione collettiva decentrata, nella fattispecie aziendale, nella individuazione di criteri e parametri innovativi, in grado di riconoscere a livello di impresa incrementi economici connessi alla professionalità delle maestranze espressa in termini di competenze e conoscenze. Per fare questo, saranno qui considerati tre diversi casi di aziende metalmeccaniche (Tesmec, TenarisDalmine e Manfrotto) in cui management e rappresentanze sindacali hanno pattuito un sistema di valutazione e valorizzazione economica della professionalità dei lavoratori.

Dalla ricerca possono essere tratte, in sintesi, le seguenti evidenze:

- su 10 CCNL, soltanto il CCNL Chimici e il CCNL Energia e petrolio prevedono un sistema di classificazione che valorizza la professionalità dei lavoratori;
- la maggior parte dei sistemi classificatori prevede progressioni economiche verticali, ottenibili cioè solo con il passaggio di livello;
- l'assenza di orizzontalità nei sistemi classificatori comporta una notevole rigidità gestionale poiché piccoli aggiustamenti delle mansioni o l'affidamento di piccole nuove responsabilità implica il riconoscimento del livello superiore;

- oltre agli scatti di anzianità, presenti in tutti i contratti analizzati, per alcune categorie professionali 6 CCNL prevedono automatismi promozionali decorso un certo periodo di tempo;
- la parametrizzazione degli incrementi salariali sui diversi livelli è un sistema statico e iniquo, perché non tiene conto del posizionamento delle diverse professionalità nel mercato del lavoro;
- primordiali forme di valorizzazione economica della professionalità sono presenti nella contrattazione aziendale. Tuttavia, si tratta di una prassi limitata all'1,5% di un campione di 915 contratti integrativi (www.farecontrattazione.it).

2. Modelli classificatori a confronto

La tabella 1 rappresenta un tentativo di mappatura e categorizzazione della fisionomia inquadramentale di dieci contratti collettivi nazionali di lavoro ⁽¹⁾. Nello specifico, si assumono qui a riferimento l'orientamento classificatorio del sistema di inquadramento del personale (verticale, orizzontale o misto), quindi il numero di livelli retributivi previsti, compresi i quadri, nonché l'ampiezza della scala parametrica. Infine, l'ultima colonna della tabella considera la presenza di meccanismi di promozione automatica, nella maggior parte dei casi legati al numero di mesi o anni di servizio trascorsi dal lavoratore ad un determinato livello di inquadramento. Si tratta di indicatori che, come verrà spiegato in seguito, influenzano la capacità del sistema di classificazione di valorizzare sia in termini gestionali che economici la professionalità dei lavoratori.

(1) CCNL Industria alimentare 2012, CCNL Chimico-farmaceutico 2015, CCNL Credito e assicurazioni 2015, CCNL Elettrici 2013, CCNL Energia e petrolio 2013, CCNL Metalmeccanici 2012, CCNL Multiservizi 2011, CCNL Telecomunicazioni 2013, CCNL Commercio 2015 e CCNL Turismo 2014. La selezione di questi accordi è motivata dalla rilevanza occupazionale dei settori considerati, e dalla distribuzione tra settori *labour intensive* e *capital intensive*, nonché tra industria, terziario e servizi.

Tabella 1 – Struttura e fisionomia di dieci sistemi classificatori

CCNL	Orientamento classificatorio	Numero totale di livelli retributivi	Ampiezza scala parametrica	Automatismi promozionali
Alimentare	Verticale	8 livelli	100-230	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base alla anzianità di servizio
Chimico Farmaceutico	Orizzontale	15 livelli dettati dalla posizione organizzativa, raggruppati in 6 categorie	100-220	Assenti
Credito	Orizzontale	13 livelli, raggruppati in 4 aree professionali	100-233,37	Assenti
Elettrico	Verticale	15 livelli, raggruppati in 4 gruppi	100-276,78	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio
Energia Petrolio	Verticale, con orizzontalità retributiva	6 categorie, ulteriormente frazionate in base all'elemento CREA	100-206	Assenti

Metalmeccanico	Verticale	10 categorie	100-210	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio
Multiservizi	Verticale	8 livelli	100-220	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio e al conseguimento di abilitazioni professionali
Telecomunicazioni	Verticale	9 livelli	100-222	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio
Terziario	Verticale	8 livelli	100-250	Assenti
Turismo	Verticale	10 livelli	100-195,63	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio

Le caratteristiche del sistema di inquadramento unico

In tutti i settori considerati, il modello di inquadramento unico dei lavoratori si presenta come un sistema classificatorio articolato in più livelli, individuati mediante criteri generali e riferito contestualmente ad operai, impiegati e quadri. I lavoratori sono così disposti su posizioni orientate gerarchicamente, cui si riconduce la descrizione di compiti e responsabilità.

La professionalità, grande assente

Salvo nel caso del CCNL Chimici e del CCNL Energia e petrolio, nella maggior parte dei settori produttivi il sistema classificatorio si preoccupa di stabilire soltanto *quali* funzioni il lavoratore è tenuto a ricoprire, collegandole a un determinato livello retributivo, e non anche *come* deve essere adempiuta la prestazione lavorativa. Dalla definizione delle declaratorie professionali articolate nei diversi livelli d'inquadramento, resta perciò esclusa la dimensione qualitativa del lavoro effettivamente prestato, e con essa il riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali.

Orientamento classificatorio

La maggior parte dei CCNL presenta, infatti, un orientamento classificatorio verticale. Sistemi orientati verticalmente con un significativo numero di livelli salariali comportano potenzialmente delle notevoli rigidità gestionali, dal momento in cui progressioni salariali e di carriera sono possibili solo con il passaggio di livello, a sua volta causa di un innalzamento del parametro medio dello schema classificatorio. Maggiore è il numero di livelli, inoltre, maggiore è la difficoltà nell'implementazione di dinamiche di crescita orizzontale, giacché piccoli aggiustamenti delle mansioni e delle responsabilità affidate al lavoratore, determinano il rischio di dover riconoscere il livello superiore. Da questo punto di vista, modelli classificatori quali quelli previsti nei CCNL Alimentari, CCNL Metalmeccanici, CCNL Multiservizi, CCNL Terziario, nonostante i tentativi di riforma, e CCNL Turismo, si attestano attorno a livelli di rigidità particolarmente significativi.

Automatismi promozionali

In aggiunta, sistemi classificatori che, in misura diversa, sono basati su automatismi promozionali (per esempio CCNL Alimentari; CCNL Metalmeccanici) impediscono che gli avanzamenti retributivi possano essere determinati mediante una valutazione della componente qualitativa della prestazione lavorativa, quindi attraverso una valorizzazione della professionalità. Non così invece nei sistemi orientati orizzontalmente, quali il CCNL Chimici e il CCNL Energia e petrolio, che non prevedono automatismi promozionali, ma più livelli all'interno di una determinata categoria o area, con margini per una maggiore flessibilità classificatoria e mansionale, oltre che retributiva e gestionale.

Le scale parametriche

Le scale parametriche sono generalmente piuttosto contenute: ad 1 euro di aumento contrattuale al livello più basso (parametro 100 in tutti i settori) corrisponde un incremento al livello più alto che varia ad esempio da 2,1 euro (parametro 210) nel CCNL Metalmeccanici, a 2,35 euro (parametro 235,4) nel settore dei bancari, fino a 2,5 euro (parametro 250) nel commercio. Se da un lato scale parametriche piatte sono tendenzialmente causa di un generalizzato e dannoso livellamento retributivo, spesso di ostacolo alla crescita professionale dei lavoratori, d'altra parte un divario eccessivo tra il parametro minimo e quello massimo, di fatto coincidente con il livello di quadro, genera un controproducente innalzamento del parametro medio nella scala classificatoria, e, conseguentemente, una variazione incontrollata del costo del lavoro, soprattutto in fase di rinnovo contrattuale. In particolare, si tratta di una distorsione strutturale che penalizza maggiormente i lavoratori inquadrati a livelli medi e bassi, quindi soprattutto i più giovani, ovvero i neoassunti, configurando un meccanismo che, dal punto di vista salariale, si pone come iniquo ed aumenta il divario tra gli estremi della scala classificatoria.

2.1. Tentativi di riforma dei sistemi di classificazione per la valorizzazione della professionalità

2.1.1. La variante del CCNL Metalmeccanici

Un timido tentativo di aggiornamento del sistema classificatorio nell'ottica di valorizzare le competenze trasversali dei lavoratori è stato compiuto con il rinnovo del CCNL Metalmeccanici del 15 ottobre 2009. Il riferimento va alla nota a verbale alla 3^a categoria, sezione IV, titolo II, la quale ha previsto che, rispetto ai lavoratori classificati nella 3^a categoria, come da declaratoria, potranno essere individuati coloro che, maturata una significativa esperienza in azienda, operano stabilmente su diverse funzioni con capacità concretamente esercitata di collaborare in coordinamento con altre funzioni, sia superiori che inferiori, per il miglioramento del processo o del prodotto e per il miglior sviluppo delle capacità professionali in azienda. Nello specifico, a questi lavoratori è riconosciuto, con decorrenza dal 1° marzo 2009, un elemento retributivo di professionalità (c.d. 3^a ERP) corrispondente al parametro 121,7 dei minimi tabellari, con assorbimento fino a concorrenza di eventuali emolumenti corrisposti aziendalmente ad analogo titolo.

Alla luce di questa previsione, la contrattazione collettiva aziendale nel settore metalmeccanico è talvolta intervenuta in materia ed ha definito, in via solitamente temporanea, i parametri valutativi per il riconoscimento dell'elemento retributivo di professionalità. Un esempio in tal senso è rinvenibile nel contratto collettivo aziendale della Istringhausen di Mantova. L'intesa prevede la corresponsione della 3^a ERP a quei dipendenti che, a seguito di apposite valutazioni delle performance individuali, abbiano mostrato particolari capacità trasversali. Nel merito, la valutazione, che avverrà mediante l'attribuzione di un punteggio compreso tra 1 e 5 per ogni singola voce, comprende l'analisi delle capacità di svolgere le attività con costanza, continuità e determinazione; di fornire prestazioni di qualità; di organizzare il proprio lavoro in modo autonomo; di creare momenti di integrazione e collaborazione con i colleghi; di essere disponibili ad una risoluzione dei problemi. La 3^a ERP sarà erogata solo ai dipendenti che conseguono un punteggio minimo di 16.

L'attuazione del precedente dettato contrattuale, che di fatto prevedeva l'istituzione di un Elemento retributivo di professionalità per alcuni lavoratori inquadrati nella 3^a categoria in possesso di particolari caratteristiche, è stata realizzata con l'introduzione della Categoria 3^a Super, in

occasione del rinnovo del 5 dicembre 2012. L'accordo ha altresì stabilito che gli eventuali emolumenti già corrisposti a tal titolo, e a livello di azienda, sono assorbiti fino a concorrenza.

2.1.2. La variante del CCNL Chimici

Il CCNL Chimico Farmaceutico, su tutti, aveva introdotto alcune innovazioni già nel 19 marzo 1994, mediante la riduzione dei livelli di inquadramento ed il passaggio, allora, da dieci livelli a sei categorie. Nel rinnovo del 22 settembre 2012, poi, le parti hanno dato seguito al processo di riforma, prendendo atto, sin dalle premesse al nuovo articolo 4, del rapporto tra professionalità, sistema degli inquadramenti e organizzazione del lavoro, nonché, di conseguenza, retribuzione. Le parti firmatarie hanno infatti specificato che l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e nella distribuzione delle mansioni ha dato luogo a figure professionali nuove che, caratterizzandosi per un'elevata professionalità, hanno contribuito in modo significativo allo sviluppo della produttività delle imprese del settore. Nel merito, i lavoratori sono inquadrati in un'unica scala classificatoria composta da sei categorie (dalla A alla F), nell'ambito delle quali sono previste figure professionali, con mansioni contrattualmente considerate equivalenti, ma distribuite su diverse c.d. "posizioni organizzative". Invero, ogni categoria racchiude più posizioni organizzative, le quali, a loro volta, comprendono vari profili professionali. La declaratoria determina per ciascuna categoria le caratteristiche ed i requisiti indispensabili per l'inquadramento nella medesima categoria. Se da un lato le declaratorie rappresentano i requisiti per l'inquadramento nella categoria in considerazione, i profili professionali interni alle posizioni organizzative descrivono il contenuto professionale ed il grado di competenze richiesto. I profili professionali, in particolare, comportano di fatto un'indennità di posizione organizzativa (IPO), la quale si aggiunge ai minimi retributivi fissati contrattualmente per ciascuna categoria e mira a remunerare il lavoratore in relazione alle proprie competenze. Da ultimo è bene precisare che per i profili professionali diversi, che non sono individuati, l'inquadramento viene effettuato in base alle declaratorie, ovvero operando per analogia ai profili espliciti. In tale ultimo caso, le rappresentanze sindacali, a livello di azienda, sono chiamate a verificare gli inquadramenti adottati. Si tratta di un tentativo di classificare i lavoratori in base alle competenze, con il tentativo di accorpare più livelli in un numero contenuto di fasce, aree, ovvero categorie, in tal caso non tanto

nel tentativo di garantire processi di mobilità professionale o di rotazione, quanto piuttosto allo scopo di garantire una valorizzazione delle competenze. Ogni categoria, infatti, è differenziata al suo interno sulla base di più scalini salariali, in relazione al comportamento professionale del soggetto. Il rinnovo contrattuale del 2015, di fatto, ha lasciato intatto il sistema classificatorio in commento.

2.1.3. La valorizzazione della professionalità nel CCNL Energia e petrolio

Rinnovato da ultimo il 22 gennaio 2013, il contratto collettivo nazionale del settore Energia e petrolio prevede un sistema di valutazione della professionalità espressa dai lavoratori imperniato nel modello di classificazione del personale. Nel concreto, la scala classificatoria si concretizza in sei categorie, con i relativi minimi retributivi, cui si collegano più livelli salariali in base alla valorizzazione dell'apporto professionale, mediante l'apprezzamento di ciascun fattore dell'indicatore CREA (segnatamente, Complessità Responsabilità Esperienza Autonomia). Il livello salariale complessivo dei lavoratori inquadrati in una delle prime cinque categorie, dunque, è determinato, oltre che dall'inquadramento nella categoria di competenza, dalla misurazione dell'apporto individuale attraverso l'indicatore CREA.

Il CREA si compone di 14 elementi complessivi: tre ciascuno per quanto riguarda la complessità e la responsabilità, e quattro elementi ciascuno per quanto riguarda invece l'esperienza e l'autonomia. Nello specifico, ciascuno dei quattro elementi complessivi (complessità, responsabilità, esperienza e autonomia), si compone di una molteplicità di ulteriori elementi, sebbene, in relazione alla categoria e *business area* cui appartiene il lavoratore, solo alcuni di essi vengono considerati per la determinazione del CREA. A titolo esemplificativo, la seconda categoria dell'area business "Vendita e trasporto gas" vede l'elemento complessivo "complessità" apprezzato attraverso la valutazione degli elementi "definizione dei compiti", "metodo" e "flessibilità organizzativa", mentre il medesimo elemento complessivo, per la medesima categoria, ma per l'area business "esplorazione/produzione idrocarburi", viene apprezzato mediante gli indicatori "definizione degli obiettivi", "ampiezza di visione" e "flessibilità organizzativa". Il livello di CREA sarà così determinato dalla somma dei valori derivanti dall'apprezzamento dei singoli elementi complessivi

(con valori da 1 a 5 per la prima categoria, e da 1 a 4 per le altre) diviso per 14 (il numero complessivo degli elementi).

Circa il momento valutativo, per la misurazione del CREA sono state predisposte delle schede con l'indicazione dei singoli elementi, descritti nel dettaglio, nonché del numero dei gradi di apprezzamento corrispondente al numero dei livelli del CREA stesso. Il CCNL Energia e petrolio, in tale fase, assicura importanza alla trasparenza del sistema. Questo obiettivo è perseguito mediante la formalizzazione di alcune "linee guida", consistenti nel «rendere edotto il neo assunto delle peculiarità del sistema classificatorio, sia tramite la evidenziazione della parte contrattuale ad esso dedicata, sia ricorrendo alla "Guida all'apprezzamento del C.R.E.A." [...]; rendere edotti i responsabili di linea sulle modalità dell'apprezzamento dell'apporto individuale del lavoratore e della metodologia da usare nella comunicazione dell'apprezzamento stesso attraverso la relativa scheda; rendere edotte le rappresentanze sindacali dei lavoratori, sia a livello territoriale che locale sulla metodologia di apprezzamento e di comunicazione dello stesso». A tale impianto si aggiunge una Commissione Paritetica per la valutazione della professionalità, quale organismo preposto per il monitoraggio del buon andamento del piano classificatorio, quindi per la sua regolare applicazione.

Una novità coincidente con l'ultimo rinnovo contrattuale, e non secondaria rispetto a quanto di cui sopra, si rintraccia nell'eliminazione dell'automatismo retributivo rappresentato dagli scatti d'anzianità. Invero, con il rinnovo del 2013 le associazioni di categoria hanno pattuito che, a decorrere dal primo gennaio 2016, cessa l'applicazione degli aumenti periodici di anzianità. Gli importi eventualmente già maturati resteranno comunque acquisiti dai lavoratori, a titolo di "ex scatti non assorbibili".

3. Salario e professionalità nella contrattazione collettiva aziendale

Nelle realtà industriali dove i processi di automazione della produzione hanno inciso con maggiore enfasi sulla conformazione occupazionale, riducendo se non annullando la rilevanza quantitativa delle mansioni routinarie, i fattori di debolezza della struttura salariale domestica hanno sollecitato uno sforzo suppletivo ad opera della contrattazione collettiva aziendale, nel tentativo di valorizzare in chiave incentivante e gestionale

le competenze trasversali della forza lavoro. Il *data base* ADAPT sulla contrattazione aziendale (accessibile all'indirizzo internet www.farecontrattazione.it) contiene casi e pratiche contrattuali esemplificative in tal senso. Nello specifico, su un campione di 915 contratti integrativi sottoscritti nel quadriennio 2012-2015, circa l'1,5% di intese legano quote premiali alla misurazione delle competenze dei lavoratori. Se l'incidenza percentuale si calcola esclusivamente sul numero di accordi aziendali contenenti forme di retribuzione variabile, la frequenza si attesta approssimativamente al 2%.

Nei paragrafi che seguono si riportano i casi di tre aziende, segnatamente Tesmec, TenarisDalmine e Manfrotto, le quali, in anni diversi, hanno introdotto o aggiornato un modello di valutazione delle competenze dei lavoratori mirato a retribuire i medesimi anche in base alla professionalità espletata sul luogo di lavoro. Coerentemente, si tratta di tre casi in cui management e sindacati hanno dedicato il sistema premiale all'allineamento tra professionalità e salari.

3.1. Tesmec

Nel 2010, in fase di rinnovo del contratto collettivo aziendale, la Tesmec ha espresso la necessità di pianificare un progetto di lungo periodo mirato a rinforzare lo sviluppo professionale delle maestranze. D'altra parte, i sindacati hanno proposto l'introduzione di un bonus retributivo individuale basato su procedure valutative e giustificazioni tecniche, collegato al comportamento professionale tenuto dei lavoratori. Nell'ultimo contratto collettivo aziendale, siglato nel febbraio 2011, queste posizioni sono confluite in un progetto nominato *New Resource Development*, con il principale intento di stabilire programmi formativi volti a soddisfare i bisogni individuali del lavoratore e, al contempo, del business. Entro questo contesto, management e sindacati hanno concordato uno schema atto a valorizzare le competenze e gli aspetti salienti della professionalità dei lavoratori, collegandovi un riconoscimento retributivo.

Il sistema di retribuzione legato alle competenze della Tesmec concerne sia gli operai che gli impiegati, con eccezione delle posizioni dirigenziali. La valutazione dei lavoratori ha luogo annualmente ed è effettuata dal responsabile dell'area lavorativa cui appartiene il dipendente, con il supporto dell'ufficio Risorse Umane. Oltre a questo, i riscontri as-

sicurati dal supervisore si svolgono regolarmente e coinvolgono direttamente i lavoratori, anche se tali procedure non sono formalizzate per via contrattuale.

I parametri e criteri di valutazione dei fattori della prestazione

La scheda di valutazione è condivisa e concordata pattiziamente tra management e rappresentanti dei lavoratori. Essa, nello specifico, è la stessa sia per gli operai che per gli impiegati. La valutazione delle competenze è dunque basata su parametri valutativi condivisi, suddivisi in due macro-categorie (flessibilità ed elementi distintivi della prestazione), ulteriormente frammentate in otto fattori di valutazione (trasmissione delle competenze; polifunzionalità; flessibilità operativa; autonomia operativa; capacità relazionali; lavoro di gruppo; rispetto delle norme sulla sicurezza; qualità della prestazione), i quali, nello specifico, sono definiti contrattualmente. I pesi del singolo fattore di valutazione variano in base all'importanza dello stesso, andando dal peso 5 riservato alla capacità di lavorare in gruppo, per arrivare al peso 20 riservato alla capacità di trasmettere le competenze e all'autonomia operativa. Da ciò scaturisce un peso complessivo per le due macro-aree, pari a 45 per quella della flessibilità (trasmissione delle competenze, polifunzionalità e flessibilità operativa), e pari a 55 per quella concernente gli elementi distintivi della prestazione (autonomia operativa, capacità relazionali, lavoro di gruppo, rispetto delle norme di sicurezza e qualità della prestazione).

La scala di valutazione è distribuita tra “non valutabile” e “ottimo”, passando per “da migliorare”, “adeguato” e “buono”. A titolo di esempio, il giudizio “non valutabile” indica una prestazione ancora non valutabile, giacché il dipendente è stato assunto da meno di un anno, il giudizio “da migliorare” indica che la prestazione del lavoratore è inadeguata e va definito un Piano di miglioramento individuale, mentre il giudizio “ottimo” indica che la prestazione del lavoratore supera di molto i requisiti. Ogni livello di votazione è ponderato, secondo dei pesi compresi tra 0,5 e 1,6.

La struttura premiale

Nello specifico, la valutazione finale è ottenuta moltiplicando il peso della votazione riportata (non valutabile; da migliorare; adeguato; buono; ottimo) per il peso del singolo fattore di valutazione (trasmissione delle

competenze; polifunzionalità; flessibilità operative; autonomia operativa; capacità relazionali; lavoro di gruppo; rispetto delle norme sulla sicurezza; qualità della prestazione). I lavoratori sono quindi distribuiti in quattro fasce, con corrisponde un importo premiale, in base al punteggio complessivo così ottenuto: compreso tra 75 e 99; compreso tra 100 e 129; compreso tra 130 e 159; maggiore o uguale a 160. A titolo esemplificativo, la tabella di seguito riporta la distribuzione degli importi premiali per annuali per il 2011, il 2012 ed il 2013.

Tabella 2 – Struttura e distribuzione degli importi premiali (Tesmec, 2011)

Punteggio	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013
75-99	112,50 euro	150 euro	187,50 euro
100-129	150 euro	200 euro	250 euro
130-159	195 euro	260 euro	325 euro
Maggiore di 159	240 euro	320 euro	400 euro

Il sistema di monitoraggio

Management e rappresentanti dei lavoratori verificano regolarmente il funzionamento generale di siffatto sistema, così come annualmente verificano altresì la pertinenza dei metodi di misurazione. Per quanto concerne la valutazione individuale, qualora si dovessero presentare dubbi circa la procedura valutativa, ovvero sospetti di giudizi iniqui, il lavoratore può farsi assistere da un rappresentante dei lavoratori e chiedere un chiarimento all'ufficio Risorse Umane.

3.2. TenarisDalmine

Alla fine degli anni Ottanta la TenarisDalmine ha affrontato un duro processo di ristrutturazione tecnologica e organizzativa. Il risultato, che ha coinciso con un miglioramento della performance aziendale, è stato accompagnato da un nuovo corso di sviluppo delle risorse umane, basato

su una struttura organizzativa snella e fondata su team autonomi coordinati da capi squadra. Di conseguenza, negli anni Novanta i sindacati e i rappresentanti dei lavoratori hanno proposto al management l'istituzione di un gruppo di studio mirato ad allineare il sistema premiale a tale nuovo modello di gestione delle risorse umane, proponendo un piano teso a valorizzare il contributo lavorativo di ciascun dipendente. Nel 1993 la società ha accettato la proposta sindacale ed ha stabilito una commissione bilaterale, incaricata di studiare l'introduzione di un sistema retributivo collegato alle competenze. Nel settembre del 1995, in occasione del rinnovo del contratto collettivo aziendale, il lavoro della commissione ha condotto all'introduzione di un "Premio di professionalità". In TenarisDalmine questo sistema retributivo basato sulla professionalità dei lavoratori è ancora presente, esso copre la quasi totalità della forza lavoro, con esclusione delle sole posizioni dirigenziali, ed è stato aggiornato nel giugno 2012, in occasione dell'ultimo rinnovo contrattuale.

Professionalità Richiesta e Professionalità Espressa

Il "Premio di professionalità" della Tenaris di Dalmine conta di due professionalità, quella Richiesta e quella Espressa. Nello specifico, la Professionalità Richiesta afferisce il comportamento lavorativo come atteso nell'espletamento dell'attività ordinaria, prendendo a riferimento la complessità del ruolo, mentre la Professionalità Espressa è soggetta ad una valutazione e misura il modo in cui ciascun comportamento lavorativo atteso è posto in essere. Più nello specifico, il primo fattore poggia su diverse fasce di professionalità (A, B, C, D, E, F) e si rivela statico dal momento che la fascia di professionalità medesima è allacciata al livello di inquadramento del lavoratore. La Professionalità Richiesta, infatti, rappresenta il ruolo del lavoratore, ovvero sia l'insieme di aspettative e responsabilità assegnate alla posizione. Diversamente, la Professionalità Espressa riguarda la performance individuale ed effettiva del dipendente, e cioè il modo in cui il lavoratore realizza il ruolo richiesto. Questo secondo tipo di professionalità è valutato sulla base di sei parametri condivisi (informazioni; risultati; autonomia decisionale; capacità relazionali; conoscenze; sicurezza/polivalenza/polifunzionalità), ulteriormente divisi in sub-parametri maggiormente dettagliati.

La struttura premiale

Come detto, i lavoratori sono distribuiti su più fasce in relazione al grado di Professionalità Richiesta, quindi suddivisi in cinque livelli sulla base del grado di Professionalità Espressa (minimo; medio inferiore; medio; medio superiore; massimo). La tabella di seguito, a titolo esemplificativo, mostra l'importo mensile spettante al lavoratore in base all'incrocio tra la sua Professionalità Richiesta e la sua Professionalità Espressa.

Tabella 3 – Distribuzione e struttura degli importi premiali (TenarisDalmine, 2012)

Livelli di Professionalità Richiesta	Livelli di Professionalità Espressa				
	Minimo	Medio inferiore	Medio	Medio superiore	Massimo
A	5,11 euro	7,66 euro	10,23 euro	12,82 euro	15,42 euro
B	7,16 euro	10,75 euro	14,34 euro	17,92 euro	21,50 euro
C	9,21 euro	13,82 euro	18,43 euro	23,05 euro	27,66 euro
D	11,29 euro	16,92 euro	22,54 euro	28,15 euro	33,78 euro
E	19,17 euro	29,43 euro	39,67 euro	49,92 euro	60,17 euro
F	Viene erogato un <i>bonus</i> (52,90 euro)				

I criteri di valutazione

La valutazione dei lavoratori avviene con cadenza annuale. Nel merito, e come già anticipato, mentre la Professionalità Richiesta dipende dal ruolo e dalla posizione del lavoratore, la Professionalità Espressa è valutata dal diretto superiore.

La scheda di valutazione afferente la Professionalità Espresa è condivisa e pattuita contrattualmente tra management e rappresentanti dei lavoratori. Essa include un ammontare totale di ventotto comportamenti lavorativi, raggruppati sotto i suddetti indicatori (informazioni; risultati; autonomia decisionale; capacità relazionali; conoscenze; sicurezza/polivalenza/polifunzionalità). Ulteriormente, ogni comportamento lavorativo ha un peso diverso (vale a dire un coefficiente espresso in termini percentuali), in relazione al ruolo ricoperto dal dipendente.

La scala di giudizio è distribuita tra - e ++, passando per OK -, OK e OK +. Nello specifico, il segno meno (-) indica che il lavoratore deve migliorare sensibilmente, mentre ++ indica che il lavoratore supera ampiamente le aspettative.

Il sistema di monitoraggio

Nella fase finale del processo valutativo è previsto un colloquio di rendicontazione tra il valutatore e il lavoratore valutato. Il funzionamento del sistema è monitorato da un'apposita commissione bilaterale che comprende sia il management che i rappresentanti dei lavoratori. Nel merito, la commissione deve verificare la validità del processo di valutazione, approfondendo e dirimendo eventuali difformità. Il lavoratore, in particolare, può richiedere assistenza ad un rappresentante sindacale e rivolgersi alla commissione bilaterale per ottenere un chiarimento circa la valutazione finale.

3.3. Manfrotto

Nel giugno 2013 la direzione aziendale e il sindacato Fim-Cisl hanno siglato un contratto collettivo aziendale, stabilendo con esso una commissione sperimentale incaricata di costruire un sistema di valutazione dei lavoratori più moderno e robusto. Tale passaggio è stato riconosciuto come fondamentale per il perseguimento di un modello retributivo meritocratico e basato sulla professionalità. Il precedente sistema valutativo, in particolare, era posto in essere unilateralmente e non coinvolgeva i lavoratori o i loro rappresentanti. Per di più, lo schema mancava di una procedura formale e di regole certe e condivise. Su questi presupposti, nell'aprile 2014 la commissione sperimentale ha avviato un progetto congiunto al fine di migliorare il precedente modello di valutazione, an-

che allo scopo di collegarlo ad un piano di interventi formativi più equo e partecipato. Il risultato è stato il lancio di un nuovo modello di valutazione della professionalità dei dipendenti, riguardante gli impiegati e le figure manageriali.

Calendario e procedura di valutazione del personale

La procedura su cui poggia l'attuale sistema di valutazione e valorizzazione delle competenze della Manfrotto conta di quattro fasi. In primo luogo, tra gennaio e febbraio si tiene una fase di pianificazione, la quale consiste in un iniziale colloquio tra il lavoratore e il suo superiore (il supervisore). In questa prima fase le parti definiscono pure la scheda valutativa e vengono assegnati gli obiettivi individuali. Durante l'anno, per precisione nel mese di luglio, ha poi luogo un incontro intermedio, ove si osservano i comportamenti lavorativi dei dipendenti, si esprime un *feedback* al lavoratore e, se necessario, si affronta una revisione degli obiettivi individuali. In un terzo momento, nel mese di dicembre si tiene la valutazione finale della professionalità del lavoratore. Da ultimo, sempre nel mese di dicembre si prevede anche un'ulteriore quarta fase, in cui lavoratore e supervisore, proprio alla luce della valutazione finale, possono concordare un Piano di Sviluppo, vale a dire un programma formativo individuale mirato a colmare le lacune presenti nel dipendente, ovvero a rinforzarne determinate capacità. In aggiunta a queste fasi, e successivamente alla valutazione finale, se ne configura una potenziale quinta. Invero, nel caso di dubbi circa il procedimento di valutazione, il dipendente può rigettare la valutazione finale. La composizione della controversia è demandata ad una speciale commissione (denominata *Performance Committee*), composta da un rappresentante sindacale, dall'HR Business Partner e dal Direttore HR. Questo ulteriore ed eventuale passaggio si conclude con un accordo tra lavoratore e supervisore.

I criteri di valutazione delle competenze comportamentali

Con riferimento ai parametri di valutazione, essi si scompongono in due gruppi. Il primo gruppo, per vero, non è formalizzato, in quanto composto da obiettivi individuali (c.d. *smart*) stabiliti direttamente tra dipendente e supervisore all'inizio dell'anno. Pur tuttavia, le caratteristiche della scheda di valutazione sono prestabilite: il superiore non può indicare più di cinque obiettivi, così come deve specificare da subito il peso di

ciascuno degli stessi e i criteri di valutazione. Dall'altra parte, il secondo gruppo computa otto competenze comportamentali, precedentemente stabilite: innovazione; orientamento al servizio; leadership e sviluppo degli altri; qualità del lavoro; orientamento al risultato e velocità di esecuzione; collaborazione; sensibilità commerciale; visione strategica. La definizione di ciascuno di tali parametri è riportata su uno specifico manuale ed è comunicata sia a valutati che a valutatori.

Ogni parametro ha un peso differente in base ai dipartimenti (marketing e vendite; finanza e amministrazione, risorse umane e IT; operations, industrial, R&D) e al livello del lavoro (manager; professional; junior o new entry). Nello specifico, e con riferimento ai gruppi così suddivisi, alcune competenze sono distintive e definite "Gold", quindi legato ad un moltiplicatore maggiore rispetto a quelle ordinarie. La seguente tabella esemplifica la suddivisione dei pesi:

Tabella 4 – Distribuzione e struttura delle competenze comportamentali (Manfrotto, 2015)

Competenze	Marketing/Vendite			Finanza/HR/IT			Operations/ Industrial/R&D		
	Mgr	Pro	Junior	Mgr	Pro	Junior	Mgr	Pro	Junior
Innovazione	X	Gold	Gold	X	X	X	Gold	Gold	Gold
Orientamento	X	X	X	Gold	Gold	Gold	X	X	X
Leadership	Gold	X	X	Gold	X	X	Gold	Gold	X
Qualità	X	X	X	X	Gold	Gold	X	X	Gold
Risultati	X	Gold	Gold	X	X	Gold	X	Gold	Gold
Collaborazione	Gold	Gold	Gold	Gold	Gold	Gold	Gold	Gold	Gold
Sensibilità	Gold	Gold	Gold	X	X	X	X	X	X
Strategia	Gold	X	X	Gold	Gold	X	Gold	X	X

Mgr: Manager; **Pro:** Professional; **Junior:** Junior o new entry.

Gold: Competenze distintive, legate a un moltiplicatore; **X:** Competenze ordinarie.

La scala di valutazione è compresa tra 0 e 4, dove la votazione di 0 indica un comportamento assente o inadeguato, e la votazione di 4 indica un comportamento lavorativo eccellente. Ancora, nel caso di 1 il comportamento osservato è migliorabile perché solo parzialmente aderente a quello richiesto, nel caso di 2 il comportamento è adeguato, mentre nel caso di 3 il comportamento supera le aspettative ed è, seppur non eccezionale, buono rispetto a quanto richiesto.

Come già si è anticipato, le competenze “Gold” hanno un peso maggiore in comparazione alle altre, sicché ad esse si applica un moltiplicatore per la determinazione del punteggio finale (nel concreto, il voto è moltiplicato per 5,25). La somma finale delle valutazioni così riportate determina la risultante del processo di valutazione, poi espresso in percentuale. Il risultato complessivo, e cioè il punteggio unico finale, è ottenuto dalla media aritmetica tra il risultato finale della valutazione individuale e il risultato finale della valutazione delle Competenze Comportamentali.

3.4. Una comparazione tra i tre sistemi di valutazione della professionalità

Criteri e procedure valutative trasparenti

In tutti i casi esaminati i contenuti e le dinamiche procedurali del processo valutativo sono definiti convenzionalmente e risultano facilmente comunicabili ai lavoratori. La comunicazione è assicurata dall'intervento del diretto superiore (Tesmec e TenarisDalmine) o da appositi manuali esplicativi (Manfrotto). In tutti e tre i casi, i criteri di valutazione sono trasparenti e ogni singolo parametro valutativo è specificato e definito puntualmente, così da consentire una più rigorosa individuazione di tutti gli elementi oggetto di valutazione. In Tesmec e TenarisDalmine, in particolare, la scheda valutativa ed i relativi parametri sono il risultato di un confronto negoziale tra management e sindacati, mentre in Manfrotto la definizione dei parametri nella contrattazione collettiva afferisce alla sola valutazione delle c.d. competenze comportamentali, essendo l'altra parte degli indicatori e criteri di giudizio stabilita individualmente tra lavoratore e supervisore. In questo caso, infatti, i lavoratori sono coinvolti anche nella definizione di una parte delle loro stesse competenze individuali, circostanza che facilita non solo la comprensione dei

criteri valutativi, ma anche la percezione di equità del processo. Peraltro, i criteri di valutazione e il relativo risultato sono spiegati e giustificati attraverso un testo esplicativo frutto dell'accordo tra azienda e rappresentanti dei lavoratori. Da ultimo, la procedura è calendarizzata e la valutazione del lavoratore avviene annualmente, con la particolarità del caso della Manfrotto ove è altresì previsto un incontro intermedio di monitoraggio tra dipendente e valutatore.

La valutazione poggia su una molteplicità di parametri, i quali sono in grado di misurare tutte le variabili caratterizzanti il comportamento lavorativo

I parametri di valutazione constano di un totale di otto comportamenti lavorativi nel caso di Tesmec e Manfrotto, e ventotto nel caso di TenarisDalmine. In tutti i casi, la scala valutativa si basa su cinque gradi di giudizio e le valutazioni sono costruite su una molteplicità di parametri, incidendo su differenti competenze e abilità individuate convenzionalmente dal management e dalle rappresentanze dei lavoratori. Nello specifico, ogni parametro e grado di valutazione ha un peso in relazione al dipartimento aziendale e al livello professionale (Manfrotto), alla categoria professionale del lavoratore (TenarisDalmine), oppure alla importanza riservata al fattore distintivo oggetto di misurazione (Tesmec). In tutti e tre i casi, infatti, la procedura valutativa è espletata tenendo conto di differenti pesi e moltiplicatori, il che contribuisce a valorizzare non soltanto le competenze più rilevanti, ma anche le componenti di maggior interesse per l'azienda con riferimento alla posizione lavorativa ricoperta. In tal modo, le competenze reputate più importanti influenzano in maggior misura il calcolo del risultato finale.

Contatto diretto con il supervisore e previsione di momenti di riscontro

In tutti i casi analizzati la valutazione finale è posta in essere dal diretto superiore del lavoratore (il nominativo del quale è sempre notificato in anticipo), talvolta con il supporto dell'ufficio Risorse Umane (Tesmec). Relativamente alle procedure di *feedback*, nei tre casi studio sono previsti momenti di confronto e riscontro che configurano un flusso comunicativo bidirezionale tra supervisore e dipendente interessato. Questi passaggi possono prender luogo informalmente, data la mancanza di un meccanismo dettagliato e condiviso (Tesmec e TenarisDalmine), ovvero entro una procedura predeterminata e articolata, mediante la previsione

di un incontro intermedio tra il lavoratore ed il suo supervisore (Manfrotto). L'unico caso studio in cui una procedura di *feedback* è stata formalizzata tra le parti è comunque quello della Manfrotto: nell'azienda veneta un colloquio intermedio mira ad assicurare un riscontro al lavoratore e, se necessario, finanche una revisione dei suoi obiettivi individuali.