



*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni  
industriali e di lavoro*

*Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)  
Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica  
dei talenti** scrivi a: [selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

## **Introduzione**

Nata sul finire degli anni sessanta, Manfrotto S.p.a. è una società leader mondiale nella progettazione, produzione e distribuzione di supporti professionali per fotocamere e illuminazioni per i mercati della fotografia, del video, del cinema e dell'intrattenimento. In tale comparto, realizza una vasta gamma di prodotti, come treppiedi e teste per fotocamera, stativi per illuminazione e accessori, commercializzati in tutto il mondo grazie a una fitta rete di distribuzione gestita principalmente dalla *Manfrotto distribution*. In linea con la trasformazione digitale in atto e con la diffusione dei social network, negli ultimi anni l'azienda ha intrapreso un percorso di evoluzione del brand volto a catturare la nuova popolazione dei "social recorder", consolidando al contempo il mercato dei professionisti e degli hobbisti che rappresentano la sua base tradizionale di clienti.

## **Il nuovo accordo aziendale 2018-2020**

In un contesto di profondo mutamento delle produzioni e del lavoro, il 13 aprile 2018 è stata sottoscritta dalla direzione aziendale e dalle organizzazioni sindacali Fim-CISL, Fiom-CGIL e Uilm-UIL l'ipotesi di rinnovo contrattuale riguardante tutta la forza lavoro del Gruppo Manfrotto occupata in Italia. L'accordo, che avrà validità nel triennio 2018-2020, si propone l'ambizioso obiettivo di **disciplinare il Lavoro 4.0 per "cavalcare la tigre" del cambiamento tecnologico e sociale indotto dalla**



**quarta rivoluzione industriale** in atto. Per raggiungere questo risultato, l'accordo ha previsto una serie di misure innovative in ambito organizzativo tra cui rileva **l'estensione del nuovo sistema di valutazione a tutta la popolazione aziendale, compresa anche quella operaia, il cui funzionamento inciderà direttamente sulla dinamica economica del premio di risultato.**

Da un punto di vista generale, il nuovo contratto collettivo aziendale si caratterizza per il numero e per la complessità degli istituti e materie trattate, sia di natura normativa sia economica, racchiuse in quattro distinti capitoli: **il sistema di partecipazione dei lavoratori, l'organizzazione del lavoro, le politiche di welfare aziendale e il sistema retributivo incentivante.** La volontà del management aziendale e delle organizzazioni sindacali è far evolvere le relazioni industriali e di lavoro da un modello di gestione partecipato ad uno di gestione integrata fondato sulla centralità del lavoro quale principale fonte di vantaggio competitivo. Grazie alla maggiore sinergia e proattività nella gestione delle relazioni industriali, il nuovo sistema integrato dovrà quindi consentire alla azienda una maggiore velocità e capacità di adattamento organizzativo rispetto agli shock di mercato e alle fluttuazioni economiche.

Uno degli strumenti più rilevanti nell'ambito di questo nuovo sistema è la partecipazione dei lavoratori, che si articola verticalmente dall'alto verso il basso mediante la **partecipazione strategica**, la **partecipazione organizzativa** e i **gruppi di lavoro e focalizzazione**. La partecipazione strategica si esplica nel coinvolgimento di un rappresentante sindacale alla riunione del Board divisionale nell'ambito della quale è definito il futuro strategico del Gruppo per i tre anni successivi. La partecipazione organizzativa prevede tra le altre cose l'introduzione di un nuovo sistema di valutazione del personale funzionale alla valorizzazione del lavoro 4.0 e alla certificazione delle competenze acquisite attraverso l'istituzione di un Passaporto della professionalità. Infine, i gruppi di lavoro e focalizzazione, che si riuniranno con cadenza semestrale, sono incentrati sulle materie relative ad ambiente, salute e sicurezza, benessere lavorativo.



### ***Il sistema di valutazione: contenuti, procedure e finalità***

Nel nuovo accordo Manfrotto, il sistema di valutazione rappresenta uno dei pilastri fondamentali attraverso cui si realizza la partecipazione organizzativa dei lavoratori. La valutazione del personale, infatti, oltre a essere uno strumento di misurazione della performance, rappresenta anche una leva fondamentale per lo sviluppo professionale dei lavoratori, soprattutto se collegata a precisi interventi formativi volti a colmare eventuali gap di competenze riscontrati in sede di valutazione. Il processo di valutazione si basa sull'osservazione costante delle competenze agite dai lavoratori rispetto al loro ruolo professionale, **nella loro triplice dimensione di sapere (conoscenze scolastiche e non relative alla teoria), saper fare (abilità, capacità, esperienze) e saper essere (attitudine, atteggiamento, approccio), elementi distintivi e misurabili della performance sulla base di comportamenti e fatti oggettivi.**

Il sistema di valutazione si applica sia ad operai che impiegati, mentre sono escluse dal relativo campo di applicazione le posizioni dirigenziali. Nell'accordo è stata formalizzata una procedura di valutazione definita contrattualmente che copre tutta la popolazione aziendale, suddivisa su più aree professionali, con un modello di valutazione basato su competenze di base e competenze comportamentali. La valutazione ha luogo durante tutto l'intero anno solare e si realizza in tre fasi successive: i) a gennaio si consegnano le schede di valutazione e si condivide il modello di competenza; ii) da febbraio a novembre i valutatori osservano i comportamenti dei collaboratori e danno loro un costante riscontro positivo/negativo per migliorare le competenze. A fine anno i valutatori incontrano i collaboratori per analizzare e discutere la valutazione finale; iii) a dicembre, sulla base del gap di competenze riscontrato in sede di valutazione, si redige un piano di formazione e si pongono in essere le azioni per attuarlo in linea con il ruolo e con le strategie aziendali.



La scheda di valutazione, comune per operai e impiegati, si compone di due parti fondamentali: i) la prima parte è relativa alla **valutazione delle competenze di base** definite su indicazione del CCNL e specifiche per livello e mansione; ii) la seconda parte è relativa alla **valutazione delle competenze comportamentali**, ulteriormente suddivisa in **competenze trasversali e area motivazionale e senso di appartenenza**. Il modello di competenze trasversali include i seguenti comportamenti lavorativi: **accuratezza e qualità del lavoro, disponibilità e flessibilità, trasferimento delle conoscenze, innovazione, trasversalità, leadership, integrity, cambiamento**. L'area motivazionale, focalizzata sull'engagement dei collaboratori, riguarda la **identità aziendale, la soddisfazione nel ruolo e la spinta alla crescita**.

L'intero processo di valutazione avviene sulla base di una scala di giudizio, che si applica sia alle valutazioni delle competenze di base che quelle comportamentali, distribuita su 5 livelli di giudizio da "sotto le aspettative" fino a "eccellente" (vedi tabella 1).

**Tabella 1 - Scala di giudizio (Manfrotto, 2018)**

	<b>SOTTO LE ASPETTATIVE</b>	<b>MIGLIORABILE</b>	<b>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</b>	<b>SOPRA LE ASPETTATIVE</b>	<b>ECCELLENTE</b>
<b>PESO CATEGORIA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Definizione Categoria</b>	La competenza non ha raggiunto il minimo aspettato	La competenza ha bisogno di essere migliorata	La competenza corrisponde alle aspettative	La competenza ha superato le aspettative	La competenza è espressa in modo straordinario

Il punteggio finale nella valutazione è ottenuto attraverso una ponderazione tra i punteggi assegnati alle competenze di base e alle competenze trasversali. **Il valore**



**ottenuto da questa ponderazione è successivamente trasformato in percentuale, il cui valore massimo ottenibile è pari al 90%. Il restante 10% è ottenibile sommando i punteggi ottenuti nella sezione relativa all'area motivazionale e senso di appartenenza**, anch'esso basato sulla stessa scala di valutazione. La sezione finale della scheda si compone di una parte relativa ad eventuali commenti per programmi di formazione e lo sviluppo, a una lista di corsi di formazione per rafforzare le competenze comportamentali, a eventuali commenti del capo/supervisore e commenti del collaboratore, a disponibilità a possibili *job rotation*, infine ai tempi tecnici per realizzare il relativo cambio mansione eventualmente assegnato.

### ***Il ruolo della valutazione nel sistema premiale di Manfrotto***

Il sistema premiale in Manfrotto ha l'obiettivo di migliorare la competitività aziendale collegando una parte della retribuzione alla performance economica. Il premio viene calcolato sulla base dei risultati raggiunti negli indicatori collettivi quali la redditività, il valore aggiunto, la qualità intesa nella sua accezione più ampia e l'efficienza. Per ciascuno di questi indicatori è definito un valore obiettivo al cui raggiungimento scatta l'erogazione di una percentuale di premio di risultato differenziato in base al tipo di indicatore e all'anno di riferimento (vedi tabella 2).

**Tabella 2 - La struttura del sistema premiante**

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Target Performance Index</b>	25%	25%	25%
<b>Value-Added Performance</b>	30%	30%	30%



<b>Quality Performance Index</b>	20%	22%	25%
<b>Contribution Performance Index</b>	25%	23%	20%
<b>P.D.R.</b>	100%	100%	100%

A fronte del raggiungimento degli obiettivi definiti per ciascun indicatore, il valore complessivo del premio di risultato è riproporzionato in funzione di una penalità per assenteismo, che interviene diminuendo il premio complessivo in corrispondenza di certe soglie di eventi di assenza e lascia inalterato il premio altrimenti. Ad esempio, in caso di più di 30 giorni di assenza il premio viene moltiplicato per un fattore correttivo pari allo 0,2%, mentre in caso di zero giorni di assenza il fattore moltiplicativo è pari a 1,3%.

Dal 2020, ed in via sperimentale, l'accordo prevede l'integrazione del sistema di valutazione delle competenze nel sistema premiale quale ulteriore fattore correttivo individuale. In questo senso, la valutazione diventa un fattore correttivo che agisce collegando le classi di valutazioni a un moltiplicatore individuale differenziato a seconda del punteggio ottenuto dal lavoratore nella valutazione. Ad esempio, nel caso di un punteggio di valutazione compreso tra 0 e 19,99% il moltiplicatore individuale è pari a 0,3%, dal 20% al 79,99% è pari a 1, da 80% a 100% è pari a 1,3.

## **Conclusioni**

Nel 2008, la Banca d'Italia interveniva nei confronti dell'efficacia della contrattazione aziendale osservando che "i premi aziendali mostrano una scarsa differenziazione

all'interno dell'impresa e sembrano poco correlati alla produttività" ([1]). D'altra parte, già da diverso tempo, molti economisti del lavoro avevano messo in luce che la contrattazione decentrata non doveva svolgere una mera funzione redistributiva, ma doveva essere focalizzata su programmi che prestassero particolare attenzione alle esigenze di complementarietà tra cambiamenti organizzativi, tecnologici e competenze dei lavoratori ([2]). Si sottolineava per questo in dottrina l'importanza di valorizzare ulteriormente i fattori istituzionali collettivi che legano la sfera dell'innovazione tecnologica e organizzativa a quella della gestione delle risorse umane. L'accordo in commento rappresenta, alla luce di quanto detto, indubbiamente un esempio virtuoso in materia di sistemi incentivanti perché commisura la dinamica del premio di risultato al raggiungimento di predefiniti risultati collettivi e individuali, differenziati a seconda tanto della performance di impresa che quella individuale, accompagnando lo sviluppo delle competenze e della professionalità alle esigenze organizzative di business che il nuovo modo di produrre necessariamente impone.

### **Lorenzo Patacchia**

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo

 @lor.patacchia

([1]) Banca d'Italia, *Relazione annuale*, 2008.

([2]) A. Cristini, S. Gaj, S. Labory, R. Leoni, *Flat Hierarchical Structure Bundles of New Work Practices and Firm Performance*, *Rivista italiana degli economisti*, 2003, p. 137-165; M. Colombo, M. Delmastro, L. Rabbiosi, *High Performance Work Practices, Decentralization, and Profitability: Evidence from Panel Data*, *Industrial and Corporate Change: Evidence from Panel Data*, *Industrial and Corporate Change*, 2007, pp. 1037-1067.

Scarica il **PDF** 



## Leggi anche

1. Perché l'Italia ha bisogno di una riforma degli assetti contrattuali? Sintesi di una ricerca del Fondo Monetario Internazionale Lorenzo Patacchia...
2. Storie di azione e contrattazione collettiva - H&M: un accordo integrativo per bilanciare esigenze organizzative e di conciliazione vita-lavoro Dante Cucchi...
3. Storie di azione e contrattazione collettiva - Inquadramento, mansioni e competenze nel rinnovo Volksbank Ruben Schiavo...
4. Bargaining for productivity: sintesi del caso-studio italiano\* Giovanni Pigliararmi...
5. Storie di azione e contrattazione collettiva - Staffetta generazionale, welfare e produttività nell'accordo aziendale della Ica Market Angelo Vitale...
6. Storie di azione e contrattazione collettiva - L'integrativo Feralpi Siderurgica: un accordo nel solco della Grande Trasformazione del Lavoro Carlo Zandel...