

3

2016

Diritto delle Relazioni Industriali

Pubblicazione Trimestrale - Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 353/2003 (convertito in L. 27/02/2004 n° 46) articolo 1, comma 1, DCB (VARESE)



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

Diritto delle Relazioni Industriali

Rivista trimestrale già diretta da
MARCO BIAGI

In questo numero

RICERCHE

*Tecnologia, ambiente e demografia:
il diritto del lavoro alla prova della nuova grande trasformazione*

INTERVENTI

*Riforma dell'apprendistato: rapporto con il contratto a tutele crescenti
e "riordino" delle fonti di regolazione
La categoria dirigenziale all'indomani del Jobs Act*

RELAZIONI INDUSTRIALI E RISORSE UMANE

Contrattazione aziendale: valorizzazione economica della professionalità

GIURISPRUDENZA ITALIANA

*Esclusione e licenziamento del socio lavoratore di cooperativa
PA e contratto a termine: le Sezioni Unite optano per la trasposizione
dell'indennità del settore privato
Eccezione di inadempimento nel contratto di lavoro subordinato
Obbligo di repêchage tra onere di allegazione e onere della prova
Licenziamento della lavoratrice che si sottopone a fecondazione assistita
Il ricorso al Comitato provinciale dei garanti contro la Commissione elettorale*

LEGISLAZIONE, PRASSI AMMINISTRATIVE E CONTRATTAZIONE

La vigilanza ispettiva sulla contrattazione collettiva

GIURISPRUDENZA E POLITICHE COMUNITARIE DEL LAVORO

*Appalti pubblici: tutela dei lavoratori nella sentenza RegioPost
Trasferimento d'azienda, "effetto Lazzaro"
e ruolo giocato dalla continuazione dell'attività nella direttiva 2001/23/CE*

OSSERVATORIO INTERNAZIONALE E COMPARATO

*Iran - Ascesa e declino della libertà sindacale
Russia - Il lavoro transnazionale*

N. 3/XXVI - 2016



GIUFFRÈ EDITORE

DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Rivista fondata da Luciano Spagnuolo Vigorita e già diretta da Marco Biagi

DIREZIONE

Tiziano Treu, Mariella Magnani, Michele Tiraboschi (*direttore responsabile*)

COMITATO SCIENTIFICO

Gian Guido Balandi, Francesco Basenghi, Mario Biagioli, Roberta Bortone, Alessandro Boscati, Umberto Carabelli, Bruno Caruso, Laura Castelvetti, Giuliano Cazzola, Gian Primo Cella, Carlo Dell'Aringa, Riccardo Del Punta, Raffaele De Luca Tamajo, Pietro Ichino, Vito Sandro Leccese, Fiorella Lunardon, Arturo Maresca, Luigi Mariucci, Oronzo Mazzotta, Luigi Montuschi, Gaetano Natullo, Luca Nogler, Angelo Pandolfo, Roberto Pedersini, Marcello Pedrazzoli, Adalberto Perulli, Giampiero Proia, Mario Ricciardi, Mario Rusciano, Giuseppe Santoro-Passarelli, Franco Scarpelli, Paolo Sestito, Pier Antonio Varesi, Luciano Spagnuolo Vigorita, Patrizia Tullini, Armando Tursi, Carlo Zoli, Lorenzo Zoppoli.

COMITATO EDITORIALE INTERNAZIONALE

Carmen Agut García (*Castellón*), Janice Bellace (*Pennsylvania*), Roger Blanpain (*Lovanio*), Julio Grisolia (*Buenos Aires*), Csilla Kolonnay Lehoczky (*Budapest*), Antonio Ojeda Avilés (*Siviglia*), Shinya Ouchi (*Tokyo*), Miguel Rodriguez-Pinero y Bravo-Ferrer (*Madrid*), Juan Raso Delgue (*Montevideo*), Jacques Rojot (*Parigi*), Malcolm Sargeant (*Londra*), Manfred Weiss (*Francoforte*).

REDAZIONE

Paolo Tomassetti (*redattore capo*), Andrea Bollani (*coordinatore Osservatorio giurisprudenza italiana*), Luca Calcaterra, Guido Canavesi, Lilli Viviana Casano, Emanuele Dagnino, Francesca De Michiel, Maurizio Del Conte, Maria Del Frate, Maria Teresa Crotti, Marco Ferraresi (*coordinatore Pavia*), Giuseppe Ludovico, Laura Magni (*coordinatore Modena*), Pietro Manzella (*revisore linguistico*), Marco Marzani, Emmanuele Massagli, Giuseppe Mautone, Nicoletta Pagni, Giovanni Battista Panizza, Veronica Papa, Flavia Pasquini, Pierluigi Rausei, Nicola Salerno, Raffaello Santagata, Silvia Spattini, Gaetano Zilio Grandi.

COMITATO DEI REVISORI

Francesco Basenghi, Vincenzo Bavaro, Stefano Bellomo, Mario Biagioli, Marina Brolo, Umberto Carabelli, Bruno Caruso, Carlo Dell'Aringa, Maurizio Del Conte, Riccardo Del Punta, Vincenzo Ferrante, Donata Gottardi, Pietro Ichino, Vito Sandro Leccese, Fiorella Lunardon, Arturo Maresca, Oronzo Mazzotta, Luca Nogler, Antonella Occhino, Angelo Pandolfo, Pasquale Passalacqua, Marcello Pedrazzoli, Adalberto Perulli, Giampiero Proia, Giuseppe Santoro-Passarelli, Patrizia Tullini, Armando Tursi, Antonio Vallebona, Pier Antonio Varesi, Gaetano Zilio Grandi, Carlo Zoli, Antonello Zoppoli, Lorenzo Zoppoli.

ADAPT – Centro Studi Internazionali e Comparati del Dipartimento di Economia Marco Biagi Diritto Economia Ambiente Lavoro – Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Viale Berengario, 51 – 41100 Modena (Italy) – Tel. +39 059 2056742; Fax +39 059 2056043. Indirizzo e-mail: dri@unimore.it

Dipartimento di Studi Giuridici – Università degli Studi di Pavia
Corso Strada Nuova, 65 – 27100 Pavia (Italy) – Tel. +39 0382 984013; Fax +39 0382 27202.
Indirizzo e-mail: dri@unipv.it

Diritto delle Relazioni Industriali si impegna a procedere alla selezione qualitativa dei materiali pubblicati sulla base di un metodo di valutazione formalizzata e anonima di cui è responsabile il Comitato dei revisori. Tale sistema di valutazione è coordinato dalla direzione che si avvale anche del Comitato scientifico e del Comitato editoriale internazionale.

Amministrazione: Casa editrice Dott. A. GIUFFRÈ EDITORE S.p.A.,
via Busto Arsizio, 40 - 20151 Milano - tel. 02/38.089.200 - fax 02/38089432
Internet: <http://www.giuffre.it> - e-mail: vendite@giuffre.it

Pubblicità:

Dott. A. GIUFFRÈ EDITORE S.p.A. - Servizio Pubblicità, via Busto Arsizio, 40 - 20151 Milano - tel. 02/38.089.335 - fax 02/38089426
e-mail: periodici@giuffre.it

CONDIZIONI DI ABBONAMENTO PER IL 2016

Unione europea	€ 120,00
Paesi extra Unione europea	€ 180,00
Prezzo di un singolo numero	€ 30,00
(Extra U.E. € 45,00)	

Sconto 10% per i soci AISRI - soci ADAPT - abbonati Bollettino ADAPT - soci AIDP - soci GDP

RIVISTA ON-LINE ALL'INTERNO DI "BIBLIOTECA RIVISTE" DAL 1991

U.E.	abbonato € 31,00*	non abbonato € 99,00*
------	-------------------	-----------------------

*IVA esclusa

La rivista on-line riproduce, in pdf, i contenuti di ogni fascicolo dall'anno indicato fino all'ultimo numero in pubblicazione.

La sottoscrizione dell'abbonamento "abbonato" alla rivista cartacea garantisce un accesso al contenuto dal 1 gennaio 2016, o da qualunque data successiva di sottoscrizione, fino al 31 dicembre 2016.

La sottoscrizione dell'abbonamento "non abbonato" alla rivista cartacea garantisce un accesso di 365 giorni dalla data di sottoscrizione.

In seguito alla sottoscrizione sarà inviata all'abbonato una password di accesso.

Il sistema on-line Biblioteca Riviste permette la consultazione dei fascicoli attraverso ricerche:

- full text
- per estremi di pubblicazione (numero e anno fascicolo)
- per data

In caso di sottoscrizione contemporanea alle due riviste cartacee qui di seguito indicate **sconto 10% sulla quota di abbonamento:**

	Unione europea	Paesi extra Unione europea
<i>Diritto delle Relazioni Industriali</i>	€ 120,00	€ 180,00
<i>Rivista Italiana di Diritto del Lavoro</i>	€ 155,00	€ 232,00

L'abbonamento alla rivista cartacea decorre dal 1° gennaio di ogni anno e dà diritto a tutti i numeri relativi all'annata, compresi quelli già pubblicati.

Il pagamento può effettuarsi direttamente all'Editore:

- con versamento sul c.c.p. 721209, indicando chiaramente gli estremi dell'abbonamento;
- a ricevimento fattura (riservata ad enti e società);
- mediante carta di credito (VISA - MASTERCARD - EUROCARD - CARTA SI), precisando: numero, scadenza, data di nascita;
- oppure tramite gli Agenti Giuffrè a ciò autorizzati (cfr. pagine gialle).

Il rinnovo dell'abbonamento deve essere effettuato entro il 31 marzo di ciascun anno.

I fascicoli non pervenuti all'abbonato devono essere reclamati al ricevimento del fascicolo successivo. Decorso tale termine si spediscono, se disponibili, contro rimessa dell'importo.

Le comunicazioni in merito a mutamenti di indirizzo vanno indirizzate all'Editore.

Per ogni effetto l'abbonato elegge domicilio presso la "Dott. A. Giuffrè Editore SpA" - Via Busto Arsizio, 40 - 20151 Milano.

I contributi pubblicati in questa rivista potranno essere riprodotti dall'Editore su altre, proprie pubblicazioni, in qualunque forma

Registrazione presso il Tribunale di Milano al n. 1 del 4 gennaio 1991

R.O.C. n. 6569 (già RNS n. 23 vol. 1 foglio 177 del 2/7/1982)

Direttore responsabile: MICHELE TIRABOSCHI



Rivista associata all'Unione della Stampa Periodica Italiana

Pubblicità inferiore al 45%

Tipografia «MORI & C. S.p.A.» - 21100 VARESE - VIA F. GUICCIARDINI 66

RELAZIONI INDUSTRIALI E RISORSE UMANE

La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale

Davide Mosca, Paolo Tomassetti

Sommario: **1.** Posizione del problema. – **1.1.** Domanda e metodo di ricerca. – **2.** Definizione di un modello ideal-tipico di valutazione e valorizzazione della professionalità dei lavoratori. – **3.** I sistemi retributivi basati sulle competenze e la contrattazione collettiva aziendale. Un focus su tre casi studio. – **3.1.** Il progetto *New Resource Development* in Tesmec. – **3.2.** Professionalità richiesta ed espressa: il caso della TenarisDalmine. – **3.3.** Manfrotto: un modello per la valutazione delle competenze comportamentali. – **4.** Una comparazione tra i tre sistemi di valutazione della professionalità. – **5.** Contributo del sindacato alla qualità regolativa dei sistemi retributivi legati alle competenze. – **6.** Valutazioni conclusive.

1. Posizione del problema

Il sistema della classificazione unica ⁽¹⁾, variamente articolato nella contrattazione collettiva di categoria ⁽²⁾, può essere annoverato tra le

* *Davide Mosca è dottorando di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo.*

Paolo Tomassetti è assegnista di ricerca, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e coordinatore della banca dati ADAPT sulla contrattazione collettiva (www.farecontrattazione.it).

Il presente lavoro è interamente frutto di riflessione comune. Tuttavia la stesura dei §§ 1, 1.1., 5 e 6 è da riferirsi a P. Tomassetti, mentre la stesura dei §§ 3, 3.1., 3.2., 3.3. e 4 è da riferirsi a D. Mosca. Il § 2 è stato scritto congiuntamente.

⁽¹⁾ AA.VV., *Inquadramento unico e professionalità. Problemi organizzativi e quadro legale*, Atti del convegno su “I problemi giuridici dell’inquadramento unico”, Bari, 16-17 dicembre 1972, Celuc, 1973; R. SCOGNAMIGLIO, *Mansioni e qualifiche. Evoluzione e crisi dei criteri tradizionali*, in AIDLASS (a cura di), *Mansioni e qualifiche dei lavoratori, evoluzione e crisi dei criteri tradizionali. Atti delle Giornate di studio di Pisa*, 26-27 maggio 1973, Giuffrè, 1975; F. CHIAROMONTE, *Inquadramento unico e contratti*, in *QRS*, 1978, n. 63; F. CARINCI, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in *DLRI*, 1985, 222; M. ZOCCATELLI, *Evoluzione e prospettive dell’inquadramento unico nei contratti di categoria*, in AA.VV.,

principali determinanti della rigidità della struttura salariale in Italia ⁽³⁾. «Indagato principale nel processo dell'avvenuto distacco [...] tra professionalità e retribuzione» ⁽⁴⁾, l'attuale 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, in termini di valore aggiunto atteso ed espresso» ⁽⁵⁾. In sede di sistemazione teorica della materia ⁽⁶⁾, è stato rilevato infatti come anche i criteri d'inquadramento attinenti alla capacità professionale del lavoratore, indipendentemente dal contenuto del suo debito contrattuale (c.d. qualifica soggettiva) ⁽⁷⁾, non mirino a valorizzare la professionalità effettivamente espletata nell'esecuzione della prestazione, e neppure

L'inquadramento dei lavoratori, Utet, 1987, 137 ss.; F. CARINCI, *L'inquadramento dei lavoratori: l'evoluzione storica*, in AA.VV., *Studi in memoria di Marino Offeddu*, Cedam, 1988, 101 e ss.; M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *DLRI*, 2004, n. 101, 165-201; F. GUARRIELLO, *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, in *QRS*, 2005, n. 3, 51 ss.

⁽²⁾ La sola rilevante eccezione alla scala classificatoria unica è rappresentata dal settore agricolo, dove accanto al CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti sta il CCNL per i quadri e gli impiegati agricoli.

⁽³⁾ Oltre a G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene, 1996, 87 ss., sono di questo avviso D. VIVIANI, L. FANELLI, *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, in *q. Rivista*, 2009, n. 3, 703-714, i quali rimarcano la necessità di riformare i sistemi di inquadramento e classificazione, in modo che si possano valorizzare economicamente le competenze trasversali dei lavoratori. Sul punto, si veda anche M. ARCA, *La riforma della classificazione del personale nel settore elettrico*, *ivi*, 2012, n. 1, 130-150, il quale tratta il caso concreto del CCNL Elettrici.

⁽⁴⁾ Così G. ZILIO GRANDI, *op. cit.*, 87.

⁽⁵⁾ Cfr. M. TIRABOSCHI, *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?*, in *C&CC*, 2016, n. 5, 4. Per un'analisi approfondita del tema, si rimanda a ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015). Il rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2016, sez. III, *Salari e professionalità nella contrattazione collettiva*, 303 ss.

⁽⁶⁾ I criteri inquadramentali sono ripartibili nelle seguenti classi: I) criteri attinenti al contenuto della prestazione, volti a commisurare al suo "valore" il trattamento del lavoratore; II) criteri attinenti alla capacità professionale del lavoratore; III) criteri di natura diversa (ad es. anzianità). Questa tassonomia si deve a P. ICHINO, *Il contratto di lavoro. I. Fonti e principi generali, autonomia individuale e collettiva, disciplina del mercato, tipi legali, decentramento produttivo, differenziazione dei trattamenti e inquadramento*, Giuffrè, 2000, 527-541.

⁽⁷⁾ All'interno di questa categoria, Ichino ricomprende il titolo di studio del lavoratore, il suo diploma di formazione professionale, la sua abilitazione all'esercizio di determinate professioni (iscrizione a ordini o albi professionali), oppure i suoi precedenti lavorativi nell'ambito di rapporti di lavoro diversi (*ibidem*).

l'estensione potenziale della prestazione medesima secondo il programma pattuito fra le parti. Essi si limitano piuttosto a fotografare la qualifica soggettiva, vale a dire «una sorta di status professionale acquisito dal lavoratore mediante corsi di studio o di formazione, o per il fatto di aver ricoperto in passato determinati ruoli aziendali»⁽⁸⁾. Dalla definizione delle declaratorie professionali distribuite nei diversi livelli d'inquadramento resta perciò esclusa la dimensione distintiva, trasversale e attitudinale della professionalità⁽⁹⁾, e con essa il riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali.

Così declinato, il principio *stesso lavoro, stessi salari*⁽¹⁰⁾ ha generato, dagli anni Settanta ad oggi, un appiattimento delle professionalità attorno ai minimi retributivi stabiliti dalla contrattazione collettiva⁽¹¹⁾. Malgrado i molteplici propositi di riforma tesi a flessibilizzare la struttura salariale, anche attraverso la promozione del decentramento contrattuale⁽¹²⁾, la componente principale della retribuzione resta dunque determinata, in cifra fissa, dai CCNL. Questi ultimi, nondimeno, continuano a prevedere un'ampia gamma di automatismi retributivi che hanno oggi perso la funzione originaria – quantomeno nel settore priva-

⁽⁸⁾ Ivi, 533.

⁽⁹⁾ Una dimensione che identifica il *sapere come fare*, quale «indice del bagaglio professionale “potenziale” del lavoratore, di una professionalità dinamica ed evolutiva, o meglio ancora di una “competenza” che, attraverso percorsi personali non legati al singolo posto di lavoro, viene alimentata da un'attività formativa continua e da esperienze lavorative plurime e differenziate (c.d. *sapere in azione*), e si manifesta nella capacità di autonoma assunzione delle scelte e decisioni necessarie (*problem solving*), ed anzi imprescindibili, per il funzionamento del sistema». Cfr. U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *DLRI*, 2004, n. 101, 55.

⁽¹⁰⁾ Sul punto, si veda L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, 1991, 380 ss.

⁽¹¹⁾ Cfr. R. FONTANA (a cura di), *Professionalità e salario: dall'inquadramento unico all'appiattimento retributivo*, ESI, 1980; U. ROMAGNOLI, *L'inquadramento professionale nella stagione dei rinnovi contrattuali*, in *RTDPC*, 1979, 241-249; F. CARINCI, *Relazione*, in AIDLASS (a cura di), *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro. Atti dell'VIII Congresso nazionale di diritto del lavoro, Napoli, 12-14 aprile 1985*, Giuffrè, 1986, 31-32; P. TOSI, *Categorie, qualifiche e revisione della legislazione sul rapporto di lavoro*, in *RIDL*, 1986, I, 584-585; A. MINERVINI, *La professionalità del lavoratore nell'impresa*, Cedam, 1986, 88-89; A. GARILLI, *Le categorie dei prestatori di lavoro*, Jovene, 1988, 129; G. ZILIO GRANDI, *op. cit.*, 95 ss., e, ancora, M. ARCA, *op. cit.*

⁽¹²⁾ G. FERRARO, *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, in *RIDL*, 2010, n. 4, I, 693-718.

to dell'economia ⁽¹³⁾ – di favorire (e premiare) l'attaccamento del lavoratore all'impresa ⁽¹⁴⁾.

Se negli anni Settanta il sistema classificatorio così articolato rispondeva principalmente alle istanze solidaristiche della classe dei lavoratori e, solo in parte, ai bisogni manageriali di gestione uniforme di una forza-lavoro massificata sulle catene di montaggio, il moto riformista favorevole al superamento di una struttura salariale e inquadramentale anelastica rispetto alle performance professionali sembra oggi essere frenato per lo più dalle esigenze delle aziende e delle rispettive associazioni di rappresentanza. Soprattutto nei settori *labour intensive*, dove il salario continua ad essere un fattore decisivo per la competitività aziendale, è il mondo imprenditoriale a manifestare, seppur sottotraccia, l'interesse a mantenere la certezza del costo del lavoro, nel timore che la stessa verrebbe meno laddove le retribuzioni minime stabilite dai CCNL fossero agganciate (anche) alle competenze trasversali della forza-lavoro. Sotto il profilo gestionale e organizzativo, si è innescato così un gioco delle parti in cui il sindacato, avvantaggiandosi della genericità delle declaratorie dei CCNL, può trarre beneficio dalla verticalità del sistema classificatorio in termini di consenso e l'azienda (specialmente PMI), cedendo alle rivendicazioni sindacali, resta libera di agire sul piano della flessibilità gestionale (mansioni, polifunzionalità, ecc.) e, con un'ottica premiante che può ampliarsi in diversi termini (monetari e non monetari), dare soddisfazione ai "migliori" senza troppo mortificare i "peggiori". Diversamente, invece, nei settori caratterizzati da una maggiore intensità di capitale (ad esempio chimico, energia e petrolio), dove a ben vedere continuano a sperimentarsi forme di classificazione e inquadramento del personale anche in senso orizzontale, tese cioè a valorizzare la componente qualitativa e competenziale della prestazione lavorativa ⁽¹⁵⁾.

⁽¹³⁾ Per il settore pubblico, gli scatti di anzianità rispondono invece ad una diversa logica. Cfr., sul punto, L. ZOPPOLI, *op. cit.*, 396, che li definisce alla stregua di un «surrogato delle progressioni di carriera».

⁽¹⁴⁾ R. LEONI, *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro: la cenerentola del dibattito*, in *QRS*, 2005, n. 3, 107-122; G. ZILIO GRANDI, *op. cit.* Cfr. anche C. DELL'ARINGA, *Professionalità e approccio economico*, in M. NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Vita e Pensiero, 2004, 91 ss., secondo cui l'anzianità di servizio è un «elemento facilmente misurabile, ma che non necessariamente riflette la qualità della prestazione».

⁽¹⁵⁾ Il comune denominatore di tali esperienze, secondo M. MAGNANI, *op. cit.*, è dato dal fatto che la struttura inquadramentale tenta di riconoscere non tanto mansioni e qualifiche, quanto piuttosto professionalità e competenze, così da consentire una gestione più funzionale e moderna del personale. In un mercato del lavoro in cui i lavo-

Nelle realtà industriali dove i processi di automazione della produzione hanno inciso con maggiore enfasi sulla conformazione occupazionale⁽¹⁶⁾, riducendo se non annullando la rilevanza quantitativa delle mansioni routinarie, i fattori di debolezza della struttura inquadramentale e salariale domestica hanno sollecitato uno sforzo suppletivo ad opera della contrattazione collettiva aziendale. Ciò in modo che i mutamenti del contenuto della prestazione lavorativa trovino riscontro «anche sul fronte della controprestazione retributiva, nel rispetto di un principio di *corrispettività*, prima ancora che giuridico, di tipo economico-sociale, incardinato sul valore complessivo dell'attività svolta dal prestatore di lavoro»⁽¹⁷⁾. In effetti, la contrattazione collettiva aziendale può essere la sede ideale per l'individuazione degli indici oggettivi utili alla misurazione della professionalità espressa nell'esecuzione della prestazione lavorativa e – affiancando alla logica del *pay for job* quella del *pay for capacity*⁽¹⁸⁾ – a valorizzare in chiave incentivante e gestionale le com-

ratori trovano fondamentale investire nella propria professionalità, si rende altresì necessario poter misurare le capacità che vengono acquisite dagli stessi sul luogo di lavoro. Da questo punto di vista, le dinamiche retributive potrebbero essere legate non tanto a mutamenti di mansione, quanto piuttosto alla crescita professionale, rimanendo entro la medesima categoria classificatoria. Circa i settori più intraprendenti, il riferimento va, ad esempio, al CCNL Chimici, caso richiamato da M. MAGNANI, *op. cit.*, e da F. GUARRIELLO, *op. cit.*, nonché al CCNL Elettrici, su cui invece cfr. M. ARCA, *op. cit.* Nello specifico, Arca si focalizza sull'avvertita necessità, all'interno del comparto elettrico, di garantire un sistema di inquadramento e retribuzione costruito orizzontalmente. L'attuale sistema, basato su un numero elevato di livelli di inquadramento, ha infatti innescato un innalzamento insostenibile del parametro medio della categoria, con conseguente aumento del costo del lavoro. I passaggi di categoria, in secondo luogo, sono stati assunti a strumento di tutela del potere di acquisto, quindi privi di alcun presupposto meritocratico volto a valorizzare la professionalità dei lavoratori.

⁽¹⁶⁾ Sul fenomeno della polarizzazione del mercato del lavoro conseguente all'impatto della tecnologia sui processi produttivi, cfr. E.O. WRIGHT, R.E. DWYER, *The patterns of job expansions in the USA: a comparison of the 1960s and 1990s*, in *Socio-Economic Review*, 2003, vol. 1, n. 3, 289-325; D.H. AUTOR, L.F. KATZ, M.S. KEARNEY, *The polarization of the U.S. labor market*, in *The American Economic Review*, 2006, vol. 96, n. 2, 189-194; D.H. AUTOR, D. DORN, *The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market*, *ivi*, 2013, vol. 103, n. 5, 1553-1597.

⁽¹⁷⁾ Cfr. U. CARABELLI, *op. cit.*, 68.

⁽¹⁸⁾ R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, 1999, n. 2, 115-152.

petenze trasversali della forza-lavoro ⁽¹⁹⁾. Un obiettivo, questo, da raggiungere attraverso la conversione degli schemi retributivi flessibili da meri strumenti di redistribuzione del reddito ad anelli di congiunzione tra fabbisogni aziendali sempre più incentrati sulle mansioni ad elevato contenuto formativo e professionale ⁽²⁰⁾, da un lato, e modelli di gestione delle risorse umane basati sulla valorizzazione (anche economica) delle competenze trasversali, dall'altro ⁽²¹⁾. In letteratura, del resto, v'è consenso sul fatto che tali piani retributivi, attraverso una gestione flessibile e competenziale dei collaboratori ⁽²²⁾, generano un impatto

⁽¹⁹⁾ Cfr. ancora M. TIRABOSCHI, *op. cit.* Sull'argomento, si veda anche G. ZILIO GRANDI, *op. cit.*, 91 ss., il quale rileva che protagonista di una modifica del sistema di inquadramento, tesa a rafforzare il rapporto tra professionalità, classificazione e organizzazione del lavoro, dovrebbe essere la contrattazione collettiva, con particolare riferimento a quella decentrata. Del resto, il lavoratore, del quale si discutono retribuzione e inquadramento, è diverso da quello degli anni precedenti. I sistemi classificatori e retributivi dovranno quindi guardare a queste mutate professionalità, «capaci di reagire innanzi a particolari situazioni create da un'organizzazione produttiva informatizzata e automatizzata» (ivi, 107). Per analoghe considerazioni, nonché con attenzione ad alcuni casi-studio aziendali, tra i quali quello della TenarisDalmine ovvero della IGMI, si vedano M. MAGNANI, *op. cit.*, e R. LEONI, *op. cit.*, 107-122.

⁽²⁰⁾ Cfr., sul punto, F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in *q. Rivista*, 2016, n. 1, ma si veda anche in termini analoghi il dibattito sulle implicazioni giuridiche della "terza" rivoluzione industriale dal n. 2/1994 di *q. Rivista* fino a U. CARABELLI, *op. cit.*, e oltre.

⁽²¹⁾ Sulla portata innovativa di simili schemi retributivi, capaci di individuare margini per lo sviluppo professionale dei dipendenti e la valorizzazione economica degli stessi, cfr. E. LAWLER, G. LEDFORD, *A skill-based approach to human resource management*, in *European Management Journal*, 1992, vol. 10, n. 4, 383-391. Con riferimento alla letteratura socio-economica italiana, in termini analoghi, si veda, su tutti, R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*, 115-152. Più in generale, sulla certificazione delle competenze a livello aziendale, cfr. L. CASANO, *Transizioni occupazionali e certificazione delle competenze*, in *Formazione Lavoro Persona*, 2014, n. 12, 22, secondo cui «le imprese dovrebbero adottare modalità organizzative ispirate alla valorizzazione delle competenze, integrando le funzioni di: valutazione delle competenze in ingresso ed *in itinere*; orientamento professionale dei lavoratori; mappatura dei fabbisogni professionali aziendali e definizione puntuale dei profili professionali esistenti e dei percorsi di carriera interni all'azienda; riconoscimento delle competenze sviluppate in azienda».

⁽²²⁾ A. MITRA, N. GUPTA, J.D. SHAW, *A comparative examination of traditional and skill-based pay plans*, in *Journal of Managerial Psychology*, 2011, vol. 26, n. 4, 278-296, hanno condotto una comparazione dei risultati ottenuti sulla forza-lavoro in 214 imprese che ricorrono a diversi schemi retributivi legati alla mansione svolta, alla competitività dell'azienda sul mercato, ovvero alle competenze. La ricerca dimostra che l'impatto più positivo sulla flessibilità della forza-lavoro, nonché sul comportamento della stessa, si ottiene nei casi di schemi salariali collegati alle competenze dei lavoratori.

positivo sulla crescita, sulla flessibilità organizzativa e sulla competitività aziendale⁽²³⁾. Alcuni studi mostrano altresì che i sistemi retributivi basati sulla professionalità accrescono la produttività, portano ad una riduzione degli scarti e ad una diminuzione del costo del lavoro⁽²⁴⁾.

Si tratta di evidenze di natura economico-organizzativa che acquisiscono un indubbio rilievo giuridico là dove si accolga la ricostruzione dottrinale che, riconoscendo le implicazioni della prestazione lavorativa con la personalità e le attitudini professionali, ha interpretato la professionalità del lavoratore come «vero oggetto del contratto»⁽²⁵⁾. Per cogliere in pieno il significato della collaborazione, infatti, «è necessario affermare che essa più che un dispiego di energie fisiche e psichiche è esplicazione di professionalità, cioè di attitudini professionali richieste dalla natura delle mansioni da svolgere»⁽²⁶⁾. Cambiano i termini del problema se si presuppone che all'incessante evoluzione tecnologica, ora digitale e algoritmica, flessibile e competenziale dei modelli organizzativi corrisponda «non un'evoluzione della funzione o struttura

(²³) Così N. GUPTA, G.E. LEDFORD JR., G.D. JENKINS JR., D.H. DOTY, *Survey-based prescriptions for skill-based pay*, in *ACA Journal*, 1992, vol. 1, n. 1, 48-59; E.E. LAWLER III, *From job-based to competency-based organizations*, in *Journal of Organizational Behavior*, 1994, vol. 15, n. 1, 3-15; con riferimento al contesto domestico, N. ACOCELLA, R. LEONI, *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *Rivista Italiana degli Economisti*, 2010, n. 2, 237-274.

(²⁴) Si vedano B. MURRAY, B. GERHART, *An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes*, in *The Academy of Management Journal*, 1998, vol. 41, n. 1, 68-78. I risultati della ricerca segnano un effetto positivo dei c.d. sistemi retributivi «*skill-based*»: la produttività, misurata come ore lavorate per prodotto, registra un incremento del 58%; la qualità segna un forte miglioramento, sicché si registra una netta diminuzione degli scarti sul totale del prodotto, quantificata dell'82% rispetto al periodo di riferimento precedente; da ultimo, il costo del lavoro, seppur accresciuto per un generale aumento nelle retribuzioni erogate ai lavoratori, viene compensato dai maggiori risultati ottenuti in termini di produttività e qualità del lavoro.

(²⁵) M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in AA.VV., *Le ragioni del Diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, tomo II, Giuffrè, 1995, 1057; L. MENGONI, *Commento alla «Critique du droit du travail» di Supiot*, in *DLRI*, 1995, n. 67, 475; U. ROMAGNOLI, *Il diritto del secolo. E poi?*, in *DML*, 1999, n. 2, 236; M. NAPOLI (a cura di), *op. cit.* Per una ricostruzione critica e analitica del dibattito giuslavoristico in materia di professionalità e contratto di lavoro, si rimanda a C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, 2004.

(²⁶) Attitudini che si esprimono non solo e non tanto in una dimensione oggettiva, che è la sintesi descrittiva delle funzioni/mansioni contenuta nel contratto collettivo e nel contratto individuale di lavoro, ma anche e soprattutto in una dimensione soggettiva che è espressione delle *conoscenze*, delle *competenze* e della *personalità* del lavoratore. M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, cit., 1120.

dell'obbligazione di lavoro subordinato, ma piuttosto una ridefinizione dei contenuti della prestazione, e dunque di una delle partite dello scambio contrattuale»⁽²⁷⁾. Eppure il punto di approdo delle due argomentazioni, meno esplicito nella prima dottrina più sensibile ai profili della formazione, manifesto nella seconda, non può che essere l'emersione del «profilo sinallagmatico della controprestazione, ovvero dell'altra partita dello scambio stesso»⁽²⁸⁾, e cioè di quella componente della struttura retributiva basata «non sulle caratteristiche e gli attributi della posizione lavorativa o dell'anzianità aziendale, ma sulle conoscenze e abilità, nonché sulle capacità di apprendimento del prestatore»⁽²⁹⁾.

Così posizionato, il problema ne apre subito un altro che attiene alla qualità regolativa e, segnatamente, alla correttezza e alla buona fede del processo valutativo e quantificativo delle competenze trasversali e del loro corrispettivo trattamento economico. Affrontata in dottrina e giurisprudenza nella prospettiva della giustizia distributiva e della correttezza dei trattamenti retributivi⁽³⁰⁾, la questione a cui l'analisi di questo saggio è dedicata assume invero un rilievo tanto più importante nella misura in cui – in assenza di punti di riferimento nel CCNL – i programmi di c.d. *merit-pay* implicano un giudizio in grado di selezionare la professionalità e poi di compensarla⁽³¹⁾. Superato l'ostacolo di un rifiuto aprioristico basato su motivazioni di ordine economico, ideologico o pseudo tali, il vero problema di ogni azione valutativa è, in effetti, «l'equità criteriata, cioè la fissazione di indicatori di successo o insuccesso plausibili e condivisibili»⁽³²⁾. Indicatori che, in sostanza, mettano al riparo da derive discrezionali o anche solo dall'azzardo morale di impiegare il processo valutativo in funzione di altre finalità⁽³³⁾.

⁽²⁷⁾ Cfr. U. CARABELLI, *op. cit.*, 67.

⁽²⁸⁾ *Ibidem*.

⁽²⁹⁾ *Ibidem*.

⁽³⁰⁾ Cfr., ancora, L. ZOPPOLI, *op. cit.*, 382 ss.

⁽³¹⁾ Cfr., su questo specifico aspetto, B. CARUSO, G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene, 1994, 70 ss.

⁽³²⁾ Cfr. P.G. GABASSI, *Valutazione e giustizia organizzativa*, in *Poliarchie*, 2014, n. 3, 18.

⁽³³⁾ Sul punto potrebbe aprirsi, ad es., una disamina sul tema del licenziamento per scarso rendimento. Disamina che, tuttavia, esula dalla portata del presente contributo.

1.1. Domanda e metodo di ricerca

L'obiettivo di questa ricerca è analizzare alcune sperimentazioni aziendali in materia di retribuzione legata alla professionalità, qui intesa in termini di competenze trasversali e comportamentali richieste ed espresse nell'esecuzione della prestazione lavorativa. Ciò al fine di indagare come e perché il sindacato e la contrattazione decentrata, incidendo sulla definizione dell'impianto e delle procedure valutative delle performance professionali, e sui meccanismi di collegamento tra professionalità e retribuzione, possano contribuire ad assicurare la qualità regolativa dei predetti sistemi retributivi e, al contempo, garantire che il processo di valorizzazione economica delle competenze «sia sostenuto da tutele ed opportunità adeguate ad un inevitabile aumento della discrezionalità nella valutazione dei lavoratori»⁽³⁴⁾.

Per rispondere a queste domande, il presente contributo prenderà le mosse dall'analisi delle determinanti che, alla luce della letteratura scientifica di matrice economico-organizzativa, sono ritenute fondamentali per il successo degli schemi retributivi basati sulle competenze, così da isolarne le peculiarità più rilevanti all'interno di un modello ideal-tipico (secondo paragrafo). Nel terzo paragrafo saranno sviluppati tre casi studio, con l'obiettivo di controllare l'aderenza dei medesimi al modello ideal-tipico.

L'unità di analisi di questa ricerca è composta da tre imprese metalmeccaniche, site in Italia, nelle quali la direzione d'azienda e le rappresentanze sindacali hanno negoziato un sistema per la valutazione e il riconoscimento economico delle competenze trasversali dei lavoratori. Le aziende oggetto di studio sono: Tesmec S.p.A., società che progetta e realizza prodotti usati nella costruzione e manutenzione di infrastrutture, quali linee ferroviarie ed elettriche; TenarisDalmine S.p.A., azienda appartenente al gruppo Tenaris principalmente attiva nella produzione di tubature in acciaio per l'industria energetica e meccanica; Lino Manfrotto S.p.A., azienda del britannico The Vitec Group che si occupa della produzione e distribuzione di supporti professionali per la fotografia, i video e l'illuminazione. I casi studio sono sviluppati a partire dall'analisi dei contenuti dei contratti collettivi aziendali che hanno introdotto o regolato uno schema valutativo e retributivo legato alle competenze. I contratti collettivi presi in considerazione sono i più recenti ed aggiornati disponibili: Tesmec, Fiom-Cgil, Fim-Cisl 22 febbraio 2011; TenarisDalmine, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil 26 giugno 2012;

⁽³⁴⁾ Cfr. L. CASANO, *op. cit.*, 23.

Manfrotto, Fim-Cisl 5 giugno 2013. Al fine di approfondire e comprendere le modalità di funzionamento dei tre sistemi retributivi, sono state condotte delle interviste non strutturate con sei sindacalisti, due rappresentanti dei lavoratori (componenti RSU) e tre HR manager. È stato altresì esaminato il materiale documentale fornito durante le interviste, quali manuali operativi e comunicati stampa.

Nel quarto paragrafo è stata condotta una comparazione descrittiva dei tre casi studio analizzati, evidenziandone analogie e differenze, i meccanismi di funzionamento, nonché il ruolo del sindacato nella gestione di tali schemi retributivi. Presi a riferimento i risultati della comparazione, nel quinto paragrafo viene sviluppata un'analisi dei tre casi studio in relazione al modello ideal-tipico, compiendo un primo tentativo di generalizzazione dei risultati della ricerca che culmina, nel sesto paragrafo, in una valutazione d'insieme sul modello di capitalismo e sul sistema di relazioni industriali domestico.

2. Definizione di un modello ideal-tipico di valutazione e valorizzazione della professionalità dei lavoratori

I sistemi retributivi legati alla professionalità (d'ora in avanti SBP, dall'inglese *skill-based pay*) identificano una specifica forma di retribuzione flessibile che determina incrementi salariali in funzione del numero e della profondità delle competenze che un lavoratore esprime nell'adempimento della prestazione lavorativa⁽³⁵⁾. Si tratta di sistemi di incentivazione a carattere individuale, basati su criteri di valutazione della singola prestazione lavorativa, con riferimento ai comportamenti del singolo oppure ai risultati effettivamente conseguiti dallo stesso⁽³⁶⁾. Poiché mirano ad esaltare il nesso di corrispettività tra quantità e

⁽³⁵⁾ Per un approfondimento degli aspetti definatori, si vedano S. DE SILVA, *An introduction to performance and skill-based pay systems*, ILO, ACT/EMP, 1998, 12, e R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*, 115-152.

⁽³⁶⁾ Cfr. B. CARUSO, G. RICCI, *op. cit.*, 70 ss. Per una tassonomia dei tipi di competenze in questione, si veda il "dizionario delle competenze" elaborato da Spencer e Spencer che le classifica nelle seguenti famiglie: I) *competenze di realizzazione e operative* (orientamento al risultato; attenzione all'ordine, alla qualità, all'accuratezza; spirito d'iniziativa; ricerca delle informazioni); II) *competenze di assistenza e servizio* (sensibilità interpersonale; orientamento al cliente); III) *competenze di influenza* (persuasività e influenza; consapevolezza organizzativa; costruzione di relazioni); IV) *competenze manageriali* (sviluppo degli altri; attitudine al comando; assertività e uso del potere formale; lavoro di gruppo e cooperazione; leadership del gruppo); V) *competenze cognitive* (pensiero analitico; pensiero concettuale; capacità tecniche, professio-

qualità della prestazione lavorativa, da un lato, e remunerazione, dall'altro, le somme erogate in funzione dei sistemi di SBP possono essere pacificamente ascritte alla nozione di retribuzione di cui all'articolo 36 Cost. ⁽³⁷⁾.

La letteratura scientifica identifica tre macro-fattori di successo degli SBP: I) criteri e procedure valutative chiare e comunicabili; II) valutazioni basate su un'ampia gamma di parametri, in grado di catturare tutte le variabili del comportamento lavorativo; III) immediatezza comunicativa e vicinanza relazionale tra lavoratore e supervisore, e previsione di specifici momenti di riscontro.

I) Criteri e procedure valutative chiare e comunicabili

L'evidenza empirica e gli assunti della teoria socioeconomica mostrano che maggiore è la trasparenza di un sistema di valutazione della performance individuale dei lavoratori, maggiore è la capacità dello stesso di incentivare la qualità e la produttività del lavoro ⁽³⁸⁾. Tra i fattori di successo strutturali figurano dunque la comunicabilità e la conoscibilità delle informazioni e dei criteri valutativi, nonché l'identificabilità, la percettibilità e la verificabilità degli obiettivi e dei parametri considerati ⁽³⁹⁾. Il fattore comunicativo, in particolare, riveste un ruolo strategico nella misura in cui la percezione dell'equità e della giustizia della procedura di valutazione e remunerazione delle competenze è tanto più

nali e manageriali); VI) *competenze di efficacia personale* (autocontrollo; fiducia in sé; flessibilità; impegno verso l'organizzazione); VII) *altre caratteristiche e competenze personali* (gradimento della mansione; esatta valutazione di sé; interesse per i rapporti cordiali; saper scrivere; capacità di visione; capacità di comunicare verso l'alto; saper apprendere dall'esperienza e comunicare con l'esempio; indifferenza al giudizio degli altri; meticolosità e precisione). Cfr. L.M. SPENCER, S.M. SPENCER, *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli, 1995.

⁽³⁷⁾ L. ZOPPOLI, *op. cit.*

⁽³⁸⁾ P. MILGROM, J. ROBERTS, *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, 1992; S. DE SILVA, *op. cit.*, 11 ss.; R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*, 115-152.

⁽³⁹⁾ V.H. VROOM, *Work and Motivation*, Jossey-Bass, 1964; L.R. GOMEZ-MEJIA, *Increasing Productivity: Performance Appraisal and Reward Systems*, in *Personnel Review*, 1990, vol. 19, n. 2, 21-26; R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*, 115-152; nonché J. PFEFFER, R.I. SUTTON, *Do Financial Incentives Drive Company Performance?*, in J. PFEFFER, R.I. SUTTON, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense. Profiting from Evidence-Based Management*, Harvard Business School Press, 2006.

elevata quanto più lo schema valutativo è compreso e comunicato dalle maestranze (⁴⁰).

II) Valutazioni basate su un'ampia gamma di parametri, in grado di catturare tutte le variabili del comportamento lavorativo

I modelli più performanti di SBP poggiano su una scala di parametri valutativi ampia e dettagliata. Ciò in quanto maggiore è il numero di competenze incluse nei meccanismi valutativi e maggiore è il numero dei relativi scaglioni retributivi, minore è il grado di approssimazione della valutazione e del riconoscimento economico ad essa collegato (⁴¹). Inoltre, una scala valutativa dettagliata, aumentando la corrispondenza tra gli indicatori astratti e l'effettivo ruolo che il lavoratore è chiamato a ricoprire, riesce a catturare le peculiarità e le molteplici sfaccettature della posizione lavorativa (⁴²). Oltre a ciò, l'evidenza empirica dimostra che i modelli valutativi e retributivi incentrati attorno a più indicatori di misurazione limitano il verificarsi di distorsioni e manipolazioni del processo di *assessment* (⁴³).

III) Immediatezza comunicativa e vicinanza relazionale tra lavoratore e supervisore, e previsione di specifici momenti di riscontro

Ulteriori ricerche hanno dimostrato che i livelli di performance più significativi scaturiscono dai piani retributivi che assicurano contatti frequenti e canali comunicativi diretti tra lavoratore e supervisore. La vicinanza del lavoratore al valutatore e al processo valutativo, in termini di disintermediazione delle dinamiche di valutazione, sono aspetti centrali per il successo dei sistemi SBP (⁴⁴). In connessione a queste determinanti, le procedure di confronto e riscontro, intese quali momenti di feedback, rappresentano uno stimolo per la motivazione e la migliore

(⁴⁰) N. GUPTA, G.E. LEDFORD JR., G.D. JENKINS JR., D.H. DOTY, *op. cit.*, 48-59; C. LEE, K.S. LAW, P. BOBKO, *The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two-Year Study of a Skill-Based Pay Plan*, in *Journal of Management*, vol. 25, n. 6, 1999, 851-873.

(⁴¹) V.H. VROOM, *op. cit.*; N. GUPTA, G.E. LEDFORD JR., G.D. JENKINS JR., D.H. DOTY, *op. cit.*, 48-59; C. LEE, K.S. LAW, P. BOBKO, *op. cit.*, 851-873; J.D. SHAW, N. GUPTA, A. MITRA, G.E. LEDFORD JR., *Success and Survival of Skill-Based Pay Plans*, in *Journal of Management*, 2005, vol. 31, n. 1, 28-49.

(⁴²) J.D. SHAW, N. GUPTA, A. MITRA, G.E. LEDFORD, *op. cit.*, 28-49.

(⁴³) M.J. GIBBS, K.A. MERCHANT, W.A. VAN DER STEDE, M.E. VARGUS, *Performance measure properties and incentive system design*, in *IR*, 2009, vol. 48, n. 2, 237-264.

(⁴⁴) J.D. SHAW, N. GUPTA, A. MITRA, G.E. LEDFORD, *op. cit.*, 28-49.

prestazione del lavoratore ⁽⁴⁵⁾, poiché egli tenderà a ripetere un comportamento lavorativo valutato positivamente, evitando invece di riproporre, oppure correggendo, un comportamento giudicato negativamente ⁽⁴⁶⁾.

3. I sistemi retributivi basati sulle competenze e la contrattazione collettiva aziendale. Un focus su tre casi studio

3.1. Il progetto *New Resource Development* in 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 individuale basato su procedure valutative oggettive, collegato al comportamento professionale tenuto dai lavoratori. Nell'ultimo contratto collettivo aziendale, siglato nel febbraio 2011, queste posizioni sono confluite in un progetto denominato *New Resource Development*, con il principale intento di stabilire programmi formativi volti a soddisfare i bisogni individuali del lavoratore e, al contempo, le strategie di 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 SBP della Tesmec concerne sia gli operai che gli impiegati, restando escluse dunque dal relativo campo di applicazione le 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 assicurati dal supervisore si svolgono regolarmente e coinvolgono direttamente i lavoratori, anche se tali procedure non sono formalizzate per via contrattuale.

La scheda di valutazione, comune per operai e impiegati, è condivisa e definita in accordo con il management e con i rappresentanti dei lavoratori. La valutazione delle competenze è dunque basata su parametri valutativi condivisi, ripartiti in due macro-categorie (flessibilità ed ele-

⁽⁴⁵⁾ S. DE SILVA, *op. cit.*, 5 ss.

⁽⁴⁶⁾ L.R. GOMEZ-MEJIA, *op. cit.*, 21-26.

menti distintivi della prestazione), ulteriormente frammentate in otto fattori di valutazione, con pesi diversi (tabella 1).

Tabella 1 – Scheda di valutazione della prestazione (Tesmec, 2011)

Macro-aree	Fattori di valutazione	Peso del singolo fattore	Peso complessivo macro-aree
Flessibilità	Trasmissione competenze	20	45
	Polifunzionalità	15	
	Flessibilità operativa	10	
Elementi distintivi della prestazione	Autonomia operativa	20	55
	Capacità relazionali	10	
	Lavoro di gruppo	5	
	Rispetto norme sicurezza	10	
	Qualità della prestazione	10	

Ogni fattore di valutazione è definito e spiegato contrattualmente. La scala di valutazione è distribuita tra “Non valutabile” e “Ottimo”. Ogni livello di votazione è ponderato secondo dei pesi compresi tra 0,5 e 1,6 (tabella 2).

Tabella 2 – Scala di valutazione (Tesmec, 2011)

Non valutabile	Da migliorare	Adeguito	Buono	Ottimo
0,5	0,7	1	1,3	1,6
Troppo presto per valutare (dipendenti assunti da meno di un anno)	La prestazione del lavoratore è inadeguata. Va definito un piano di miglioramento individuale	La prestazione è in linea con la maggioranza dei requisiti richiesti	La prestazione del lavoratore è in linea con i requisiti richiesti o li supera	La prestazione del lavoratore supera di molto i requisiti richiesti

Nello specifico, la valutazione finale è ottenuta moltiplicando il peso della votazione riportata per il peso del singolo fattore di valutazione. I lavoratori sono quindi distribuiti in quattro fasce, cui corrisponde un determinato 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.

Management e rappresentanti dei lavoratori verificano regolarmente il funzionamento generale e l'andamento del sistema, così come annualmente verificano 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. Professionalità richiesta ed espressa: il caso della TenarisDalmine

Alla fine degli anni Ottanta la Tenaris di Dalmine 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 nello 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 alla direzione d'azienda 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 SBP dei lavoratori è ancora presente, esso copre la quasi totalità della forza-lavoro, con esclusione delle sole posizioni dirigenziali, ed è stato infine aggiornato nel giugno 2012, in occasione dell'ultimo rinnovo contrattuale.

Il sistema SBP della TenarisDalmine monitora due dimensioni della professionalità, quella *richiesta* e quella *espressa*. La prima dimensione riguarda il comportamento lavorativo atteso, prendendo a riferimento la

complessità del ruolo; la professionalità espressa è soggetta invece ad un processo valutativo e misura il modo in cui ciascun comportamento lavorativo atteso è posto in essere. Nel merito, 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, identifica il ruolo del lavoratore, vale a dire l'insieme di aspettative e responsabilità assegnate alla posizione. Diversamente, la professionalità espressa guarda alla performance individuale ed effettiva del dipendente, e cioè al 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 suddivisi in sub-parametri caratterizzati da un maggior grado di dettaglio.

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 seguente tabella, a titolo esemplificativo, mostra l'importo mensile spettante al lavoratore in rapporto all'incrocio tra la professionalità richiesta e la professionalità espressa.

Tabella 3 – Importi premiali in relazione ai livelli di professionalità *richiesta* ed *espressa* (TenarisDalmine, 2012)

Livelli di professionalità <i>richiesta</i>	Livelli di professionalità <i>espressa</i>				
	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 bonus (52,90 euro)				

La valutazione dei lavoratori avviene con cadenza annuale. Se la professionalità richiesta dipende dal ruolo e dalla posizione del lavoratore, la professionalità espressa è valutata dal diretto superiore. Incontri tra il supervisore e il dipendente hanno luogo costantemente, nonostante simili procedure di feedback non siano calendarizzate o formalizzate per via contrattuale.

La scheda di valutazione afferente alla professionalità espressa è condivisa e pattuita contrattualmente tra management e rappresentanti dei lavoratori. Essa include un ammontare totale di ventotto comportamenti lavorativi, raggruppati sotto i suddetti parametri. 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 “++”, come segue.

Tabella 4 – Scala di giudizio (TenarisDalmine, 2012)

-	OK -	OK	OK +	++
Il lavoratore deve migliorare sensibilmente	Il lavoratore ha quasi raggiunto il livello atteso; può migliorare	Il lavoratore ha raggiunto il livello atteso	Il lavoratore supera in parte le aspettative	Il lavoratore supera ampiamente le aspettative

Nella fase finale del processo valutativo è previsto un colloquio di resoconto 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: un modello per la valutazione delle competenze comportamentali

Nel giugno 2013 la direzione aziendale e il sindacato Fim-Cisl hanno siglato un contratto collettivo aziendale, stabilendo con esso una Com-

missione 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, anche 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.

La procedura su cui poggia l'attuale sistema SBP della Manfrotto consta 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 discute 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 una 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 riscontrate, 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 censure 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.

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". La seguente tabella esemplifica la suddivisione dei pesi.

Tabella 5 – Distribuzione e pesatura 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

Legenda: 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 0 indica un comportamento assente o inadeguato e la votazione 4 indica un comportamento lavorativo eccellente:

Tabella 6 – Scala di valutazione (Manfrotto, 2015)

0	1	2	3	4
Inadeguato. I comportamenti sono assenti	Migliorabile. I comportamenti espressi risultano solo parzialmente aderenti a quelli richiesti	Adeguato. I comportamenti sono adeguati rispetto a quelli richiesti	Supera le aspettative. I comportamenti sono buoni rispetto a quelli richiesti	Eccezionale. I comportamenti sono eccellenti rispetto a quelli richiesti

Le competenze “Gold” hanno un peso maggiore in comparazione con le 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.

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

Assunto a riferimento il modello ideal-tipico per la valutazione delle competenze dei lavoratori, come dedotto dalla rassegna della letteratura condotta nel secondo paragrafo, è ora possibile svolgere una comparazione descrittiva dei tre casi studio.

I. Criteri e procedure valutative chiare e comunicabili. 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.

II. *Valutazioni basate su un'ampia gamma di parametri, in grado di catturare tutte le variabili del 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 all'importanza riservata al fattore distintivo oggetto di misurazione (Tescmec). 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.

III. *Immediatezza comunicativa e vicinanza relazionale tra lavoratore e supervisore, e previsione di specifici momenti di riscontro.* In tutti i casi analizzati la valutazione finale è posta in essere dal diretto superiore del lavoratore (il cui nominativo è sempre notificato in anticipo), talvolta con il supporto dell'ufficio Risorse umane (Tescmec). Relativamente alle procedure di feedback, nei tre casi studio sono previsti momenti di confronto e riscontro che configurano un flusso comunicativo bidire-

zionale tra supervisore e dipendente interessato. Questi passaggi possono aver luogo informalmente, data la mancanza di un meccanismo dettagliato e condiviso (Tescmec 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.

5. Contributo del sindacato alla qualità regolativa dei sistemi retributivi legati alle competenze

I tre casi studio analizzati nel presente contributo mettono in luce il ruolo che il sindacato e la contrattazione collettiva rivestono nel determinare la qualità regolativa degli schemi retributivi legati alla valutazione e alla valorizzazione economica della professionalità dei lavoratori. A differenza dei fattori di rischio correlati alle primordiali forme di *job evaluation* ⁽⁴⁷⁾, nelle casistiche qui analizzate sembra essere calmierato, se non annullato, il pericolo della discrezionalità manageriale nel riconoscere e nel premiare la professionalità distintiva richiesta ed espressa dalle maestranze nell'esecuzione della prestazione lavorativa. Sono stati riscontrati infatti tutti i presupposti caratterizzanti il modello ideal-tipico di SBP sviluppato nel secondo paragrafo: criteri e procedure valutative sono trasparenti; i parametri di valutazione sono dettagliati; è garantito un certo grado di coinvolgimento del singolo lavoratore nel processo valutativo. A ciò deve aggiungersi il ruolo svolto dalle rappresentanze dei lavoratori tanto nella fase di definizione dei criteri, dei parametri e delle procedure di *assessment*, quanto in quella di monitoraggio ed effettiva implementazione del sistema di valutazione e remunerazione delle performance professionali. Poiché in tutti e tre i casi presi in esame il sistema SBP poggia su procedure condivise all'interno di intese contrattuali, le dinamiche di valutazione e remunerazione della professionalità diventano parte integrante delle clausole convenute con-

⁽⁴⁷⁾ Cfr. L. MENGONI, *Job evaluation e ordinamento giuridico italiano*, in *DE*, 1960, 1237 ss.; G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, 1964, sul caso Italsider e P. ICHINO, *Interesse dell'impresa, progresso tecnologico e tutela della professionalità*, in *RGL*, 1976, n. 4-5, 481 ss.

trattualmente, così legittimando le organizzazioni sindacali a presidiarne l'implementazione e il rispetto dei relativi termini e condizioni.

Dalla realtà che si offre all'osservazione emerge come tutti e tre i casi studio rispondano ai canoni della teoria della *giustizia organizzativa* (⁴⁸), secondo cui il coinvolgimento dei sindacati nei processi di valutazione delle performance contribuirebbe a soddisfare tanto la dimensione della imparzialità distributiva, intesa come equità delle ricompense corrisposte, quanto quella della giustizia procedurale, intesa come obiettività dei processi valutativi. In linea con questo modello teorico (⁴⁹), e in risposta alle domande di ricerca poste in apertura, i sistemi implementati in Tesmec, TenarisDalmine e Manfrotto soddisfano diversi fattori di successo dei sistemi SBP sia da un punto di vista procedurale (⁵⁰), sia da un punto di vista distributivo (⁵¹). In particolare, è stato rilevato che tutti gli schemi analizzati garantiscono al lavoratore la

(⁴⁸) J. GREENBERG, *The Distributive Justice of Organizational Performance Evaluations*, in H.W. BIERHOFF, R.L. COHEN, J. GREENBERG (a cura di), *Justice in Social Relations*, Plenum Press, 1986. Secondo la teorizzazione di Greenberg, in particolare, la percezione di giustizia dei lavoratori dipende da tre principali componenti: la giustizia distributiva, la giustizia procedurale e la giustizia interazionale. Nel merito, la giustizia distributiva rappresenta l'equità percepita circa il modo in cui gli individui credono di essere trattati e, quindi, il modo in cui le ricompense sono assegnate e decise; la giustizia procedurale rappresenta l'equità percepita relativamente a come le decisioni vengono prese, dunque con riferimento al processo decisionale in senso stretto; la giustizia interazionale indica invece l'equità percepita dai soggetti contestualmente all'applicazione delle decisioni. Coerentemente, maggiore è il coinvolgimento dei lavoratori nelle dinamiche organizzative e valutative, e cioè più essi si sentono vicini tali meccanismi, maggiore è la percezione di equità e giustizia. In aggiunta, R. CROPANZANO, J. GREENBERG, *Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze*, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1997, vol. 12, 317-372, hanno perfezionato la teoria di cui in parola sancendo un modello di giustizia organizzativa bi-fattoriale, ove la giustizia interazionale è insita e assorbita nella componente procedurale.

(⁴⁹) J. GREENBERG, *Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations*, in *Journal of Applied Psychology*, 1986, vol. 71, n. 2, 340-342.

(⁵⁰) I criteri e parametri valutativi sono definibili contrattualmente e comunicabili ai lavoratori; i lavoratori possono giungere a conoscenza dei parametri prima che la valutazione abbia luogo; il sistema fornisce la possibilità di rigettare la valutazione o ottenere un chiarimento, con l'assistenza di un rappresentante sindacale; il sistema segue una procedura scandita e calendarizzata nel tempo, nonché un'applicazione coerente dei parametri pattuiti contrattualmente; in Manfrotto è formalizzato un momento di confronto bi-direzionale tra lavoratore e supervisore, delineando la possibilità in capo al dipendente medesimo di poter influenzare le informazioni che saranno utilizzate in fase di valutazione.

(⁵¹) Il lavoratore riceve la valutazione e la votazione finale sulla base della performance espletata; le variazioni salariali sono legate alla valutazione riportata.

possibilità di ottenere chiarimenti circa la valutazione finale, mediante la facoltà di rigettare la decisione stessa (Manfrotto), oppure richiedendo delle specificazioni al riguardo (Tescmec e TenarisDalmine). Si tratta di un elemento cruciale giacché l'evidenza empirica dimostra che la percezione positiva della giustizia distributiva e procedurale aumenta se il collaboratore è posto nelle condizioni di intervenire, anche mettendole in discussione, sulle decisioni che lo riguardano. Nel farlo, il lavoratore può essere assistito da un rappresentante sindacale e adire una Commissione bilaterale (TenarisDalmine), ovvero può rivolgersi alla direzione Risorse umane (Tescmec). La procedura in tal senso più robusta è rappresentata dal caso della Manfrotto, ove una apposita Commissione bilaterale costituisce un luogo di confronto che, nel concreto, deve condurre ad un accordo tra dipendente e supervisore all'esito di una procedura di accertamento.

La funzione delle organizzazioni sindacali nel processo di certificazione e valorizzazione economica della professionalità è ancora più apprezzabile se si considera che dal 2010 i premi di risultato sono assoggettati ad un regime di tassazione e contribuzione agevolato, applicabile soltanto alle somme corrisposte in esecuzione di contratti collettivi sottoscritti a livello aziendale, escludendo quindi dall'esonero fiscale e contributivo le soluzioni unilaterali. Confermata (in parte) dalla legge di stabilità per l'anno 2016 ⁽⁵²⁾, la predetta misura affida dunque al sindacato un ruolo strategico nel contenimento del costo del lavoro connesso alla valorizzazione economica delle competenze trasversali dei lavoratori, rendendo maggiormente attrattive le soluzioni pattizie rispetto ad opzioni unilaterali. Si tratta di un fattore di non poco conto se si presuppone, come si è avuto modo di evidenziare con riferimento al carattere anacronistico del sistema classificatorio, la tendenziale chiusura delle aziende verso una convinta flessibilizzazione della struttura retributiva, motivata dal timore di perdere il pieno controllo sull'andamento del costo del lavoro e sulla gestione flessibile dei collaboratori.

⁽⁵²⁾ E. MASSAGLI, F. PIGNATTI MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act. Commento sistematico dei decreti legislativi nn. 22, 23, 80, 81, 148, 149, 150 e 151 del 2015 e delle norme di rilievo lavoristico della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di stabilità per il 2016)*, Giuffrè, 2016, 377 ss.

6. Valutazioni conclusive

Quest'ultima ipotesi potrebbe aiutare a spiegare la scarsa rilevanza quantitativa di simili sperimentazioni nell'ambito della contrattazione collettiva: su un campione di 915 contratti aziendali sottoscritti nel periodo 2012-2015, forme variamente articolate di premi di risultato collegati alla professionalità dei lavoratori registrano un tasso di diffusione dell'1,5%⁽⁵³⁾. Un dato, questo, che «induce a cautela nella valutazione di un modello di contrattazione salariale che, seppur innovativo rispetto all'evoluzione contenutistica del nostro sistema contrattuale, al momento continua a gravitare fuori dall'orbita delle priorità negoziali di aziende e sindacati»⁽⁵⁴⁾.

Interrogarsi sui motivi profondi di questa evidenza porta, in conclusione, a una riflessione di più ampio respiro sul *framework* culturale entro cui si dispiegano le relazioni industriali e le politiche di gestione delle persone in Italia. Non si può ignorare, infatti, che è nelle realtà in cui il clima organizzativo e relazionale risulta molto deteriorato che la penetrazione dell'azione valutativa delle competenze incontra le maggiori resistenze⁽⁵⁵⁾. Non così invece nei moderni assetti organizzativi ispirati al metodo della partecipazione e del coinvolgimento dei lavoratori dove meglio riescono ad innestarsi i principali fattori di successo degli schemi retributivi *skill-based* a cui, non a caso, sono state accostate parole come *trasparenza*, *coinvolgimento*, *confronto* e *contraddittorio*. Il valore strategico dell'agire in *partnership* con le persone (e col sindacato) del resto è pienamente declamato dalla teoria economica e organizzativa quando, oramai da anni, si suggerisce come le aziende più performanti siano quelle inclini ad adottare modelli inclusivi di gestione dei collaboratori. Modelli fondati su leadership diffuse, senso di appartenenza, *accountability*, disintermediazione relazionale, coinvolgimento nei processi decisionali e percorsi di carriera tesi ad allineare in modo strategico e meritocratico le competenze agli obiettivi di business lungo tutta la filiera delle risorse umane⁽⁵⁶⁾.

L'impressione è che proprio questa cultura fatichi ad attecchire nel nostro modello di capitalismo, dove i rapporti tra capitale e lavoro stentano ancora a smarcarsi da logiche di contrapposizione e diffidenza reci-

⁽⁵³⁾ Cfr. www.farecontrattazione.it.

⁽⁵⁴⁾ Cfr. M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, 5.

⁽⁵⁵⁾ Cfr. P.G. GABASSI, *op. cit.*, 22.

⁽⁵⁶⁾ Non solo quindi nelle fasce alte delle strutture organizzative e inquadramentali dove invece sono maggiorante diffusi sistemi di MBO (*management by objectives*) o simili.

proca⁽⁵⁷⁾ tali da consolidare un paradigma relazionale e soprattutto contrattuale di tipo distributivo⁽⁵⁸⁾, compromissorio ed emergenziale, anziché integrativo⁽⁵⁹⁾, partecipativo e orientato a obiettivi condivisi di lungo periodo. È in questo limitato orizzonte culturale che, probabilmente, la valorizzazione delle competenze nella contrattazione collettiva incontra il suo principale ostacolo: esser vissuta, da un lato, come *cavallo di Troia* per espugnare il simbolo (e l'ossessione) manageriale del controllo sul costo del lavoro e sulla flessibilità gestionale e, dall'altro, come *pomo della discordia* destinato presto o tardi a rompere il vincolo di solidarietà tra i lavoratori, inevitabilmente piegati alla logica della competizione.

La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale – Riassunto. *Obiettivo di questa ricerca è analizzare alcune sperimentazioni aziendali in materia di retribuzione legata alla professionalità, qui intesa in termini di competenze trasversali e comportamentali richieste ed espresse nell'esecuzione della prestazione lavorativa. L'analisi è svolta su tre aziende multinazionali basate in Italia che operano nell'industria metalmeccanica: Tesmec, TenarisDalmine e Manfrotto. L'articolo mostra come e perché il sindacato e la contrattazione decentrata, incidendo sulla definizione dell'impianto e delle procedure valutative delle performance professionali, e sui meccanismi di collegamento tra professionalità e retribuzione, contribuiscano ad assicurare la qualità regolativa dei predetti sistemi retributivi.*

The Economic Valorisation of Skills in Company-Level Collective Bargaining (Article in Italian) – Summary. *The aim of the research is to analyse some company skill-based pay systems, i.e. pay rises linked to behavioural and “soft skills” required and expressed in the job performance. The AA. focus on the following Italian-based metal-engineering MNEs: Tesmec, TenarisDalmine, and Manfrotto. The paper shows how and why trade unions and company-level collective bargaining contribute to enhance the regulatory quality of skill-based pay plans, by setting-up and implementing the procedures to assess workers' skills and to link them to pay raises.*

⁽⁵⁷⁾ “Ancora” perché già nel 2002 Marco Biagi, in conclusione di un articolo di visione sulla prima di una lunga serie di riforme sul contratto a tempo determinato, esortava apertamente gli operatori pratici ma anche le parti sociali e gli studiosi del diritto del lavoro a «provare ad abbandonare una cultura (anche giurisprudenziale) costruita sul sospetto e sulla diffidenza». Cfr. M. BIAGI, *La nuova disciplina del lavoro a termine: prima (controversa) tappa del processo di modernizzazione del mercato del lavoro italiano*, in M. BIAGI (a cura di), *Il nuovo lavoro a termine. Commentario al D.Lgs. 6 settembre 2001, n. 368*, Giuffrè, 2002, 20.

⁽⁵⁸⁾ La distinzione concettuale tra contrattazione *distributiva* e *integrativa* si deve a R.E. WALTON, R.B. MCKERSIE, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill, 1965.

⁽⁵⁹⁾ *Ibidem*.