

Professionalità studi

*Trimestrale on-line di studi su
formazione, lavoro, transizioni occupazionali*

In questo numero

Lavoro povero, salari, professionalità

- verifica empirica sui salari minimi contrattuali
- struttura della retribuzione nella contrattazione collettiva
- il caso dei salari nel settore vigilanza privata e servizi fiduciari
- numerosità dei CCNL, complessità dei settori e pluralismo delle professionalità
- professionalità nella retribuzione

N. 2/2023

SOMMARIO - n. 2/2023

Editoriale

SILVIA SPATTINI, <i>Le ragioni di una ricerca empirica su lavoro povero, salari, professionalità</i>	000
--	-----

Ricerche: Lavoro povero, salari, professionalità

MICHELE TIRABOSCHI, <i>Salari minimi contrattuali: note metodologiche per una verifica empirica</i>	000
FRANCESCO ALIFANO, MICHELE DALLA SEGA, FRANCESCO LOMBARDO, GIOVANNI PIGLIALARMÌ, SILVIA SPATTINI, MICHELE TIRABOSCHI, <i>Salari minimi contrattuali: contributo per una verifica empirica</i>	000
SILVIA SPATTINI, <i>Numerosità e copertura dei CCNL nella prospettiva del salario minimo legale e contrattuale e del valore della professionalità</i>	000
FRANCESCO LOMBARDO, <i>La struttura della retribuzione nella contrattazione collettiva: primi esiti di un'indagine sui CCNL più applicati</i>	000
GIOVANNI PIGLIALARMÌ, <i>La questione salariale tra formante giurisprudenziale e relazioni industriali: il caso del CCNL per le imprese della vigilanza privata e servizi fiduciari</i>	000
GIORGIO IMPELLIZZIERI, <i>Trattamenti retributivi e professionalità.</i>	000

Interventi

MICHELE DALLA SEGA, <i>Il welfare aziendale per la sostenibilità delle aree interne</i>	000
---	-----

Trattamenti retributivi e professionalità

Giorgio Impellizzieri*

Sommario: **1.** Introduzione. – **2.** L'evoluzione dei sistemi di classificazione e inquadramento del personale. – **3.** Le prime (e acerbe) casistiche aziendali. – **3.1.** L'accordo *Balenciaga*. – **3.2.** L'accordo *Gucci*. – **3.3.** L'accordo *Vitec*. – **3.4.** L'accordo *Icam*. – **3.5.** L'accordo *Jonica Juice*. – **4.** Prospettive e rilievi critici.

1. Introduzione

Ad ogni congiuntura economica negativa la questione salariale torna al centro del dibattito politico-sindacale. Nel tempo più recente, per via di forti dinamiche inflazionistiche, oltre che per alcune indicazioni provenienti dal livello euro-unitario, è in discussione la possibilità di introdurre un salario minimo legale.

In questa sede non interessa soffermarsi sui non pochi profili di complessità che potrebbero derivare da un ipotetico intervento del legislatore in materia ⁽¹⁾. Piuttosto, pare utile evidenziare alcune casistiche che, seppur non rappresentative di vere e proprie tendenze della contrattazione collettiva italiana, segnalano l'attenzione degli attori del nostro sistema di relazioni industriali verso sistemi retributivi innovativi.

In particolare, è crescente l'interesse delle organizzazioni sindacali e della controparte datoriale nei confronti di soluzioni contrattuali sperimentali che mirano ad accrescere la qualità e produttività del lavoro, intese come leve per garantire la tutela dei salari dei lavoratori, ponendo al centro dello scambio contrattuale la professionalità del lavoratore.

* *Assegnista di ricerca di Diritto del lavoro, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.*

⁽¹⁾ M. TIRABOSCHI, *Salari minimi contrattuali: note metodologiche per una verifica empirica*, in *q. Fascicolo*.

Del resto, è già stato osservato come, a causa della digitalizzazione e dell'informatizzazione dei processi, la prestazione lavorativa sia sempre più connotata «dall'elemento cognitivo» che, in quanto tale, richiede nuovi criteri di misurazione della prestazione lavorativa, da ritenersi non più «utilmente misurabile (ai fini dello scambio, in quanto lavoro astratto) mediante quantità determinata di tempo calcolata mediante orario» ⁽²⁾. Parallelamente, almeno per il segmento più alto del mercato del lavoro, è stato evidenziato come si scambino «professionalità e competenze che entrano a vario titolo nel contenuto del contratto» ⁽³⁾, secondo una organizzazione del lavoro per risultati e obiettivi che, in quanto tale, non può che condurre a «rivedere la struttura della retribuzione» ⁽⁴⁾.

È però da verificare in che modo, nel concreto, la professionalità di ciascun lavoratore possa, per un verso, essere valorizzata nei sistemi di classificazione e inquadramento del personale dei contratti collettivi di categoria e, per l'altro verso, incidere sul sinallagma contrattuale, in cui una parte della retribuzione è corrisposta al lavoratore in funzione della professionalità e delle competenze agite e manifestate durante l'esecuzione della prestazione lavorativa.

Ricostruite in termini preliminari le principali tendenze evolutive dei sistemi di inquadramento dei contratti collettivi (§ 2), si cercherà in particolare di esaminare alcuni accordi collettivi sottoscritti a livello aziendale che regolano sistemi retributivi che, in modalità differenti, valorizzano l'elemento della professionalità (§ 3). All'esito di questa rassegna verrà posta attenzione alla sostenibilità giuridica delle diverse soluzioni adottate dalle parti sociali (§ 4).

2. L'evoluzione dei sistemi di classificazione e inquadramento del personale

È attraverso i sistemi di classificazione e inquadramento del personale che, nel nostro paese, i contratti collettivi di categoria svolgono la funzione istituzionale di definizione dei termini dell'incontro tra domanda e

⁽²⁾ V. BAVARO, *Questioni in diritto su lavoro digitale, tempo e libertà*, in *RGL*, 2018, 69, n. 1, pp. 35-64, qui p. 58.

⁽³⁾ M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019, qui p. 212.

⁽⁴⁾ O. RAZZOLINI, *Lavoro agile e orario di lavoro*, in *DRI*, 2022, n. 2, pp. 371-399, qui p. 394.

offerta di lavoro. Per ciascun settore produttivo ed economico, infatti, le parti sociali identificano e organizzano i mestieri e le professionalità di riferimento, determinando la tariffa corrispondente, quantificata secondo i criteri più vari (la complessità delle funzioni svolte, la scarsità nel mercato delle competenze necessarie, ecc.).

Lo studio dei salari dei lavoratori deve senz'altro procedere dall'analisi dei plurimi livelli retributivi previsti dai contratti di settore ⁽⁵⁾, nonché delle diverse voci che compongono la retribuzione dei lavoratori ⁽⁶⁾, ma non può prescindere da una indagine sull'oggetto dello scambio negoziale rispetto alla prestazione principale cioè il lavoro.

Le trasformazioni del lavoro hanno da sempre posto in tensione i sistemi di classificazione e inquadramento del personale. Fondati storicamente sulla nozione (giuridica) di «mansione» ⁽⁷⁾, cioè «l'insieme delle molteplici e specifiche attività (compiti) di cui si compone la prestazione di lavoro dedotta nel contratto di lavoro» ⁽⁸⁾, ne è stata sovente denunciata l'eccessiva rigidità e staticità dinanzi alle frenetiche evoluzioni tecnologiche ⁽⁹⁾ e a mutamenti dei modelli organizzativi incentrati non tanto sul *cosa fare* quanto sul *come farlo*, segnando cioè il passaggio dal solo *fare* al *saper fare* e al *saper essere*. A lungo hanno faticato a emergere modelli e tecniche di classificazione alternativi, anche per via delle difficoltà a «misurare e comunicare» capacità, abilità, competenze e conoscenze ⁽¹⁰⁾. Da più parti, oggi, si ritiene in atto una transizione – per quanto lenta e talvolta contraddittoria – dalle mansioni al ruolo, alle competenze e alle

⁽⁵⁾ Si veda la ricerca empirica F. ALIFANO, M. DALLA SEGA, F. LOMBARDO, G. PIGLIARMI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Salari minimi contrattuali: contributo per una verifica empirica*, in *q. Fascicolo*.

⁽⁶⁾ In questo senso F. LOMBARDO, *op. cit.*

⁽⁷⁾ D'obbligo sul punto il rinvio a G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1963; più recentemente M. BROLLO, *Mansioni del lavoratore, classificazione e inquadramento del personale*, in F. CARINCI (a cura di), *Contrattazione in deroga*, Ipsa, 2012.

⁽⁸⁾ Così la definizione contenuta nella manualistica: M. TIRABOSCHI, *Teoria e pratica dei contratti di lavoro*, ADAPT University Press, 2021, VI edizione, qui p. 85.

⁽⁹⁾ F. CARINCI, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro*, in AIDLASS, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro. Atti dell'VII Congresso nazionale di diritto del lavoro. Napoli, 12-14 aprile 1985*, Giuffrè, 1986, spec. pp. 32-33.

⁽¹⁰⁾ Sul punto si veda M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *DLRI*, 2004, 101, n. 1, pp. 165-200, qui p. 168.

professionalità⁽¹¹⁾. Nell'ultimo decennio si è registrata la «tendenza a individuare sistemi di classificazione che valorizzino l'apporto individuale del singolo lavoratore e della propria professionalità»⁽¹²⁾ con impegni delle parti sociali, anche per il tramite di commissioni paritetiche che operano in una logica pluri-livello (da quello centrale a quello territoriale), a «valorizzare la competenza dei lavoratori e favorire lo sviluppo della professionalità in modo integrato ed efficace»⁽¹³⁾, anche valutando l'adozione di «un sistema premiale della performance individuale»⁽¹⁴⁾.

Per definire i contenuti identificativi delle qualifiche professionali, le parti sociali hanno iniziato a individuare «il livello di competenza richiesta per lo svolgimento delle attività previste»⁽¹⁵⁾, sino a costruire sistemi realmente innovativi, come quello del CCNL dell'energia e del petrolio che ha realizzato un «autentico salto paradigmatico nel panorama contrattuale italiano»⁽¹⁶⁾, configurando un modello, denominato CREA (Complessità, Responsabilità, Esperienza, Autonomia) che consente la valutazione dell'apporto professionale di ciascun lavoratore all'interno. Fermo restando l'inquadramento all'interno delle singole categorie, il livello salariale complessivo del lavoratore dell'industria energetica e petrolifera è determinato, secondo l'ultimo rinnovo del 21 luglio 2022, sulla base di quattro fattori valutazione: orientamento al risultato, flessibilità, proattività e valorizzazione delle risorse aziendali assegnate. Il processo di valutazione sta in capo ai responsabili gerarchici che, ogni due anni, compilano una scheda valutativa che misura le «competenze agite» e «il comportamento reale» del lavoratore, con l'impegno a «non

(11) A tal proposito si vedano P. TOMASSETTI, *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in *DRI*, 2019, n. 4, pp. 1149-1181, e, dello stesso autore, P. TOMASSETTI, *Competenze e formazione nei sistemi di inquadramento di nuova generazione*, in *RGL*, 2022, n. 2, pp. 191-213, spec. pp. 193-195.

(12) L. CITTERIO, *L'evoluzione dei sistemi di classificazione nei Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva: quali sfide attendono le relazioni industriali?*, in *Boll. ADAPT*, 2021, n. 15.

(13) Così il CCNL per i lavoratori addetti al settore elettrico siglato il 18 febbraio 2013.

(14) In questi termini il CCNL gomma e plastica siglato il 31 luglio 2014.

(15) L. CITTERIO, *op. cit.*

(16) ADAPT, *VI Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (2019)*, 2020, qui p. 15, ripreso sempre in L. CITTERIO, *op. cit.*

considerare altri aspetti, eventi, sensazioni, estranei ai fattori di valutazione»⁽¹⁷⁾. A seconda del risultato raggiunto, il lavoratore ha diritto a una retribuzione aggiuntiva che, nei casi migliori, può raggiungere quote vicine al venti per cento dei minimi tabellari.

Maggiore attenzione ha riscosso la riforma del sistema di classificazione e inquadramento del personale compiuta nell'ultimo rinnovo del contratto collettivo dell'industria metalmeccanica⁽¹⁸⁾. Secondo il nuovo impianto condiviso dalle parti sociali, la prestazione lavorativa non è più, almeno in teoria, da identificare nelle mansioni da svolgere, ma nelle competenze (anche trasversali) che caratterizzano o il ruolo o la posizione lavorativa dentro una determinata organizzazione aziendale. Il nuovo sistema di classificazione organizza e classifica il lavoro a partire dai "ruoli agiti" dai lavoratori che devono essere accertati – nella loro effettività⁽¹⁹⁾ – dalle direzioni aziendali che di ciascun lavoratore devono misurare la responsabilità gerarchico/funzionale, la competenza tecnico-specifica, le competenze trasversali, la polivalenza, la polifunzionalità, e la tendenza al miglioramento continuo ed alla innovazione.

Per certi versi si potrebbe dire che, secondo questo sistema, l'inquadramento contrattuale del lavoratore – con tutte le conseguenze che ne derivano dal punto di vista organizzativo e retributivo – non opera più *ex ante*, secondo una assegnazione preliminare dei compiti tra i diversi dipendenti, ma *ex post*, secondo una valutazione di come tali compiti sono effettivamente eseguiti. Secondo questa interpretazione, in altre parole, al datore di lavoro spetterebbe una operazione logico-giuridica, analoga a quella che la giurisprudenza, opportunamente richiamata da quanti hanno trattato del tema⁽²⁰⁾, pacificamente svolge in fase di classificazione giudiziale del lavoro: dapprima accertare in fatto le attività lavorative concretamente svolte, secondariamente individuare le qualifiche e i livelli di inquadramento, infine raffrontare i risultati delle due indagini.

⁽¹⁷⁾ Art. 12 del CCNL dell'industria di energia e petrolio.

⁽¹⁸⁾ Si veda, tra i tanti, I. ALVINO, L. IMBERTI, A. MARESCA, S. MOIA, L. PERO, *Ccnl metalmeccanici 2021: il rinnovamento compiuto... alla prova dell'applicazione*, in *DLRI*, 2022, 175, n. 3, pp. 457-505, spec. pp. 470-484.

⁽¹⁹⁾ Secondo l'art. 1, 1.1, «declaratorie generali», sez. Quarta, titolo II del CCNL deve essere apprezzato il «ruolo effettivamente svolto nell'ambito dell'organizzazione aziendale».

⁽²⁰⁾ I. ALVINO, L. IMBERTI, A. MARESCA, S. MOIA, L. PERO, *Ccnl metalmeccanici 2021*, cit., spec. p. 480, che richiamano l'orientamento di cui *ex multiis*, sent. Cass., 22 novembre 2019, n. 30580).

L'interpretazione che si vuole proporre in questa sede, cioè, è quella che tale procedimento debba essere svolto non solo dal giudice, nel momento patologico del rapporto di lavoro, ma anche dal datore di lavoro che, sia in fase di stipula del contratto individuale, in una logica di definizione del concreto programma negoziale, sia in fase di gestione del rapporto di lavoro, secondo una logica di aggiornamento e verifica periodica, deve organizzare, misurare e retribuire il lavoratore alla luce delle competenze e delle *performance* e non sulla base di mansioni standard attribuite astrattamente all'inizio del rapporto di lavoro.

Un simile ribaltamento di paradigma, come si vedrà, non è privo di rischi. Non a caso le organizzazioni sindacali e le associazioni datoriali, in sede di rinnovo contrattuale, hanno allegato al testo del CCNL anche una tabella di conversione che, per favorire la transizione dal vecchio al nuovo sistema di classificazione e inquadramento del personale, associa il previgente mansionario ai nuovi gruppi professionali e livelli di inquadramento ⁽²¹⁾: a ciascuna figura professionale (p.e. responsabile di manutenzione) sono associati i livelli in cui è potenzialmente inquadrabile (restando all'esempio, il responsabile manutenzione può essere inquadrato alternativamente al livello B2, B3, A1) a seconda del grado di autonomia e responsabilità, delle competenze tecnico-specifiche e di quelle trasversali, della polivalenza, della polifunzionalità e del miglioramento continuo.

Le intenzioni delle parti sociali – per le quali la conversione verso il nuovo sistema di inquadramento avrebbe dovuto svolgersi a livello aziendale, secondo una logica partecipativa tramite il confronto con le rappresentanze sindacali, anche in sede di apposite commissioni paritetiche – sono state in parte disattese. In non pochi contesti produttivi, infatti, la transizione dal vecchio al nuovo si è consumata nella applicazione formalistica, burocratica e unilaterale da parte della direzione aziendale della tabella di conversione che, anziché costituire un supporto di ispirazione, ha finito per replicare i modelli statici e rigidi che si volevano superare.

⁽²¹⁾ Allegato tecnico condiviso come base dell'attività della commissione paritetica nazionale sull'inquadramento. Esempificazione delle figure professionali e articolazione nei livelli.

3. Le prime (e acerbe) casistiche aziendali

I sommovimenti del livello nazionale sono stati seguiti, o talvolta anticipati, da alcuni accordi collettivi sottoscritti a livello aziendale che, in modi differenti, sono intervenuti in materia di classificazione e inquadramento del personale. Dalle principali fonti di monitoraggio della contrattazione collettiva aziendale in Italia ⁽²²⁾ emergono pratiche eterogenee. Alcuni accordi aziendali, secondo una logica di coordinamento contrattuale, soprattutto in alcuni settori ⁽²³⁾, integrano i sistemi di classificazione e inquadramento costruiti a livello nazionale, aggiungendo profili professionali previsti all'interno degli assetti organizzativi dell'impresa ma assenti nei mansionari nazionali. Altri accordi aziendali prevedono procedure di mappatura delle professionalità e delle aree di attività presenti in azienda in modo da verificare eventuali fabbisogni formativi e costruire percorsi di progressione di carriera. Non mancano, inoltre, come anticipato, gli accordi aziendali che predispongono momenti di esame congiunto tra rappresentanze sindacali e direzione aziendali per la verifica del corretto inquadramento dei lavoratori in coerenza con i livelli professionali sanciti dai contratti collettivi nazionali.

In questa sede, come premesso in fase di introduzione, si vuole dar conto, con riferimento ai sistemi di classificazione e inquadramento, di alcune pratiche contrattuali inedite che legano parte della retribuzione alla professionalità dei lavoratori. Si è già detto che non si tratta di un campione rappresentativo, poiché il materiale contrattuale non è ancora consistente dal punto di vista quantitativo e perché non è selezionato in una logica di sistemi contrattuali, come opportunamente suggerito a livello metodologico dagli studiosi di contrattazione collettiva ⁽²⁴⁾. La convinzione,

⁽²²⁾ Si veda da ultimo ADAPT, *IX Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (2022)*, ADAPT University Press, 2023, qui pp. 159 ss. Per un'indagine che tenga conto delle evoluzioni sul tema si vedano anche i precedenti rapporti sulla contrattazione collettiva, curati da ADAPT a partire dal 2015.

⁽²³⁾ Lo sottolinea M. BARBIERI, *Innovazioni tecnologico-organizzative e inquadramenti nei rinnovi dei CCNL delle imprese private*, che richiama il CCNL chimici del 19 luglio 2018, «per il quale tutte le strade sono buone» dato che ammette che il livello aziendale possa individuare figure professionali ulteriori rispetto alle 187 contenute nel sistema di classificazione e inquadramento del personale.

⁽²⁴⁾ Per indicazioni di metodo sul punto vedi M. TIRABOSCHI, *Problemi e prospettive nello studio della contrattazione collettiva aziendale*, ESR, 2022, n. 3, pp. 21-31, spec. p. 28.

però, è che tali accordi siano destinati a moltiplicarsi, ragion per cui, attenzionandoli sin da ora nel discorso scientifico, si mira a favorire la rilevazione dei loro principali profili di innovazione e di complessità e, con ciò, una migliore comprensione e analisi che, inevitabilmente, dovrà proseguire in futuro.

3.1. L'accordo *Balenciaga*

Un primo esempio, nel settore tessile, è il protocollo per il rinnovo del contratto collettivo aziendale di Balenciaga Logistica sottoscritto il 22 maggio 2023 dalle rappresentanze sindacali unitarie e dai rappresentanti territoriali di Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil. Tra le altre cose, l'intesa è intervenuta sul «sistema di valutazione e classificazione» riformando i livelli retributivi secondo un nuovo sistema di misurazione e retribuzione della *performance*. Già il previgente accordo prevedeva la possibilità che un incremento automatico dei salari dell'1,75% potesse essere ulteriormente accresciuto, fino al 3%, sulla base della valutazione annuale delle performance individuali. Il nuovo sistema mantiene i meccanismi premiali, dopo gli esiti della prima sperimentazione, e ridisegna i criteri di valutazione nonché il sistema di classificazione e inquadramento del personale aziendale. Ciascun lavoratore è valutato, al termine dell'anno, sulla base di cinque competenze:

<i>Be an expert</i>	«Sviluppare costantemente conoscenze e capacità; farsi portatore di un'approfondita conoscenza del Brand, del prodotto ed eseguire ogni procedura con eccellenza»
<i>Be respectful</i>	«Rispettare la dignità e la privacy dei dipendenti e dei clienti; mostrare rispetto verso tutte le controparti interne ed esterne (colleghi, fornitori, clienti, consulenti, candidati...»
<i>Be sustainable</i>	«Agire in modo da avere sempre un impatto positivo sull'ambiente, sulle persone, sulla società; prendere sempre decisioni considerando il pianeta e gli esseri umani»
<i>Be inclusive</i>	«includere in tutte le attività e situazioni ogni persona, senza pregiudizi sulla diversità di genere, razza, disabilità, orientamento sessuale, ecc»
<i>Treat people equally</i>	«trattare ogni persona senza discriminazioni...»

Ciascuno di questi comportamenti può essere valutato secondo quattro livelli: (A) Eccellente; (B) Buono; (C) In linea; (D) Da migliorare. Nel primo caso il dipendente avrà un incremento retributivo dell'1,25%, nel secondo dello 0,95% e nel terzo dello 0,65%. Rispetto al sistema previgente, è stata eliminata la valutazione "molto buono" che aveva dato adito ad alcune incertezze applicative in termini di accertamento rispetto alla contigua valutazione "eccellente" e sostituito il giudizio "inadeguato" con quello "da migliorare".

Inoltre, è costruito un nuovo sistema (autonomo rispetto al livello nazionale) di classificazione del personale per cui i lavoratori sono distribuiti in *Job Families*, «che corrispondono ai differenti campi di *expertise*» (*Product development; Industrial operations; ecc.*), e in "*Band*" che, invece, definiscono i diversi livelli di responsabilità dei ruoli professionali (*know how, skills, problem solving*, autonomia decisionale). L'appartenenza a un "*Band*" corrisponde a un livello retributivo e, in quanto determinata da competenze e funzioni trasversali (p.e. polifunzionalità, grado di autonomia, ecc.), può accomunare anche professioni di natura molto diversa (p.e., un tecnico di calzature esperto e un *financial controller* possono appartenere allo stesso *band*).

3.2. L'accordo Gucci

Sempre nel settore tessile-moda, è più risalente il caso Gucci che, già nel 2017, ha introdotto un sistema retributivo che, a partire da una riforma del mansionario e della classificazione del personale aziendale, tenesse conto dei comportamenti concretamente agiti dai lavoratori. Il più recente accordo del 7 luglio 2022, sottoscritto dalle organizzazioni sindacali nazionali Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil, ha confermato un simile modello, prevedendo che, al termine di ogni anno, ciascun dipendente dell'azienda incontri il proprio responsabile e riceva una valutazione basata su quattro dimensioni: (i) *know how* (tecnico e manageriale); (ii) *problem solving* (capacità nelle relazioni interpersonali); (iii) interazione (contesto del pensiero e complessità nella ricerca delle soluzioni); (iv) *accountability* (discrezionalità, dimensione influenzata e influenza).

La valutazione complessiva delle performance dei lavoratori è data dalla media aritmetica dei voti assegnati a ciascun parametro secondo una

scala di intensità da 1 a 5 che può portare sino a bonus pari al 4 per cento della retribuzione annua lorda dei dipendenti nei migliori casi. La valutazione viene svolta su base annuale, attraverso una scheda di valutazione che è oggetto di confronto tra il responsabile e il «collaboratore» che, da un lato, può preventivamente sottoporre al proprio responsabile una autovalutazione non vincolante e, dall'altro lato, è chiamato ad esprimere la propria «opinione» sull'esito della valutazione ricevuta. Il lavoratore che non condivide l'esito della valutazione può non accettarla e anche contestarne i contenuti: in tal caso la valutazione sarà ricondotta alla commissione paritetica composta da un rappresentante sindacale e da un rappresentante della Direzione Risorse Umane che, unitamente al lavoratore e al proprio responsabile, esamina le divergenze.

3.3. L'accordo Vitec

Particolarmente meritevole di menzione, inoltre, è l'accordo sottoscritto presso l'azienda Manfrotto S.p.A., ora Gruppo Vitec ⁽²⁵⁾. Attiva nel settore metalmeccanico, l'impresa nel 2018 ha perfezionato una sperimentazione in stretta collaborazione con le rappresentanze sindacali con ad oggetto l'implementazione di un processo condiviso di valutazione della performance dei lavoratori.

Per ciascuna famiglia professionale della organizzazione aziendale sono individuate delle competenze di riferimento, rispetto alle quali è prevista una valutazione secondo un procedimento esteso a tutti i lavoratori (eccezion fatta i dirigenti). Questo si sviluppa su base annuale secondo tre fasi: una prima di consegna delle schede di valutazione e di definizione di un modello di competenza da perseguire; una seconda di osservazione dei comportamenti dei lavoratori, con la previsione di periodici riscontri e di tempestivi *feedback* da parte dei lavoratori; una terza e ultima fase di incontri e discussione per la valutazione finale dalla quale, infine, ricavare eventuali gap di competenze e conseguenti piani di formazione da svolgere nei dodici mesi successivi.

Oggetto della valutazione sono sia le competenze di base professionali così come definite dal contratto collettivo nazionale che le competenze «comportamentali» nelle quali sono ricomprese attitudini motivazionali

⁽²⁵⁾ Si veda L. INSALATA, *La professionalità in Manfrotto S.p.A. tra HRM e partnership sindacale*, in *q. Rivista*, 2018, n. 1, II, pp. 198-209.

e competenze trasversali: «spinta alla crescita», «soddisfazione del ruolo», «disponibilità», «flessibilità», «*leadership*», «accuratezza del lavoro», «capacità di trasferimento delle conoscenze». Per ciascun elemento è prevista una valutazione – dallo zero («sotto le aspettative») al cinque («eccellente»).

L'esito di tale valutazione è funzionale a determinare un eventuale «fattore correttivo individuale» che consente una maggiorazione dei premi di risultato aziendali che, seppur costruiti secondo indicatori perseguiti e perseguibili su base collettiva, sono integrati dagli eventuali risultati positivi della valutazione individuale.

3.4. L'accordo *Icam*

Nell'industria alimentare, un accordo di particolare interesse è quello sottoscritto il 15 marzo 2021 presso l'azienda *Icam* dalle rappresentanze sindacali unitarie e dalla controparte datoriale. A seguito di una analisi di tutte le «mansioni» presenti in azienda, perfezionatasi in un «Mansionario delle Professionalità» che, dopo un lavoro di circa un anno, ha fotografato le diverse professionalità e i differenti mestieri presenti in azienda, le parti hanno convenuto il riconoscimento ai lavoratori di un «Elemento di Professionalità».

Gli obiettivi principali di tale strumento sono la (i) «rivalutazione delle competenze professionali delle nuove mansioni» a fronte della «evoluzione organizzativa dell'azienda» e in funzione delle «innovazioni di processo e di carattere tecnologico»; (ii) la «definizione di piani formativi funzionali a colmare eventuali lacune»; (iii) la «estensione della professionalità a tutte le mansioni presenti in azienda».

In questo quadro, l'elemento della professionalità è un elemento integrativo e variabile della retribuzione del singolo lavoratore riconosciuto a seconda di una scheda di valutazione compilata dal capo reparto sulla base di quattro voci: la competenza produttiva, la competenza manutentiva, la competenza tecnologico-qualitativa e l'approccio professionale al lavoro. I primi due criteri variano in base al reparto di operatività del lavoratore, il terzo si riferisce alle procedure tecnologiche in cui è coinvolto il lavoratore, il quarto attiene «all'atteggiamento, alla disponibilità e predisposizione di ogni persona intesa come approccio e visione del lavoro».

In proporzione ai risultati ottenuti in «pagella» – così viene (significativamente) nominata dagli operatori la scheda di valutazione – è riconosciuto un importo variabile.

3.5. L'accordo *Jonica Juice*

Più recente, ma sempre afferente al sistema contrattuale dell'industria alimentare, è invece l'accordo *Jonica Juice* del 15 maggio 2023, sottoscritto dalla rappresentanza sindacale aziendale, coadiuvata dalla rappresentanza della Fai-CISL Basilicata. In un più ampio programma di ridefinizione delle relazioni di lavoro aziendali, che interviene su altre materie come l'orario di lavoro, la flessibilità, la banca ore e il premio di risultato, le parti, per quanto concerne il sistema retributivo, stabiliscono un modello di «valutazione performance individuale dei dipendenti. In presenza di scenari sempre più competitivi», si legge nell'apposito allegato all'accordo, «legati non solo ai livelli di produttività ma anche alla qualità dei prodotti e dei servizi forniti» tale modello è funzionale a valorizzare e «stimolare lo specifico apporto del singolo» quale «importante fattore di competitività dell'azienda».

La valutazione, ancora una volta, avviene sulla base di una scheda di valutazione compilata dal Direttore di stabilimento che, per ciascun lavoratore, deve esprimere un giudizio sulle «caratteristiche individuali» e sulle «caratteristiche di reparto». Con riguardo a quelle individuali, a seconda del ruolo di riferimento – un responsabile di reparto, un addetto al ciclo di produzione – sono valutate caratteristiche diverse: «comando», «*leadership*», «atteggiamento», «responsabilità», «affidabilità», «disponibilità», «flessibilità», «capacità organizzative», «gestione del personale», nel primo caso; «giorni di assenza/malattia», «affidabilità», «disponibilità e flessibilità», «rispetto del regolamento aziendale», nel secondo caso. Con riguardo alle caratteristiche di reparto, invece, sono attenzionati maggiormente i profili legati alla sicurezza sul lavoro, nonché agli indici di reparto sulla produttività e l'efficienza delle prestazioni.

Responsabili di Reparto		Addetti al ciclo di produzione	
<i>Caratteristiche individuali</i>	<i>Caratteristiche di reparto</i>	<i>Caratteristiche individuali</i>	<i>Caratteristiche di reparto</i>
Comando/leadership/atteggiamento Responsabilità/affidabilità Disponibilità e flessibilità Capacità organizzative, gestione personale	Sicurezza sul lavoro HACCP (Igiene) Competenze specifiche ed extra Produttività indici reparto Propositività, interesse nuove attività Presenza nel reparto	Giorni di assenza/malattia Responsabilità/affidabilità Disponibilità e flessibilità Rispetto del regolamento aziendale/disciplina Caratteristiche di reparto	Sicurezza sul lavoro HACCP (Igiene) Competenze specifiche Competenze extra reparto Propositività, interesse nuove attività Efficienza prestazioni (produttività)

Per ciascuna voce è attribuibile un punteggio da due a dieci, sino a un massimo di cento. In tutti i casi di punteggio superiore a cinquanta è riconosciuto una premialità retributiva, la cui entità «viene stabilita annualmente dall'Amministratore e dal Direttore di stabilimento in base all'andamento raggiunto nell'anno», misurato secondo alcuni parametri e indici (fatturato, volume delle produzioni, rapporti di audit di qualità, efficienza, ecc.) in assenza dei quali «la Direzione si riserva di non elargire nessuna extra premialità».

4. Prospettive e rilievi critici

La casistica di accordi aziendali, solo in parte stimolati dalla contrattazione di settore o interconfederale, che legano la retribuzione a obiettivi professionali e competenze individuali va ampliandosi. Non è ancora possibile rappresentare tali prassi in termini sistematici né dare giudizi compiuti. Si può però tratteggiare quelli che, a una prima ricognizione, paiono le implicazioni di maggiore interesse e i profili di (potenziale) criticità per chi studia (e opera nel) le relazioni industriali italiane. Su tutti, in questa sede se ne vogliono enucleare due, tutto sommato cor-

relati l'uno con l'altro. Il primo riguarda il tema (controverso) dell'oggetto del contratto di lavoro ⁽²⁶⁾ e della legittimità di fattispecie come quelle configurate dagli accordi presi in esame. È noto, infatti, che secondo i principi civilistici l'oggetto del contratto debba essere «possibile, lecito, determinato o determinabile». Tali requisiti, sanciti dall'articolo 1346 del codice civile, paiono perlomeno in tensione dinanzi a formulazioni letterali talvolta vaghe, talvolta ambigue, da più angoli di visuale. In termini di «possibilità» della prestazione dedotta in contratto, pare ragionevole sollevare qualche perplessità sulla *possibilità* di comportamenti che, per esempio, tengano in considerazione «il pianeta» e gli «esseri umani», presupponendo questi una varietà di nozioni, conoscenze e sensibilità che non possono certo considerarsi esigibili nei confronti dei dipendenti dell'azienda e che, dall'altro verso, non si comprende chiaramente, in forza di quali criteri possano essere valutati. È infatti soprattutto con riguardo al profilo della determinazione o determinabilità dell'oggetto del contratto che le soluzioni contrattuali esaminate, per quanto creative, paiono deboli: è determinato o determinabile una prestazione che consista in un «atteggiamento propositivo», in una generica «disponibilità» e «flessibilità» ovvero in una ancor più indefinita «visione del lavoro»?

Il secondo elemento che si vuole portare al dibattito è il rischio che tali meccanismi retributivi conducano a una sorta di individualizzazione e disintermediazione dei percorsi di lavoro, oltre che a situazioni di abusi e comportamenti illegittimi. È vero che, anche in considerazioni della esiguità degli importi premiali e della poca diffusione delle pratiche in commento, è improbabile che nel breve periodo si sviluppi un contenzioso giudiziale intorno a queste.

Al contempo, si può presumere che le schede di valutazione delle performance dei lavoratori possono diventare oggetto di contestazioni da parte del lavoratore. In questa prospettiva, un elemento che può essere dirimente per l'equità di tali sistemi retributivi è la costruzione di comitati e commissioni paritetiche che – in analogia a quanto previsto da alcuni accordi esaminati – inquadrano i procedimenti di valutazione dentro

⁽²⁶⁾ Non è questa la sede per prolungate e approfondite riflessioni sul tema né per una ricostruzione della amplissima letteratura. Si veda, tra i tanti, M. GRANDI, *Nuove riflessioni sull'oggetto del contratto di lavoro*, in *Scritti in onore di Edoardo Ghera*, Cacucci, 2008.

un modello di relazioni industriali partecipative che consentano alle rappresentanze sindacali di presidiare (a vario titolo e intensità) il momento valutativo, nonché la definizione degli stessi criteri di giudizio.

È chiaro che, al netto delle criticità sollevate e che possono ritenersi del tutto fisiologiche in fase di prime sperimentazioni, quella in atto possa essere una transizione – da sistemi di retribuzione delle ore lavorate (il mercato del tempo di lavoro) a salari correlati al fattore della professionalità che può confermarsi, almeno per i livelli professionali più alti, e che non va scoraggiata, rappresentando infatti un viatico per accrescere la produttività del lavoro e i salari nonché, se adeguatamente strutturata, la stessa esperienza delle persone che lavorano.

Abstract

Trattamenti retributivi e professionalità

Obiettivi: *L'obiettivo del saggio è di verificare se e come il fattore della professionalità dei lavoratori, nei termini espressi di competenze e abilità agite nella esecuzione della prestazione di lavoro, incida nei sistemi retributivi negoziali.* **Metodologia:** *A livello metodologico la ricerca, dopo aver ricostruito sinteticamente il dibattito scientifico sul tema, procede in una analisi della evoluzione dei sistemi di classificazione e inquadramento dei principali contratti collettivi nazionali e in una rassegna dei (pochi) accordi aziendali che, in forme diverse, hanno legato (parte) della retribuzione alla professionalità dei lavoratori.* **Risultati:** *Il fattore della professionalità sta gradualmente divenendo criterio, talvolta principale, talvolta integrativo, per determinazione del corretto inquadramento retributivo del lavoratore. In taluni casi, secondo prassi e procedure concordate a livello aziendale, una (limitata) parte variabile del salario del lavoratore è parametrata alla professionalità con cui l'attività lavorativa è svolta in concreto dal lavoratore.* **Limiti e implicazioni:** *Il materiale contrattuale a disposizione non è tale da individuare e configurare vere e proprie tendenze della contrattazione collettiva ma è sufficiente per ravvisare i principali profili di criticità che, in prospettiva, potrebbero palesarsi con il crescere della rilevanza dell'elemento della professionalità nel segnale contrattuale, anche in termini di determinazione/determinabilità, possibilità e liceità dell'oggetto del contratto.* **Originalità:** *La questione salariale è al centro del dibattito politico-sindacale da tempo, tanto più nell'ultimo anno per via delle dinamiche inflazionistiche e della proposta di legge di istituzione di un salario minimo legale. Marginale, invece, è stata l'attenzione dedicata al se e al come sia possibile legare i sistemi retributivi alla professionalità dei lavoratori di modo da favorire la qualità del lavoro e la produttività, vere leve per la tutela dei salari.*

Parole chiave: *salario, retribuzione, professionalità, contrattazione.*

Salary and professionalism

Objectives: The objective of the essay is to ascertain whether and how the factor of workers' professionalism acted out in the performance of work, affects negotiated pay systems. **Methodology:** At the methodological level, the research, after briefly reconstructing the scientific debate on the subject, proceeds to an analysis of the evolution of the classification and grading systems of the main national collective agreements and a review of the (few) company agreements that, in different forms, have linked (part of) the remuneration to workers' professionalism. **Results:** The factor of professionalism is gradually becoming a criterion, sometimes the main one, sometimes supplementary, for determining the correct pay classification of the worker. In some cases, according to company-agreed practices and procedures, a (limited) variable part of the worker's salary is parameterized to the professionalism with which the work activity is actually performed by the worker. **Limits and implications:** The contractual material at hand is not such as to identify real trends in collective bargaining, but it is sufficient to recognize the main critical profiles that, in the future, could become apparent as the relevance of the element of professionalism in the contractual synallagma grows, also in terms of the determination/determinability, possibility and lawfulness of the object of the contract. **Originality:** The wage issue has been at the center of trade union-political debate for some time. Marginal, however, has been the attention given to whether and how it is possible to link re-tributive systems to workers' professionalism so as to foster quality of work and productivity, the real levers for wage protection.

Keywords: salary, wage, professionalism, collective bargaining.