Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/19 – Focus sulla valorizzazione della professionalità e sulla “staffetta generazionale” in azienda

La presente analisi si inserisce nei lavori della Scuola di alta formazione di ADAPT per la elaborazione del Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia. Per informazioni sul rapporto - e anche per l'invio di casistiche e accordi da commentare - potete contattare il coordinatore scientifico del rapporto al seguente indirizzo: tiraboschi@unimore.it

A partire da quanto emerge dai Rapporti sulla contrattazione collettiva, il presente contributo si pone lo scopo di approfondire due temi: in primo luogo, la **valorizzazione economica della professionalità**, con particolare riferimento alle competenze trasversali, e, in secondo luogo, il tema della **"staffetta generazionale"** in azienda. Seppur questi due fronti possano sembrare "distanti" l'uno dall'altro, vi è una caratteristica condivisa che permette di inserirli in una prospettiva comune. Entrambi, infatti, si avvalgono della **prossimità della contrattazione di secondo livello alle singole realtà aziendali come elemento fondamentale per una loro efficace implementazione**. Inoltre, essi sono interessanti strumenti che cercano di far fronte, da una parte, alla rigidità del sistema di inquadramento italiano e al problema della valorizzazione sostanziale della qualità del lavoro (si veda D. Mosca, P. Tomassetti, *La valorizzazione economica delle professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Diritto delle relazioni Industriali*, N.3/XXVI, 2016) e, dall'altra, all'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e al tema della conciliazione di diverse generazioni in azienda.

Per quanto riguarda il primo aspetto, fin dal Primo Rapporto ADAPT emerge come la contrattazione collettiva aziendale giochi un ruolo fondamentale nella valutazione della professionalità espressa dai singoli lavoratori. Questa, infatti, viene riconosciuta come un fattore strategico per la crescita e la competitività delle imprese, nonché per la valutazione qualitativa della prestazione di lavoro. In questo contesto viene citato il caso della **TenarisDalmine**, ripreso più approfonditamente nel Secondo Rapporto ADAPT, azienda nella quale dal 1995 è stato istituto un **"Premio professionalità espressa"** che permette di riconoscere a livello economico, secondo un processo di monitoraggio e valutazione concordato dalla parte sindacale e dalla parte datoriale, le professionalità espresse da ogni singolo lavoratore per ciò che riguarda competenze relazionali, comportamentali e di conoscenza. **La distinzione tra professionalità richiesta, ossia il ruolo di lavoro e l'insieme delle aspettative e delle responsabilità relative ad una posizione, e professionalità espressa, relativa al modo effettivo in cui il lavoratore svolge il suo compito, permette di "isolare", e di valorizzare, la qualità della prestazione, cioè il *come* viene effettivamente svolto il lavoro da ogni singolo lavoratore a parità di ruolo**.

A testimonianza dell'importanza della contrattazione aziendale per la valorizzazione della professionalità, nel Secondo Rapporto ADAPT, oltre ad essere ripreso il caso della TenarisDalmine, vengono anche considerati quelli Tesmec e Manfrotto. In tal senso, questi accordi sono esemplificativi del fatto che ***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 rutinarie, 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*** (p. 313, Secondo Rapporto ADAPT) L'importanza e la rilevanza di questi esempi, seppur in netta minoranza rispetto ai contratti collettivi aziendali analizzati presenti nella banca dati farecontrattazione.it, si mostra anche nel tentativo di rispondere a una certa rigidità salariale dovuta all'impostazione dei sistemi di classificazione dei CCNL di categoria (si rimanda ancora a D. Mosca, P. Tomassetti, *La valorizzazione economica delle professionalità nella contrattazione aziendale*, op. cit.). **Aldilà delle differenze nell'implementazione dei diversi sistemi di valutazione della professionalità espressa, è interessante notare come tutti gli schemi mantengano alcuni elementi comuni, quali la comunicabilità dei sistemi di valutazione ai lavoratori, la trasparenza dei parametri valutativi e la possibilità di chiedere giustificazioni a riguardo e, infine, la calendarizzazione della valutazione.** Inoltre, nei processi di valutazione della professionalità espressa grande attenzione viene riservata alle **competenze trasversali** come l'autonomia, l'orientamento al risultato e la capacità di collaborazione, per citarne alcune. Non da ultimo, come emerge in particolare dal Sesto Rapporto ADAPT, la contrattazione aziendale, grazie alla sua posizione di prossimità alle singole realtà di lavoro, ha inoltre la possibilità di far fronte all'emergere di nuovi ruoli organizzativi e professionalità, avviando processi di riconoscimento formale e sostanziale.

Per quanto riguarda il livello dei CCNL, nel Secondo Rapporto ADAPT si fa menzione del CCNL Chimico Farmaceutico e del CCNL Energia e petrolio come esempi di contrattazione collettiva di categoria che prevedono un sistema di classificazione volto a valorizzare la professionalità dei lavoratori. In entrambi i contratti è presente una scala classificatoria composta da sei categorie. Nel caso del CCNL Chimici, le categorie raggruppano i diversi profili professionali sulla base delle declaratorie. Al tempo stesso, il sistema è ulteriormente ramificato in "posizioni organizzative" che raggruppano ulteriormente i diversi profili professionali presenti nelle categorie. In questo modo, ogni profilo professionale gode anche di un'indennità di posizione organizzativa (IPO) volta a remunerare il lavoratore in base alle sue competenze. Nel CCNL Energia

e Petrolio gli scalini salariali presenti nelle categorie facevano riferimento, per l'anno 2013, alla valorizzazione dell'apporto professionale, determinato mediante l'indicatore **CREA** (Complessità, Responsabilità, Esperienza, Autonomia). Come si evince dal Sesto Rapporto ADAPT, il rinnovo del CCNL Energia e petrolio nell'anno 2019 ha portato ad un'ulteriore innovazione nel sistema di misurazione dell'apporto professionale individuale. Il sistema classificatorio, composto da sei livelli di inquadramento, suddiviso in aree di business e con la presenza di ruoli professionali campione, prevede un sistema di valutazione della performance individuale non più basato sull'indicatore CREA, bensì su un nuovo condiviso parametro che poggia su quattro meta-fattori valutativi comuni per tutti i livelli: **l'orientamento al risultato, la flessibilità, la proattività, la valorizzazione delle risorse**. Inoltre, la dinamicità salariale è legata anche alla capacità del lavoratore di interpretare il ruolo professionale.

Infine, per quanto riguarda il tema dell'inserimento dei giovani nelle aziende e il loro rapporto con i lavoratori più anziani, è interessante leggere quanto detto nel Sesto Rapporto ADAPT al paragrafo *Diverse generazioni al lavoro*. Come viene scritto, il tema di una sempre più ampia maglia di età sul luogo di lavoro pone una sfida importante alla contrattazione aziendale. Infatti, è attraverso l'utilizzo di strumenti come l'apprendistato (tema affrontato trasversalmente in tutti i Rapporti), i tirocini e i percorsi di alternanza scuola-lavoro che le imprese possono accompagnare i giovani nell'ingresso al mondo del lavoro, adottando anche soluzioni organizzative innovative. **In tal senso, gli accordi siglati da Gefran e Mallinkrodt cercano di implementare la "staffetta generazionale" in base alla quale i lavoratori ormai prossimi alla pensione possono trasformare il proprio contratto a tempo pieno in contratto a tempo parziale, portando avanti un prezioso percorso di affiancamento a giovani lavoratori da integrare nei processi aziendali**. Inoltre, l'incentivo ad adottare questa misura viene anche dall'impegno dell'azienda nel garantire i contribuiti previdenziali al pari del contratto a tempo pieno. **È quindi una logica di confronto, supporto e trasferimento delle competenze che rende particolarmente interessante e generativo il rapporto tra diverse generazioni sul luogo di lavoro.**

In generale, per quanto concerne i temi finora affrontati, la contrattazione collettiva aziendale sembra giocare un ruolo fondamentale nel far sì che dalla "cornice" delineata per mezzo dei CCNL si giunga ad un'applicazione concreta e particolare all'interno delle singole realtà di lavoro. **Pertanto, sia per quanto riguarda la valorizzazione della professionalità, attraverso la**

misurazione della performance dei singoli lavoratori e della qualità della prestazione da loro svolta, sia per la questione dei rapporti generazionali in azienda, in un'ottica di scambio di valori e di competenze, il fattore della prossimità sembra essere decisivo.

Tommaso Galeotto

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Siena

@TommasoGaleotto