www.adapt.it, 12 dicembre 2009

Assetti contrattuali e gestione delle risorse umane: i sistemi classificatori

di Fiorenzo Colombo

Una recente sollecitazione dell'Associazione dei Direttori del Personale (Aidp) ci ha permesso di riflettere sulla congruità di talune norme contenute nei CCNL di categoria rispetto alle dinamiche e ai cambiamenti in corso nelle imprese, sempre più caratterizzate da cicli brevi nei propri assetti organizzativi e con crescenti gradi di personalizzazione/individualizzazione dei rapporti di lavoro.
Nella sostanza (e per sommi capi) alcuni assunti e teorie segnalate da primarie e affermate Società di Consulenza delineano un quadro di inadeguatezza degli attuali assetti contrattuali, in quanto fortemente standardizzati e centralizzati, incapaci di fornire criteri di gestione delle risorse umane in una realtà mutevole, fortemente correlata alle competenze e alle prestazioni delle persone stesse, espresse sempre più individualmente.
In particolare ci si sofferma sui sistemi classificatori, alcuni dei quali profondamente inadeguati nei profili professionali, obsoleti in quanto ad "anzianità", altri perché costruiti su presupposti organizzativi sempre meno riscontrabili nelle imprese, quali ad esempio le posizioni organizzative; tali sistemi, difficilmente modificabili nei vari rinnovi contrattuali per diverse e contingenti ragioni risalenti, prevalentemente, a radicali diversità di vedute tra le parti contraenti, non risultano coerenti ed applicabili, in quanto gli elementi di "valore" del lavoro ormai sono sempre più riscontrabili nel livello delle competenze espresse e nelle conseguenti dinamiche retributive applicabili e costruite su sofisticati studi e rilevazioni di mercato, impostate sulle qualifiche, sui settori merceologici, sulle localizzazioni territoriali, sulle dimensioni d'impresa, sui profili professionali di fatto.
Chi scrive proviene dalla "scuola" delle relazioni industriali chimiche e farmaceutiche, un presidio qualificato ma minoritario, sia per numero di addetti settoriali (200.000) sia nel panorama delle reciproche holding confederali (Federchimica e Farmindustria aderenti a Confindustria, Filtcem Cgil, Femca Cisl, Uilcem Uil); una minoranza, tuttavia, molto virtuosa, che rinnova i propri CCNL in un mese o poco più (i negoziatori sanno che è il lavoro di preparazione "ante" quello che risulta decisivo), senza conflitti da molti lustri, che ha introdotto le deroghe nel 2006 e che ha realizzato tre riforme della classificazioni dal 1994 ad oggi, di cui una solo per le PMI (70 addetti).
Da questa esperienza abbiamo potuto constatare, nel lungo lavoro nelle commissioni congiunte di durata biennale, che è durante le vigenze contrattuali che si possono realizzare lavori meticolosi di confronto e valutazioni comuni sui bisogni delle imprese e dei lavoratori; le classificazioni sono il classico tema che non si presta a riforme improvvisate durante la frenesia delle dinamiche negoziali delle ultime ore!
Il lavoro è consistito in una lunga e comune fase di ascolto delle imprese, di diverse dimensioni, settori, proprietà, ispirate dalle molteplici filosofie delle case madri (nel caso delle multinazionali), con funzioni aziendali internalizzate o esternalizzate, non da ultimo dalle diverse "influenze" della consulenza, ricca e creativa quale quella operante sul mercato del nostro Paese. Non è un caso se alla fine, per fare un esempio, abbiamo riscontrato 17 dizioni del termine **competenza** e 32 definizioni di **professionalità.** E si conferma che la varietà è spesso sinonimo di ricchezza ma anche, nel contempo, di confusione.
La costruzione culturale è partita da due principi di fondo ovvero da una parte una griglia di valore condivisa nella lettura del lavoro delle persone, nei pesi da attribuire alle diverse componenti del lavoro stesso e dall'altra nell'immaginare l'idea di funzionamento di una impresa e delle diverse imprese (dimensioni, settori produttivi, funzioni interne ed esterne).

Nella sostanza, abbiamo cercato di progettare (e costruire) una casa modulare, dall'appartamento piccolo a quello grande, trasformabile in villetta a schiera o unifamiliare, flessibile nelle finiture, dimensioni, accessori, realizzabile in città, in campagna, al mare o in montagna, ecc. Le uniche cose certe erano qualche vincolo imposto dalle leggi vigenti in materia (le qualifiche) e la consapevolezza di dover usare poche materie prime, con l'unico scopo di poter far abitare tutti, con provenienze di nazionalità, genere, anagrafe e condizioni di reddito assai diversificate!
Fuori di metafora, siamo riusciti a segnalare che le differenze non coincidono con le ineguaglianze, che un'impresa ha bisogno di qualche ancoraggio normativo per attribuire una qualsivoglia classificazione alle persone e l'ancoraggio normativo non può che consistere nella posizione organizzativa e nel successivo grado di aderenza e livello di copertura della posizione stessa da parte dei collaboratori impiegati.
Si è lavorato, quindi, sulle posizioni organizzative decisive e fondamentali nelle diverse funzioni aziendali (produzione, logistica, amministrazione e finanza, ecc.), utilizzando poche declaratorie semplici e leggibili, con gli stessi termini presenti in ognuna delle declaratorie stesse e a valori crescenti in una griglia condivisa tra le Parti, con il dizionario dei termini condiviso nel testo del CCNL (conoscenze, capacità, competenze, esperienza, autonomia, responsabilità), con alcune posizioni professionali esemplificative.
Il punto di "rottura" rispetto al passato (e al dibattito in corso) è consistito nell'aver chiarito che ciò che si classifica non è la persona ma la posizione organizzativa a cui la persona è destinata, con le varianze verticali e orizzontali indotte dalle flessibilità (regolate nel sistema stesso, con formule semplici), dal crescente grado di coinvolgimento richiesto (vietato parlare di partecipazione!), dalla consapevolezza che le differenze di prestazione vengono riconosciute dai sistemi retributivi (collettivi, variabili, individuali).
Ma la sfida più impegnativa è stata quella rappresentata dalla necessità di costruire un altro sistema classificatorio, richiesto dalle rappresentanze datoriali delle PMI.
Nella sostanza si è introdotto un sistema per le PMI (fino ad un massimo di 70 addetti a tempo indeterminato), una scelta di adesione volontaria e non imposta, attraverso una semplificazione del sistema vigente: cinque categorie più una per l'ingresso, senza posizioni organizzative e senza profili professionali.
L'unico criterio per l'inquadramento è la declaratoria, con le stesse dizioni del sistema generale sopra descritto, stesso linguaggio, stesso dizionario e con l'attribuzione del trattamento minimo contrattuale alle 6 categorie senza altre indennità di posizione.
Un sistema semplice in cui ricomprendere posizioni organizzative "larghe", indotte da processi più "corti" nelle PMI, riassumibili quindi, come detto, nelle sole declaratorie.
Un sistema sperimentale, su cui è lecito attendere l'adozione in un tempo stabilito (tre anni), per poter successivamente trarre le opportune considerazioni, verifiche, correzioni se del caso.
Un sistema con 6 retribuzioni minime, a cui affiancare solo eventuali indennità accessorie indotte dalla tipologia della prestazione (turnistica, lavoro eccedente e altro): una sfida in particolare per le OOSS, in quanto trattandosi di PMI, le differenze retributive rischiano di essere stabilite in modo unilaterale o frutto di contrattazione individuale. Ma se questo è il dato, allora occorre che le OOSS ci facciano i conti fino in fondo, anziché evocare la violazione di una presunta autorità salariale solo formale ma non effettiva in tali contesti.
Ma è una sfida anche per imprenditori, manager, consulenti: senza profili di riferimento i "nostri" sapranno leggere le declaratorie, sapranno ritrovare equilibri organizzativi nell'impresa, sapranno gestire correttamente le differenze, non affidandosi solo alle vie di fuga dei superminimi e delle gratifiche, spesso distribuite senza capo né coda ?
Anche la meritocrazia è un termine impegnativo, frutto di un processo complesso di valutazione delle prestazioni, non solo quantitative.
Quindi c'è lavoro per tutti: ognuno faccia il proprio mestiere, sperimentando, gestendo spazi offerti, rischiando relazioni e responsabilità, anziché invocare destrutturazioni o nuove riforme.

Anche perché, fatta una riforma, ne abbiamo sempre bisogno di un'altra, senza applicare quella precedente...

Fiorenzo Colombo
Direttore Studi, Ricerche e Formazione
Cisl Lombardia