



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Scuola di Alta formazione Dottorale

Corso di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro

Ciclo XXX

Settore scientifico disciplinare IUS 07

**SISTEMI DI INQUADRAMENTO,  
RETRIBUZIONE C.D. SKILL-BASED  
E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**

Supervisore:

Chiar.mo dott. Paolo Tomassetti

Tesi di Dottorato

Davide MOSCA

Matricola n. 1036192

Anno Accademico 2016/17



*“Well, then, says I, what’s the use you learning to do right  
when it’s troublesome to do right and ain’t no trouble to do wrong,  
and the wage is just the same?”*

Huckleberry Finn, in *Adventures of Huckleberry Finn*

Mark Twain, 1884

# INDICE

## CAPITOLO I

### Posizione del problema e metodologia della ricerca

<b>1. Retribuzione e competenze nel mondo del lavoro che cambia.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Definizione delle domande di ricerca.....</b>	<b>19</b>
<b>3. Profili metodologici.....</b>	<b>21</b>
3.1. Indagine su 50 modelli di classificazione del personale. Nota metodologica al Cap. III.....	21
3.2. Retribuzione c.d. skill-based e ruolo della contrattazione aziendale nella valorizzazione delle competenze. Nota metodologica al Cap. IV.....	28
<b>4. Struttura della ricerca.....</b>	<b>32</b>

## CAPITOLO II

### Modelli di classificazione e valorizzazione economica delle competenze: framework teorico

<b>Introduzione.....</b>	<b>34</b>
<b>1. Retribuzione e professionalità.....</b>	<b>38</b>
1.1. La retribuzione nella Costituzione.....	38
1.1.1. La natura dell'art. 36 Cost.....	38
1.1.2. I requisiti della retribuzione.....	40

1.1.2.1. <i>Segue</i> : Professionalità e requisito di proporzionalità della retribuzione.....	41
1.1.2.2. <i>Segue</i> : Professionalità e requisito di sufficienza della retribuzione.....	42
1.2. Retribuzione e professionalità nella contrattazione collettiva.....	43
1.2.1. Retribuzione e professionalità nel rapporto di lavoro.....	45
1.2.2. La valorizzazione economica delle competenze nella contrattazione collettiva decentrata.....	46
1.3. Le implicazioni dei minimi salariali e del salario minimo legale su formazione e professionalità.....	49
<b>2. Inquadramento e retribuzione.....</b>	<b>52</b>
2.1. Il sistema di inquadramento quale elemento incidente sulla retribuzione e sulla professionalità dei lavoratori.....	52
2.1.1. Evoluzione e lineamenti dei sistemi di inquadramento.....	52
2.1.1.1. Il sistema inquadramentale corporativo.....	52
2.1.1.2. La prospettiva della <i>job evaluation</i> .....	54
2.1.1.3. Le origini del sistema di inquadramento unificato.....	55
2.1.1.4. La crisi del sistema unificato di inquadramento.....	58
2.1.1.5. I sistemi board banding e le evoluzioni più recenti nei sistemi di inquadramento.....	60
2.2. La professionalità nel mercato del lavoro che cambia.....	63
2.2.1. La polarizzazione nel mercato del lavoro.....	64
2.2.2. Lo sviluppo delle nuove competenze.....	65

2.3. Nuovi sistemi di inquadramento e retribuzione per la valorizzazione delle professionalità.....69

2.3.1. Le proposte di allineamento tra salari e professionalità.....71

**3. I sistemi retributivi per la valorizzazione delle performance e delle competenze dei lavoratori.....74**

3.1. I sistemi retributivi incentivanti e legati alle performance.....74

3.2. Modelli e indicatori dei sistemi retributivi incentivanti.....76

3.2.1. *Segue*: I sistemi *gain-sharing* e *profit-sharing*. Cenni.....77

3.2.2. *Segue*: I sistemi retributivi *skill-based*.....79

3.3. Effetti, fattori di efficacia e ruolo della contrattazione collettiva nei sistemi retributivi incentivanti.....81

3.3.1. *Segue*: Incrementi salariali a livello di azienda e “effetto produttivo” nella Teoria dei salari di efficienza. Cenni.....86

3.3.2. *Segue*: Gli effetti dei sistemi incentivanti su produttività e forza lavoro.....88

3.3.3. *Segue*: Implicazioni ed efficacia dei sistemi retributivi basati sulle competenze dei lavoratori.....92

3.3.4. *Segue*: La Teoria dell’equità organizzativa nei sistemi di valutazione delle performance e il coinvolgimento delle maestranze.....95

3.4. Valutazione delle performance e fattori motivazionali.....98

## **CAPITOLO III**

### **Sistemi di inquadramento e competenze.**

#### **Indagine su 50 modelli di classificazione del personale.**

### **SEZIONE I**

#### **Parte descrittiva**

<b>1. Introduzione al sistema di inquadramento unico dei lavoratori e alla descrizione di 50 modelli di classificazione del personale.....</b>	<b>100</b>
1.1. Le prospettive di riforma e l'istituzione di commissioni sull'inquadramento.....	102
<b>2. Orientamento classificatorio e salariale.....</b>	<b>104</b>
2.1. Orientamento verticale.....	105
2.2. Orientamento orizzontale.....	107
2.3. Orientamento misto.....	111
<b>3. Le scale parametriche.....</b>	<b>113</b>
<b>4. Automatismi promozionali e retributivi.....</b>	<b>118</b>
4.1. Passaggi di livello in base all'anzianità di servizio o per titoli.....	118
4.2. Gli automatismi retributivi.....	122
4.3. Tentativi di riforma e aggiustamento in materia di automatismi.....	124

### **SEZIONE II**

#### **Analisi e discussione dei risultati**

<b>1. Evidenze dall'analisi su 50 sistemi di inquadramento.....</b>	<b>126</b>
1.1. Effetti e implicazioni dell'orientamento classificatorio.....	126

1.2. Effetti e implicazioni delle scale parametriche.....	128
1.3. Effetti e implicazioni degli automatismi promozionali e retributivi.....	130
1.4. Una distinzione tra settori <i>labour intensive</i> e <i>capital intensive</i> alla luce dei sistemi di inquadramento.....	133
1.4.1. Analisi della distinzione settoriale.....	135
<b>2. Motivi della staticità o riforma dei modelli di inquadramento del personale.....</b>	<b>137</b>
2.1. Motivazioni di ordine strutturale e socioeconomico.....	138
2.1.1. Discrezionalità datoriale e controllo sul costo del lavoro.....	138
2.1.2. Fisionomia e caratteristiche del settore economico.....	140
2.2. Motivazioni di ordine istituzionale.....	142

## **CAPITOLO IV**

### **Retribuzione c.d. skill-based e ruolo della contrattazione aziendale nella valorizzazione delle competenze**

#### **SEZIONE I**

##### **Definizione di un modello ideal-tipico di sistema retributivo legato alle competenze dei lavoratori**

<b>1. Costruzione e definizione di un modello ideal-tipico di sistema retributivo correlato alle competenze dei lavoratori: i fattori qualificanti.....</b>	<b>145</b>
---	------------



## **SEZIONE II**

### **Descrizione dei casi studio**

<b>1. Descrizione di sei sistemi retributivi c.d. skill-based.....</b>	<b>149</b>
1.1. Il caso Manfrotto.....	149
1.2. Il caso Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV).....	152
1.3. Il caso Santander Consumer Bank.....	155
1.4. Il caso Setten Genesisio.....	159
1.5. Il caso TenarisDalmine.....	162
1.6. Il caso Tesmec.....	165
<b>2. Comparazione descrittiva tra i sei sistemi di valutazione delle competenze.....</b>	<b>167</b>

## **SEZIONE III**

### **Analisi e discussione dei risultati**

<b>1. Contributo del sindacato alla qualità regolativa dei sistemi retributivi c.d. skill-based.....</b>	<b>171</b>
--	------------

## **CAPITOLO V**

### **Conclusioni della ricerca**

<b>1. La valorizzazione delle competenze tra la staticità dei sistemi di inquadramento e i tentativi di aggiustamento della contrattazione aziendale.....</b>	<b>177</b>
1.1. Le motivazioni dell'immobilismo dei sistemi di inquadramento del personale.....	177

1.1.1. Sullo sfondo: il contesto culturale del sistema di relazioni industriali.....	179
1.2. Il <i>tour de force</i> della contrattazione collettiva aziendale.....	181
<b>2. Opportunità e implicazioni di una correlazione tra retribuzione e competenze dei lavoratori.....</b>	<b>182</b>
<b>3. Riforma dei sistemi di inquadramento e traiettorie evolutive: una proposta.....</b>	<b>187</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>198</b>
<b>Allegato 1. Tabella - Struttura e fisionomia di cinquanta sistemi classificatori.....</b>	<b>215</b>

# CAPITOLO I

## Posizione del problema e metodologia della ricerca

**Sommario:** 1. Retribuzione e competenze nel mondo del lavoro che cambia. – 2. Definizione delle domande di ricerca. – 3. Profili metodologici. – 3.1. Indagine su 50 modelli di classificazione del personale. Nota metodologica al Cap. III. – 3.2. Retribuzione c.d. skill-based e ruolo della contrattazione aziendale nella valorizzazione delle competenze. Nota metodologica al Cap. IV. – 4. Struttura della ricerca.

### 1. Retribuzione e competenze nel mondo del lavoro che cambia.

La necessità delle imprese di stare sul mercato attraverso un'elevata qualità del prodotto, oggi sempre più soggetto a dinamiche di personalizzazione, si accompagna all'affermarsi di un lavoratore creativo, polifunzionale e *multi-tasking* <sup>(1)</sup>. Nell'economia della conoscenza al lavoratore è richiesto di essere flessibile, dinamico, adattabile, polifunzionale. La stessa organizzazione economica e del lavoro richiederebbe, conseguentemente, un rapido ripensamento, calibrato su una competitività determinata non tanto dal prezzo, quanto piuttosto dalla qualità e, quindi, da un rilevante input di capacità professionali <sup>(2)</sup>. Presupposto questo che fa da *pendant* al tema, di stretta attualità, della produttività del lavoro, che in Italia è ferma dai primi anni Novanta: se un lavoratore produce più di un altro è verosimile supporre che costui produca di più perché più svelto, perché spendibile sulla posizione lavorativa, perché più capace di risolvere i problemi, o ancora perché più partecipe alle scelte organizzative. In altri termini, aumentare la produttività significherebbe favorire l'espletamento delle competenze e valorizzare le stesse, realizzando, in tal modo, un

---

<sup>(1)</sup> Così NACAMULLI R., *Professionalità e organizzazione*, in NAPOLI M., a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004, pagg. 63 e ss..

<sup>(2)</sup> Si veda MAGNANI M., *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, fasc. 101, n. 1, 2004, pagg. 165-201.

rapporto positivo tra qualità e produttività del lavoro <sup>(3)</sup>.

Questa tendenza sembra destinata ad accentuarsi nel prossimo futuro, con l'affermarsi della c.d. *Industry 4.0*, termine che è oggi largamente utilizzato per indicare il recente fenomeno di interconnessione dinamica e circolare tra internet, macchine e persone, insito «tanto nei processi di produzione industriali manifatturieri quanto nei mercati dei prodotti e dei servizi, derivante dalla capillare diffusione di internet e dalla conseguente interconnessione tra dimensione reale/materiale e dimensione digitale/immateriale» <sup>(4)</sup>. Si tratta di una novità dai contorni e dagli impatti ancora imprevedibili, risultante nel complesso da diverse innovazioni, tra le quali «l'*addictive manufacturing*, la robotica avanzata, l'analisi dei *big data*, i *Cyber-Physics Systems*», e cioè «tecnologie la cui applicazione implica una cesura con il passato qualitativamente sufficiente a individuare una Quarta rivoluzione industriale in atto» <sup>(5)</sup>.

Se si volge lo sguardo al mercato del lavoro e all'aspetto della conformazione occupazionale, in effetti, è verosimile supporre che *Industry 4.0* apra alla prospettiva della figura di un lavoratore nuovo, che deve operare autonomamente per progetti e risultati, invece che per procedure, ed essere così valorizzato per il proprio apporto al lavoro e alla produzione. Coerentemente, ed in prospettiva, i lavoratori sarebbero assegnati a compiti sempre meno predefiniti e sempre più basati su ruoli da interpretare, con carriere declinate più orizzontalmente che verticalmente, oltre che con prestazioni dai contenuti cooperativi anziché esecutivi <sup>(6)</sup>. Il lavoratore diventerebbe dunque parte integrante del sistema azienda, per cui esso dovrebbe saper districarsi in ambienti più complessi, saper fronteggiare elementi di complessità con visione di intervento, saper gestire le continue innovazioni, saper lavorare in *team* e, nondimeno, essere in grado di

---

<sup>(3)</sup> Cfr. D'ONGHIA M., *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, vol. 1, n. 2, 2009, pagg. 257-298.

<sup>(4)</sup> In tali termini TIRABOSCHI M., SEGHEZZI F., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, vol. 2, n. 2, 2016, pag. 4.

<sup>(5)</sup> Così SEGHEZZI F., *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2016, pagg. 178 e ss..

<sup>(6)</sup> Cfr. LEONI R., *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3, 2005, pagg. 107-122. Per una lettura giuslavoristica, si rimanda invece nuovamente a MAGNANI M., *op. cit.*.

individuare e risolvere celermente i problemi <sup>(7)</sup>.

Da questo punto di vista, l'ascesa di *Industry 4.0* è concatenata, quasi in un processo di causa ed effetto, al processo di polarizzazione del mercato del lavoro <sup>(8)</sup>, *in primis* con riferimento a quei settori ove più hanno attecchito la manifattura digitale e l'automazione della produzione. Alla riduzione delle mansioni routinarie, invero, fa da contraltare l'affermazione delle specializzazioni <sup>(9)</sup>. Le competenze strettamente tecniche e cognitive, sempre più necessarie per svolgere attività non routinarie, secondo tale ricostruzione, dovrebbero presumibilmente essere affiancate da competenze non cognitive e trasversali (ad esempio, la predisposizione all'ascolto, la polivalenza e la polifunzionalità, la capacità di risolvere i problemi, ecc.) <sup>(10)</sup>.

Confluisce in questo scenario, o meglio in questo nuovo modo di lavorare e fare impresa, la figura del ricercatore, e quindi del lavoro di ricerca <sup>(11)</sup>. Candidata a replicare la tendenza che negli anni Ottanta portò all'introduzione nei sistemi classificatori della categoria dei quadri, la figura del ricercatore può costituire il punto di congiunzione tra innovazione tecnologica e sistemi produttivi intelligenti, da un lato, e

---

<sup>(7)</sup> In tali termini, ad esempio, SEGHEZZI F., *op. cit.*, pagg. 178-209, e DELL'ARINGA C., *Professionalità e approccio economico*, in NAPOLI M., a cura di, *op. cit.*, pagg. 95 e ss.. Negli anni Novanta, in questo senso già KERN H., SCHUMANN M., *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*, Einaudi, Torino, 1991.

<sup>(8)</sup> Sul fenomeno della polarizzazione del mercato del lavoro, si veda ad esempio WRIGHT E. O., DWYER R. E., *The patterns of job expansions in the USA: a comparison of the 1960s and 1990s*, in *Socio Economic Review*, n. 1, 2003, pagg. 289-325.

<sup>(9)</sup> Tra gli studi più autorevoli si segnalano AUTOR D. H., KATZ L. F., KEARNEY, M. S., *The polarization of the U.S. labour market*, in *The American Economic Review*, vol. 96, n. 2, 2006, pagg. 189-194; ACEMOGLU D., AUTOR D., *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*, in *Handbook of Labor Economics*, 2011, vol. 4, B, pagg. 1044-1171; e, da ultimo, AUTOR D. H., DORN D., *The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market*, in *The American Economic Review*, n. 5, 2013, pagg. 1553-1597. Ancor più recentemente, ARNTZ M., GREGORY T., ZIERAHN U., *The risk of automation for jobs in OECD countries: a comparative analysis*, in OECD Social, Employment and Migration Working Papers, OECD Publishing, n. 189, 2016, e CORTES G. D., JAIMOVICH N., SIU H. E., *Disappearing routine jobs: who, how, and why?*, NBER Working Paper, n. 22918, 2016.

<sup>(10)</sup> La distinzione tra competenze cognitive e non cognitive, in particolare, è mutuata da ACEMOGLU D., AUTOR D., *op. cit.* In aggiunta, si veda ancora SEGHEZZI F., *op. cit.*, pag. 189.

<sup>(11)</sup> Sul lavoro di ricerca, il contributo più recente e rilevante è rinvenibile in TIRABOSCHI M., *L'inquadramento giuridico del lavoro di ricerca in azienda e nel settore privato: problematiche attuali e prospettive future*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2016, pagg. 933-993.

impresa, dall'altro <sup>(12)</sup>. In forza di questa tendenza, il ricercatore potrebbe addirittura esemplificare la figura emergente del lavoratore creativo, spinta, come detto, dai processi di automazione della produzione e da *Industry 4.0*, potrebbe cioè coprire il vuoto lasciato dallo sgretolamento delle attività più routinarie e ripetitive e, giocoforza, pretendere un riconoscimento in sede di classificazione del personale.

In un mercato del lavoro con questi connotati, investire sulle competenze potrebbe divenire fondamentale, per cui si renderebbe necessario misurare le capacità espresse e acquisite dal lavoratore, entro una struttura classificatoria flessibile, orientata al riconoscimento e alla compensazione della professionalità. Ai lavoratori spetterebbe allora la possibilità di mutare mansioni e svolgere più compiti autonomamente <sup>(13)</sup>. La classificazione dei lavoratori, secondo tale prospettiva, sarebbe determinata non già dalle mansioni assegnate al lavoratore, quanto piuttosto dalle competenze possedute e esplicitate, misurate e rilevate secondo appositi schemi valutativi, incentivando un modello di gestione delle risorse umane c.d. *competence oriented* <sup>(14)</sup>.

Allo stato attuale il sistema di inquadramento unico dei lavoratori, istituito complementare al sistema retributivo <sup>(15)</sup> e concorrente nella determinazione del valore dello scambio con riferimento a prestazioni lavorative poste su livelli gerarchicamente differenti <sup>(16)</sup>, costituisce una zavorra sistemica incubatrice del distacco tra professionalità e retribuzione <sup>(17)</sup>. Mentre infatti negli anni Sessanta e Settanta le istanze

---

<sup>(12)</sup> Ciò secondo uno schema che ben combacia con la descrizione della società post-industriale tracciata in MORETTI E., *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano, 2013.

<sup>(13)</sup> Sul punto, e di tale avviso, più Autori. In particolare, si segnalano CARABELLI U., *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, fasc. 101, 2004, pagg. 1 e ss.; D'ONGHIA M., *op. cit.*; e LEONI R., *op. cit.*

<sup>(14)</sup> Cfr. MAGNANI M., *op. cit.*

<sup>(15)</sup> Di tale avviso GIUGNI G., *Intervento in Mansioni e qualifiche. Evoluzione e crisi dei criteri tradizionali*, in AIDLASS, *Atti delle giornate di studio di Pisa*, 1973, e ZILIO GRANDI G., *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene editore, Napoli, 1996, pagg. 87 e ss..

<sup>(16)</sup> Così GUARRIELLO F., *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3, 2005, pag. 52.

<sup>(17)</sup> Sul punto ZILIO GRANDI G., *op. cit.*, pagg. 87 e ss., e, più di recente, TIRABOSCHI M., *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?*, in *Contratti & Contrattazione Collettiva*, n. 5, maggio 2016, pag. 4. Si veda altresì VIVIANI F., FANELLI L., *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2009, pagg. 703-714.

collettive e solidaristiche della classe dei lavoratori <sup>(18)</sup>, combinate con l'avvento della c.d. "Terza rivoluzione industriale" <sup>(19)</sup>, avevano spinto all'introduzione dell'inquadramento unificato del personale, a partire dall'esperienza dei metalmeccanici, le trasformazioni odierne nel mercato del lavoro sembrano gettare una nuova luce sulla materia, rendendo evidente la rigidità del modello classificatorio e, giocoforza, salariale. Esemplificative in tal senso le affermazioni di Gino Giugni negli anni Novanta, quando, già incalzato circa la presunta obsolescenza dell'operaio-massa e la scomparsa del retroterra ideologico delle organizzazioni sindacali, rispondeva: «Allora, l'operaio-massa era la realtà. Da ciò discendeva una visione fortemente egualitaria: era quasi inevitabilmente discriminatorio un trattamento differenziato nei confronti dell'operaio cosiddetto "taylorista". Oggi le condizioni di lavoro sono diverse così come lo è l'organizzazione, molto più incentrata su aspetti diversi, di individualizzazione del lavoro. Quello che prima era offuscato dall'idea di fondo dell'operaio-massa riprende una sua funzione anche nel diritto del lavoro, che resta garanzia dell'uguaglianza delle opportunità» <sup>(20)</sup>.

Tale ragionamento acquisisce altresì rilievo giuridico dal momento in cui, riconoscendo le implicazioni della prestazione lavorativa con le attitudini professionali, si identifica la professionalità del lavoratore quale «vero oggetto del contratto» <sup>(21)</sup>. In forza di tale ricostruzione dottrinale, il rapporto di lavoro, arricchito dall'elemento formativo, «più che un dispiego di energie fisiche e psichiche è esplicazione di professionalità, cioè di

---

<sup>(18)</sup> Cfr. CELLA G. P., *Divisione del lavoro e iniziativa operaia*, De Donato, Bari, 1972, pagg. 139 e ss.; BACCARO L., LOCKE R. M., *The end of solidarity? The decline of egalitarian wage policies in Italy and Sweden*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 4, n. 3, 1998, pagg. 283-308; nonché MARAZZA M., *La crisi dell'egualitarismo sessantottino nella società del lavoro borghese: la subordinazione attenuata dell'epoca postindustriale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 4-5, 2007, pagg. 928-942.

<sup>(19)</sup> In tema si veda ZILIO GRANDI G., *op. cit.*, pagg. 87 e ss., oltre a CARINCI F., *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in AIDLASS, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro. Atti dell'VIII Congresso*, 1985, e GALANTINO L., *I riflessi dell'innovazione tecnologica sull'inquadramento professionale e sulla struttura retributiva dei lavoratori*, in *Il Diritto del Lavoro*, vol. 1, 1986, pagg. 181 e ss.. Per una recente ricostruzione generale sull'avvento dell'inquadramento unico, si veda altresì CAZZOLA G., *La lunga battaglia per l'inquadramento unico*, nella rubrica *Storia delle relazioni industriali*, in [www.ildiariodellavoro.it](http://www.ildiariodellavoro.it), 12 dicembre 2016.

<sup>(20)</sup> In questi termini GIUGNI G., *Fondata sul lavoro?*, Ediesse, Roma, 1994, pagg. 42-43.

<sup>(21)</sup> Così NAPOLI M., *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in *Le ragioni del Diritto, Scritti in onore di Luigi Mengoni*, Tomo II, Giuffrè, Milano, 1995, pag. 1057.

attitudini professionali richieste dalla natura delle mansioni da svolgere»<sup>(22)</sup>. Pur tuttavia, alla luce di un diverso approccio dottrinale si potrebbe muovere dal presupposto che il contratto di lavoro è funzionale alla determinazione dell'organizzazione lavorativa, sicché l'oggetto dell'obbligazione, mediante un ampliamento della sfera debitoria del lavoratore, abbraccerebbe tanto il comportamento dovuto quanto il risultato atteso, soddisfacendosi già in tal modo l'interesse del creditore, e cioè del datore di lavoro, al coordinamento e all'organizzazione medesima<sup>(23)</sup>. Secondo ulteriore dottrina, invece, per cui non assume rilevanza l'elemento della collaborazione, i cambiamenti in atto nel mercato del lavoro e nei modelli organizzativi comporterebbero «non un'evoluzione della funzione o struttura dell'obbligazione di lavoro subordinato, ma piuttosto una ridefinizione dei contenuti della prestazione, e dunque di una delle partite dello scambio contrattuale»<sup>(24)</sup>. Seppur tutte queste ricostruzioni dottrinali si distanzino tra loro e si caratterizzino per un approccio giuridico, il punto di caduta è comune e porta all'emersione del «profilo sinallagmatico della controprestazione, ovvero dell'altra partita dello scambio stesso»<sup>(25)</sup>. Il presente costruito è poi tanto più calzante quanto più si considera l'assunto dottrinale per cui è l'autonomia collettiva a creare e specificare i termini del paradigma dello scambio, dal momento in cui prestazioni apparentemente identiche, per mansioni e caratteristiche, possono potenzialmente trovare diverso trattamento<sup>(26)</sup>.

Emerge a tal punto la rottura del collegamento, per obsolescenza, tra salario e tempo di lavoro. In altre parole, ci si domanda oggi come, in un'ottica di scambio e corrispettività, la prestazione lavorativa centrata sulle competenze possa essere compensata alla luce delle evoluzioni in atto nel mercato del lavoro. Le competenze non cognitive, o comunque acquisite, ed espresse sul luogo di lavoro, poste accanto a quelle

---

<sup>(22)</sup> Cfr. NAPOLI M., *op. ult. cit.*, pag. 1120. In particolare, l'Autore si riferisce ad attitudini che si esprimono non solo e non tanto in una dimensione oggettiva, che è la sintesi descrittiva delle mansioni contenute 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.

<sup>(23)</sup> Si vedano PERSIANI M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, 1966, e MARAZZA M., *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, Padova, 2002.

<sup>(24)</sup> Così CARABELLI U., *op. cit.*, pag. 67.

<sup>(25)</sup> Cfr. *Ibidem*, pag. 67.

<sup>(26)</sup> Il riferimento è a LISO F., *Autonomia collettiva e occupazione*, in *Atti AIDLASS*, 23-25 luglio 1997, Milano, 1998.



specifiche, potrebbero costituire l'elemento dello scambio, mettendo in discussione la struttura salariale come oggi conosciuta. Da questo punto di vista, appare allora anacronistico che il salario possa ancora costituire una variabile indipendente dalle competenze trasversali espresse dal lavoratore e dalla qualità del lavoro espletato. Alcuni Autori hanno in effetti già notato che le nuove tecniche di gestione del personale «puntano [...] su capacità diverse dalle competenze tecniche (capacità relazionali, senso dell'amicizia, predisposizione al rischio, creatività, ecc.), e il rischio di coinvolgere la sfera personale e di allargare l'ambito del dovuto cresce esponenzialmente, sollevando, in una visione ottimistica che non voglia contestare la stessa legittimità del fenomeno, quanto meno le questioni del giusto corrispettivo – anche nella logica proporzionalistica dell'art. 36 Cost. – e del coinvolgimento e della partecipazione effettiva del personale nella conduzione aziendale»<sup>(27)</sup>.

Non è un caso che in alcuni settori, e soprattutto in quelli in cui l'automazione della produzione ha inciso sulla conformazione occupazionale nel senso sopra evidenziato<sup>(28)</sup>, le debolezze del modello di inquadramento e retributivo abbiano sollecitato la contrattazione aziendale a effettuare uno sforzo, quindi ad addossarsi un ruolo suppletivo nella valorizzazione economica delle competenze. Secondo tale prospettiva, la contrattazione aziendale potrebbe essere la sede ideale per l'individuazione di parametri oggettivi e dinamici cui legare la misurazione della professionalità espressa dal lavoratore<sup>(29)</sup>, nonché per rafforzare il rapporto tra professionalità, classificazione e organizzazione del lavoro. In tale ottica, gli schemi retributivi non devono rappresentare meri strumenti di redistribuzione indiscriminata del reddito<sup>(30)</sup>, ma devono costituire veri e propri modelli di gestione delle risorse umane, incentrati attorno ad una

---

<sup>(27)</sup> Così TURSI A., *La responsabilità sociale delle imprese tra etica, economia e diritto*, in MONTUSCHI L., TULLINI P., *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, Zanichelli, Bologna, 2006, pag. 99.

<sup>(28)</sup> Si rimanda nuovamente a AUTOR D. H., KATZ L. F., KEARNEY, M. S., *op. cit.*; ACEMOGLU D., AUTOR D., *op. cit.*; e AUTOR D. H., DORN D., *op. cit.*.

<sup>(29)</sup> Di tale avviso LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G., *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 2, 1999, pagg. 115 e ss., nonché TIRABOSCHI M., *op. ult. cit.*.

<sup>(30)</sup> Cfr. ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *Rivista Italiana degli Economisti*, n. 2, 2010, pagg. 237-274.

valorizzazione, altresì economica, delle competenze dei lavoratori <sup>(31)</sup>.

Del resto, fermo restando la funzione di tutela del potere di acquisto in capo alla contrattazione collettiva nazionale <sup>(32)</sup>, il processo di flessibilizzazione della retribuzione aziendale, linearmente allo spostamento del baricentro della contrattazione del salario, come auspicato sin dal protocollo del 23 luglio 1993, potrebbe passare (anche) per la valorizzazione economica, a livello di impresa, delle competenze dei lavoratori. Ciò tanto più agli occhi della letteratura socioeconomica, la quale ha mostrato come siffatti schemi retributivi arrechino un effetto positivo sulla crescita e sulla flessibilità organizzativa <sup>(33)</sup>, nonché sulla produttività e sulla qualità del lavoro <sup>(34)</sup>.

Con un approccio scevro da connotazioni ideologiche, infine, il tema si lega delicatamente al concetto di qualità regolativa del processo di valutazione dei lavoratori

---

<sup>(31)</sup> Sul tema si segnalano LAWLER E., LEDFORD G., *A skill-based approach to human resource management*, in *European Management Journal*, 1992, vol. 10, n. 4, pagg. 383-391, e LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G., *op. cit.*. Più in generale, sulla certificazione delle competenze a livello aziendale, si veda CASANO L., *Transizioni occupazionali e certificazione delle competenze*, in *Formazione Lavoro Persona*, n. 12, 2014, pag. 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».

<sup>(32)</sup> Vale qui la pena ricordare che già il protocollo del 23 luglio 1993 stabiliva che la contrattazione di secondo livello ha il compito di legare la retribuzione ai risultati, registrati dagli andamenti in termini di produttività e redditività; d'altra parte, alla contrattazione collettiva nazionale spetta il compito di tutelare il potere di acquisto delle retribuzioni. Siffatta "regola aurea" del modello italiano di relazioni industriali, per vero, venne poi riconfermata dall'accordo quadro del 22 gennaio 2009. Sul tema, basti qui rimandare a TREU T., *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, 1993, pagg. 215 e ss.; LASSANDARI A., *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e di incontri (mancati)*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, 2009, pagg. 299 e ss.; nonché TREU T., *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, 2010, pagg. 637-688.

<sup>(33)</sup> Sul punto si vedano GUPTA N., LEDFORD G. E., JENKINS G. D., DOTY D. H., *Survey-based prescriptions for skill-based pay*, in *ACA Journal*, vol. 1, n. 1, 1992, pagg. 48-59, e MITRA A., GUPTA N., SHAW J. D., *A comparative examination of traditional and skill-based pay plans*, in *Journal of Managerial Psychology*, vol. 26, n. 4, 2011, pagg. 278-296. Con riferimento al contesto socioeconomico italiano, più nello specifico, si veda ACOCELLA N., LEONI R., *op. cit.*

<sup>(34)</sup> Cfr. MURRAY B., GERHART B., *An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes*, in *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, 1998, pagg. 68-78.

(<sup>35</sup>), inevitabilmente alla base della misurazione delle competenze e, conseguentemente, della determinazione del corrispettivo economico. Tali schemi c.d. *skill-based*, vale a dire basati sulle competenze espresse dalla forza lavoro, implicano effettivamente un giudizio, con certi livelli di discrezionalità, in grado di selezionare le competenze medesime, valutarle e quindi compensarle (<sup>36</sup>). Coerentemente, gli strumenti mediante cui valutare la qualità della prestazione lavorativa e determinare il relativo corrispettivo dovrebbero poggiare su criteri non discriminatori e ben lungi dal configurare occasioni di svilimento professionale (<sup>37</sup>).

## 2. Definizione delle domande di ricerca.

### *Premesse*

Il problema, come posto, a fronte della rilevanza della componente competenziale nella prestazione lavorativa e dei cambiamenti in atto, giustifica la necessità di indagare circa l'incarico che la contrattazione collettiva, e più variamente le istituzioni di relazioni industriali, possono ricoprire nel legare il salario alle competenze espresse dai lavoratori.

Occorre in tale sede e in primo luogo premettere che la professionalità è qui e di seguito intesa non in senso lato, bensì nella sua dimensione distintiva individuata dalle competenze trasversali e comportamentali, richieste ed espresse nell'esecuzione della prestazione lavorativa. In secondo luogo, emerge che l'approccio utilizzato è interdisciplinare e, come si ripeterà anche di seguito, rispecchia a pieno il carattere

---

(<sup>35</sup>) Sui requisiti procedurali e distributivi nella percezione dell'equità sistemica, si rimanda, su tutti, a GREENBERG J., *The distributive justice of organizational performance evaluations*, in BIDHOFF H. W., COHEN R. L., GREENBERG J., a cura di, *Justice in Social Relations*, Plenum press, New York, 1986. Con riferimento poi all'importanza del tema nell'ambito dei sistemi di valutazione della professionalità, si vedano LEE C., LAW K., BOBKO P., *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, pagg. 851-873, e LÉNÉ A., *Skill-based pay in practice: an interactional justice perspective*, in *European Journal of Training and Development*, vol. 38, n. 7, 2014, pagg. 628-641.

(<sup>36</sup>) Cfr. CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene editore, Napoli, 1994, pagg. 70 e ss..

(<sup>37</sup>) Così D'ONGHIA M., *op. cit.*

proprio dell'area di studio delle relazioni industriali, sulla quale convergono variabili concettuali proprie delle scienze economiche, sociologiche, psicologiche, politologiche, nonché giuridiche.

### *Lo stato dell'arte*

Se la letteratura scientifica straniera ha avuto modo di studiare e approfondire il fenomeno della retribuzione legata alle performance lavorative, in senso lato, la letteratura domestica ha toccato più raramente la materia. Invero, si registra una scarsità di apporti riguardanti i sistemi inquadramentali, retributivi e valutativi c.d. *skill-based*. Del resto, parte della dottrina italiana ha già rilevato la carenza di ricerche inerenti la correlazione tra retribuzione e contrattazione collettiva, nello specifico aziendale <sup>(38)</sup>, e specialmente con riferimento alle esperienze di gestione degli inquadramenti e di valorizzazione delle competenze dei lavoratori <sup>(39)</sup>. Il collegamento di tali temi con la materia dei sistemi nazionali di classificazione del personale rimane poi ancor più inesplorato.

In particolare, mancano ricerche sui margini di opportunità offerti dai sistemi di valorizzazione economica delle competenze, nonché sul ruolo che le istituzioni di relazioni industriali possono ricoprire nell'introduzione e gestione di tali schemi retributivi. Questa considerazione, come detto, è tanto più vera quanto più ci si riferisce al contesto italiano.

### *Domande di ricerca*

Concluso questo ragionamento, coerente nella giustificazione di una indagine sul tema della valorizzazione economica della professionalità, è possibile giungere ad una definizione degli obiettivi della presente ricerca.

---

<sup>(38)</sup> Di tale avviso, ad esempio, TREU T., *op. ult. cit.*.

<sup>(39)</sup> Così MAGNANI M., *op. cit.*.

Nel merito, il presente lavoro, muovendo da uno studio della fisionomia e della complessità dei sistemi di inquadramento, come determinati dalla contrattazione collettiva nazionale, si interroga su quali fattori hanno determinato la rigidità, o diversamente il riformismo, ove e se v'è stato, degli schemi di classificazione del personale nel sistema di relazioni industriali italiano. L'obiettivo è dunque quello di indagare circa le motivazioni per cui, nonostante aziende e sindacati abbiano più volte annunciato l'intenzione di rivedere i sistemi di inquadramento o avviato un confronto sul tema, i propositi di riforma siano rimasti ad oggi disattesi.

In secondo luogo, la presente ricerca punta a 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, possono contribuire ad assicurare la qualità regolativa e, al contempo, a incanalare entro margini condivisi la discrezionalità valutativa nell'implementazione di schemi retributivi connessi alle competenze dei lavoratori. Per questo, si rende opportuno analizzare alcune sperimentazioni aziendali in materia di retribuzione legata a taluni aspetti della professionalità.

### **3. Profili metodologici.**

#### **3.1. Indagine su 50 modelli di classificazione del personale. Nota metodologica al Cap. III.**

##### *Definizione e descrizione dell'insieme di contratti collettivi*

Per rispondere alle domande di ricerca individuate, definito il concetto oggetto di indagine, nel Cap. III verranno dapprima considerati i tratti specifici del sistema di inquadramento unificato, quindi, attraverso un'analisi testuale delle intese contrattuali, saranno descritte le caratteristiche dei sistemi di classificazione di un insieme di contratti collettivi nazionali di lavoro.

Su un piano definitorio è doveroso qui precisare che per sistema di inquadramento si intende quella costruzione concettuale che, sulla base di categorie, qualifiche e mansioni, come definite dalle fonti del diritto, tra cui in particolare l'autonomia collettiva, permette di classificare, e quindi inquadrare, il lavoratore dipendente nell'organizzazione aziendale e del lavoro, quindi stabilire il trattamento normativo-economico ad esso applicabile.

Coerentemente, la tabella (Tab. A), di cui all'Allegato 1 del presente lavoro, vuole essere un tentativo di categorizzazione e analisi della fisionomia inquadramentale di 49 contratti collettivi nazionali di lavoro, cui si aggiunge il contratto collettivo specifico di lavoro del Gruppo FCA CNH (7 luglio 2015), per un totale di 50 accordi, disponibili nella banca dati Adapt sulla contrattazione collettiva ([www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)). Il CCSL FCA CNH, in particolare, data la rilevanza, è stato considerato contestualmente ai contratti collettivi nazionali di lavoro, allo scopo di fornire una rappresentazione il più possibile esaustiva della disciplina classificatoria applicata al personale dell'industria metalmeccanica, nonché in quanto contratto collettivo aziendale, di primo livello, regolante il sistema di inquadramento per tutti i lavoratori dipendenti del Gruppo.

I contratti collettivi in questione sono considerati nella versione più recente alla data del 31 luglio 2017 e sono di seguito riportati in ordine alfabetico: CCNL Artigianato area Alimentazione e Panificazione (23 febbraio 2017); CCNL Artigianato area Chimica e Ceramica (10 giugno 2015); CCNL Artigianato Edilizia (24 gennaio 2014); CCNL Artigianato Meccanica (16 giugno 2011); CCNL Artigianato area Tessile Moda (25 luglio 2014); CCNL Assicurazioni (22 febbraio 2017); CCNL Autostrade (29 luglio 2016), CCNL Calzature (27 aprile 2017); CCNL Cartai e Cartotecnici (30 novembre 2016); CCNL Cemento (24 novembre 2015); CCNL Ceramica e Piastrelle (16 novembre 2016); CCNL Chimico-Farmaceutico (15 ottobre 2015); CCNL Chimico PMI (26 luglio 2016); CCNL Concia (5 aprile 2017); CCNL Credito (31 marzo 2015); CCNL Distribuzione Cooperativa (22 dicembre 2011); CCNL Elettrici (25 gennaio 2017); CCNL Energia e Petrolio (25 gennaio 2017); CCNL Gas-Acqua (18 maggio 2017); CCNL Giocattoli (20 febbraio 2017); CCNL Gommoplastica (10 dicembre

2015); CCNL Igiene Ambientale - aziende private (5 giugno 2017); CCNL Igiene Ambientale - aziende pubbliche (10 luglio 2016); CCNL Industria Alimentare (5 febbraio 2016); CCNL Industria Edile e Cooperative (1 luglio 2014); CCNL Industria Turistica (14 novembre 2016); CCNL Laterizi e Manufatti (31 marzo 2016); CCNL Lavanderie Industriali (13 luglio 2016); CCNL Legno (13 dicembre 2016); CCNL Logistica e Trasporti (1 agosto 2013); CCNL Metalmeccanici (26 novembre 2016); CCNL Metalmeccanici PMI – Confapi (3 luglio 2017); CCNL Metalmeccanici PMI – Confimi (22 luglio 2016); CCNL Mobilità Ferroviaria (16 dicembre 2016); CCNL Multiservizi (31 maggio 2011); CCNL Occhiali (19 luglio 2016, integrato dalla nuova normativa sulla classificazione del personale del 17 maggio 2017); CCNL Operai Agricoli e Florovivaisti (22 ottobre 2014); CCNL Pelli e Cuoio (23 dicembre 2016); CCNL Quadri e Impiegati Agricoli (23 febbraio 2017); CCNL Spazzole, Penne e Pennelli (22 novembre 2016); CCNL Telecomunicazioni (1 febbraio 2013); CCNL Terziario – Confcommercio (30 marzo 2015); CCNL Terziario – Confesercenti (12 luglio 2016); CCNL Tessile (21 febbraio 2017); CCNL Trasporto a Fune (12 maggio 2016); CCNL Turismo-Alberghi (18 gennaio 2014); CCNL Turismo-Pubblici Esercizi (20 febbraio 2010); CCNL Vetro e Lampade (27 luglio 2016); CCNL Vigilanza Privata (22 gennaio 2013).

Occorre precisare che la selezione di questi accordi non risponde a tecniche statistiche di campionamento casuale, ed è principalmente motivata, oltre che dalla rappresentatività storica e giuridica delle associazioni firmatarie, dalla rilevanza occupazionale dei settori dell'economia privata considerati e dalla tendenziale distribuzione tra settori *labour intensive* e *capital intensive*, nonché tra artigianato, industria, settore agricolo, terziario e servizi. In particolare, alla data del 31 luglio 2017, i contratti collettivi selezionati coprono complessivamente circa 13.600.000 lavoratori dipendenti del settore privato (dati Istat), qui esclusi quindi i lavoratori autonomi e i dipendenti della pubblica amministrazione, vale a dire approssimativamente il 94,4% del totale della forza lavoro occupata nell'economia privata.

### *Gli indicatori descrittivi*

I contratti collettivi assunti a base di studio sono stati analizzati, da un punto di vista descrittivo, attraverso una operazione di analisi testuale, e, conseguentemente, mediante la costruzione di tre indicatori, originali, di riflesso presenti nelle colonne della tabella (Tab. 1) di cui all'Allegato 1. Tali indicatori tentano così di rappresentare la capacità del sistema di classificazione di valorizzare in termini economici alcune componenti distintive della professionalità dei lavoratori. Si tratta infatti di indicatori descrittivi, di cui si darà conto più approfonditamente nel prosieguo della trattazione, che permettono una scomposizione, e quindi una funzionale analisi e misurazione, seppur in termini di probabilità e non certezza, del concetto oggetto di ricerca, come proprio dell'indagine nelle scienze sociali.

In particolare, occorre qui specificare che il primo indicatore descrittivo assunto a riferimento consiste nell'orientamento classificatorio e retributivo del sistema di inquadramento del personale. Per orientamento classificatorio si intende la disposizione dei vari livelli classificatori e retributivi, nonché la collocazione dei lavoratori rispetto agli stessi. Tale disposizione, più nello specifico, può avvenire in senso verticale, orizzontale, oppure misto. Nel primo caso i livelli classificatori e retributivi sono disposti in senso gerarchico e crescente/decescente, sicché ad ogni livello di inquadramento, così ordinato, corrisponde un solo livello retributivo. Nel secondo caso, diversamente, i livelli classificatori, comunque disposti in senso gerarchico ovvero ordinato, sono in numero contenuto e a ciascuno di essi corrisponde una ulteriore quota di livelli retributivi, variamente soppesati in relazione a determinati criteri o parametri in grado di apprezzare la professionalità dei lavoratori. Nel caso di orientamento misto, infine, i livelli classificatori sono orientati sì orizzontalmente, prevedendo un raggruppamento di più fasce retributive entro una medesima categoria o area professionale, ma senza che si configurino meccanismi di orizzontalità retributiva e di valorizzazione economica delle competenze dei lavoratori, con effetti al più tangibili in termini gestionali e organizzativi.

Il secondo indicatore descrittivo consiste nell'ampiezza e struttura della scala



parametrica. Le scale parametriche, nel merito, qui intese come l'insieme di parametri atti a quantificare gli incrementi retributivi per singolo livello, comprese tra un minimo ed un massimo, registrano ampiezze variabili da settore a settore. Tale indicatore viene completato dal valore dello discostamento medio tra i livelli retributivi previsti, ottenuto rapportando l'ampiezza della scala parametrica al numero totale di livelli retributivi medesimi previsti in ciascun contratto collettivo nazionale, e, nello specifico, rappresentativo della distanza media parametrica, e di conseguenza salariale, intercorrente tra i vari livelli o le varie categorie.

Infine, il terzo indicatore descrittivo consiste nella presenza di meccanismi di retribuzione o di promozione automatica. Gli automatismi promozionali e gli aumenti salariali periodici di anzianità sono infatti considerati contestualmente e comportano rispettivamente degli avanzamenti in termini di inquadramento e di retribuzione, conseguenti al raggiungimento di parametri oggettivi e verificabili, quali ad esempio il numero di mesi o di anni di servizio trascorsi dal lavoratore ad un determinato livello di inquadramento.

#### *Conduzione dell'analisi dei sistemi di classificazione del personale*

Sempre nell'ambito del Cap. III, per discutere ed analizzare i risultati dell'approfondimento descrittivo condotto, quindi al fine di indagare quali fattori o componenti del sistema di relazioni industriali domestico hanno determinato le evidenze rilevate, è stata utilizzata una metodologia di ricerca qualitativa. Per questo, tra il primo ottobre 2016 ed il 31 luglio 2017, e cioè nell'arco temporale di dieci mesi, sono state condotte 26 interviste semi-strutturate, segnatamente con 13 rappresentanti nazionali (o territoriali) datoriali e con 13 rappresentanti nazionali sindacali.

Le interviste qualitative semi-strutturate sono state condotte telefonicamente ovvero, in alcuni casi, mediante un incontro frontale. In quanto semi-strutturate, le interviste sono state condotte seguendo una traccia degli argomenti da trattare, ma, al contempo, senza tentativi di standardizzazione, e cioè mantenendo un significativo grado di libertà nella selezione dei punti da chiarire o approfondire. Coerentemente, mentre il contenuto delle

domande, mirate a cogliere le categorie mentali dell'intervistato, è stato prestabilito, così non è stato per la forma e la sequenza delle domande stesse. Con gli intervistati sono state dunque ampiamente approfondite, conversate e discusse le seguenti domande: “Quali sono i motivi che ostacolano il percorso di riforma dei sistemi di inquadramento del personale, nella direzione di una maggiore valorizzazione della professionalità?”; “Quali possono essere, eventualmente, le traiettorie da seguire per una riforma dei sistemi di inquadramento del personale?”.

La selezione delle persone da intervistare non è stata casuale, bensì soggettiva e motivata dalla rilevanza occupazionale dei settori dell'economia privata considerati, dalla tendenziale distribuzione tra settori *labour intensive* e *capital intensive*, nonché dall'evidente rilevanza di alcuni comparti in base a quanto emerso nell'ambito della descrizione dell'insieme dei modelli di classificazione del personale.

La tabella di seguito (Tab. 1) riporta nello specifico l'elenco, in ordine alfabetico, delle persone intervistate, per le quali si indicano il nome, gli estremi dell'associazione di rappresentanza di appartenenza, l'incarico ricoperto, nonché il settore economico di competenza.

Tab. 1 - Persone intervistate (1 ottobre 2016 – 31 luglio 2017).

<b>Nr.</b>	<b>Persona intervistata</b>	<b>Nome associazione</b>	<b>Tipo associazione</b>	<b>Incarico ricoperto</b>	<b>Settore economico</b>
1	Assogna Antonello	Femca Cisl	Organizzazione sindacale	Segretario nazionale	Energia e Petrolio
2	Bentivogli Marco	Fim Cisl	Organizzazione sindacale	Segretario generale	Metalmeccanico
3	Benvenuto Giorgio	Uil	Organizzazione sindacale	Ex segretario nazionale	Generale
4	Bermani Marco	Flai Cgil	Organizzazione sindacale	Segretario nazionale	Industria alimentare
5	Bianco Gianluca	Femca Cisl	Organizzazione sindacale	Segretario nazionale	Chimico Farmaceutico
6	Bottelli Massimo	Assolombarda	Associazione datoriale	Resp. Lavoro e Welfare	Generale
7	Camellini Elisa	Filcams Cgil	Organizzazione sindacale	Segretario nazionale	Multiservizi e Turismo
8	Candido Angelo	Federalberghi	Associazione datoriale	Resp. relazioni industriali	Turismo e Alberghi
9	Caprioli Giorgio	Fim Cisl	Organizzazione sindacale	Ex segretario generale	Metalmeccanico
10	Cuneo Paolo	Federchimica	Associazione datoriale	Funz. relazioni industriali	Chimico Farmaceutico
11	De Giuli Marco	Flaei Cisl	Organizzazione sindacale	Funzionario sindacale	Elettrico
12	Evaristo Daniele	Confindustria Energia	Associazione datoriale	Resp. relazioni industriali	Energia e Petrolio
13	Ficco Gianluca	Uilm Uil	Organizzazione sindacale	Segretario nazionale	Metalmeccanico
14	Gasparato Massimo	Confindustria Verona	Associazione datoriale	Resp. Lavoro e Welfare	Generale
15	Gorga Mario	Assoelettrica	Associazione datoriale	Resp. relazioni industriali	Elettrico
16	Iorio Maria Rita	Farminindustria	Associazione datoriale	Resp. relazioni industriali	Chimico Farmaceutico
17	Lazzarelli Guido	Confcommercio	Associazione datoriale	Resp. relazioni industriali	Commercio
18	Mantegazza Stefano	Uila Uil	Organizzazione sindacale	Segretario generale	Industria alimentare

19	Marroni Marco	Uiltucs Uil	Organizzazione sindacale	Segretario nazionale	Commercio e Turismo
20	Moretti Silvio	Fipe Confcommercio	Associazione datoriale	Resp. relazioni industriali	Turismo
21	Musolla Giuseppe	Confindustria Verona	Associazione datoriale	Funz. relazioni industriali	Generale
22	Nevi Matteo	Federturismo	Associazione datoriale	Resp. relazioni industriali	Industria turistica
23	Placido Massimiliano	Uiltec Uil	Organizzazione sindacale	Funz. sindacale	Elettrico
24	Serra Andrea	Federalberghi	Associazione datoriale	Funz. relazioni industriali	Turismo e Alberghi
25	Sesena Cristian	Filcams Cgil	Organizzazione sindacale	Segretario nazionale	Commercio e Turismo
26	Stoccoro Andrea	Fipe Confcommercio	Associazione datoriale	Funz. relazioni industriali	Turismo

Le risposte alle interviste semi-strutturate così condotte, dunque, unitamente alle evidenze scaturite dall'approfondimento descrittivo e dall'analisi testuale delle intese contrattuali, hanno costituito la base di riferimento per la conduzione dell'analisi qualitativa.

Occorre da ultimo precisare che, in sede di discussione dei risultati, i nomi delle persone intervistate non sono stati riportati per esteso, bensì sono stati codificati con la dicitura "Intervistato", seguita dal relativo numero come alla luce della prima colonna della Tab. 1, di cui sopra.

### **3.2. Retribuzione c.d. skill-based e ruolo della contrattazione aziendale nella valorizzazione delle competenze. Nota metodologica al Cap. IV.**

#### *Costruzione di un modello ideal-tipico di sistema retributivo legato alle competenze*

Con riferimento al Cap. IV, la trattazione prende le mosse dall'analisi degli elementi che, alla luce della letteratura scientifica di ordine socioeconomico, sono ritenuti

fondamentali per il successo degli schemi retributivi basati sulle competenze, così da isolarne le peculiarità più rilevanti all'interno di un modello ideal-tipico.

### *Casi studio*

Il capitolo in questione, quindi, è elaborato secondo una metodologia di tipo qualitativo, condotta mediante lo sviluppo di sei casi studio ed avente l'obiettivo di controllare l'aderenza dei medesimi al modello ideal-tipico delineato.

I casi studio oggetto di approfondimento e analisi, in particolare, riportati nel corpo dell'elaborato in ordine alfabetico, consistono in sei imprese site in Italia, complessivamente appartenenti a quattro comparti diversi, nelle quali la direzione d'azienda e le rappresentanze sindacali hanno negoziato un sistema per la valutazione e il riconoscimento economico di talune competenze trasversali e comportamentali dei lavoratori. Le aziende oggetto di studio sono nello specifico: Lino Manfrotto S.p.A., azienda metalmeccanica del britannico The Vitec Group che si occupa della produzione e distribuzione di supporti professionali per la fotografia, i video e l'illuminazione; Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV) S.p.A., impresa ferroviaria che opera nel campo dei trasporti ferroviari ad alta velocità; Santander Consumer Bank AG, istituto di credito al consumo, appartenente al Gruppo bancario spagnolo Santander; Setten Genesis S.p.A., azienda di costruzione facente parte del Gruppo Setten Genesis, particolarmente impegnata nell'edilizia (pubblica e privata), nella costruzione di nuove opere, nonché in attività di restauro; TenarisDalmine S.p.A., azienda metalmeccanica appartenente al Gruppo Tenaris e principalmente attiva nella produzione di tubature in acciaio per l'industria energetica e meccanica; Tesmec S.p.A., società metalmeccanica che progetta e realizza prodotti usati nella costruzione e manutenzione di infrastrutture, quali linee ferroviarie ed elettriche.

I casi studio sono sviluppati a partire dall'analisi testuale e 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 disponibili nella banca dati Adapt sulla contrattazione collettiva ([www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)) e sono

i più recenti ed aggiornati disponibili alla data del 31 luglio 2017: Manfrotto, Fim-Cisl (5 giugno 2013); NTV, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilt-Uil, Ugl Taf, Fast Mobilità (20 gennaio 2017); Santander Consumer Bank, Fisac-Cgil, Fabi (23 ottobre 2015); Setten Genesisio, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil (4 gennaio 2016); TenarisDalmine, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil (26 giugno 2012, con aggiornamento alla luce dell'accordo ponte del 10 marzo 2017); Tesmec, Fiom-Cgil, Fim-Cisl (22 febbraio 2011).

Al fine di approfondire e comprendere le modalità di funzionamento dei sei sistemi valutativi, nel corso del 2016 e di inizio 2017 sono state condotte anche delle interviste non strutturate con alcuni degli attori coinvolti nel processo di progettazione e implementazione degli stessi, quindi con 13 sindacalisti, tra cui 2 ex rappresentanti aziendali dei lavoratori, e 5 HR manager, come riportato nello specifico nella tabella (Tab. 2) di cui di seguito. Le interviste sono state condotte telefonicamente ovvero, in alcuni casi, mediante un incontro frontale. In quanto non strutturate e libere, inoltre, le interviste sono state condotte senza seguire tracce prestabilite o itinerari di domande standardizzati. È stato altresì esaminato il materiale documentale fornito durante le interviste, consistente in manuali operativi e comunicati stampa.

Tab. 2 - Persone intervistate (2016 - 2017).

<b>Persona intervistata</b>	<b>Azienda</b>	<b>Incarico ricoperto</b>
Agazzi Andrea	Tesmec	Funzionario sindacale Fiom Cgil Bergamo
Amerio Paola	Santander Consumer Bank	HR Manager
Andrei Laura	Ntv	Componente Direttivo Nazionale Filt Cgil
Belometti Gianluigi	Tesmec	Funzionario sindacale Fiom Cgil Ponte S. Pietro
Borella Eugenio	TenarisDalmine	Segretario Fiom Cgil Bergamo
Caprioli Giorgio	TenarisDalmine	Ex segretario generale Fim Cisl
D'Andrea Alberto	Santander Consumer Bank	Rappresentante sindacale Fabi
Fantini Emanuele	TenarisDalmine e Tesmec	Segretario Fim Cisl Bergamo
Insalata Libera	Manfrotto	HR Business Partner
Izzo Rosario	Ntv	HR Manager
Longaretti Pierangelo	TenarisDalmine	Ex rappresentante sindacale Fim Cisl
Oberti Mario	TenarisDalmine	Ex rappresentante sindacale Fim Cisl
Pelizzoli Numa	Tesmec	HR Manager
Poli Adriano	Manfrotto	Componente Segreteria Fim Cisl Vicenza
Quatrate Gianluca	Setten Genesisio	Segretario Feneal Uil Treviso e Belluno
Scippa Marco	Manfrotto	HR Manager
Sturniolo Giacomo	Santander Consumer Bank	Segretario Fisac Cgil Piemonte
Visentin Mauro	Setten Genesisio	Segretario Fillea Cgil Treviso

#### **4. Struttura della ricerca.**

Il presente lavoro di ricerca consiste complessivamente di cinque capitoli.

Successivamente al presente Cap. I, mirato a delineare il piano e la metodologia di ricerca, il Cap. II punta a rappresentare il *framework* di riferimento, a sostegno dell'intero elaborato. Conseguentemente, l'impalcatura teorica, a sua volta suddivisa in tre paragrafi, è stata pensata per l'approfondimento della relazione intercorrente tra l'articolazione della struttura salariale e la professionalità. Della struttura e composizione del Cap. II, tuttavia, si renderà più diffusamente conto nell'introduzione alla relativa sezione (Introduzione, Cap. II).

Il Cap. III, muovendo da una descrizione e analisi di 50 sistemi di inquadramento, afferenti altrettanti contratti collettivi, costituisce una indagine sul se e come la contrattazione collettiva medesima è in grado di valorizzare le competenze dei lavoratori, quindi sui motivi dello stato attuale, che vede i modelli di classificazione del personale tendenzialmente ancorati a logiche degli anni '70. La finalità principe è quella di carpire i fattori abilitanti o contrastanti, propri del modello di relazioni industriali domestico, verso la riforma dei sistemi di inquadramento, quindi quella di comprendere perché gli intenti delle parti sociali nel senso di una valorizzazione economica delle competenze siano ad oggi rimasti inattuati.

In particolare, la prima parte del Cap. III sarà volta ad analizzare, con un approccio descrittivo e strumenti di analisi testuale, la fisionomia dei sistemi di inquadramento e la predisposizione degli stessi a valorizzare, dal punto di vista salariale, la professionalità espressa dai lavoratori. La seconda parte del Cap. III, invece, e come anticipato, sarà volta all'analisi e alla discussione delle evidenze descrittive emerse. Tale seconda parte, più nello specifico, rappresenterà altresì una discussione dei risultati delle interviste semi-strutturate condotte, dunque tenendo in considerazione del punto di vista degli attori direttamente coinvolti nell'arena delle relazioni industriali.



Il Cap. IV è volto ad analizzare il ruolo suppletivo ricoperto dalla contrattazione collettiva aziendale verso una valorizzazione economica delle competenze espresse dai lavoratori, così da indagare anche la funzione che il sindacato può rappresentare in siffatti schemi valutativi e salariali.

Coerentemente, il Cap. IV si compone di tre parti. Nella prima parte si muoverà dalla letteratura di riferimento, per vero già rilevata nel Cap. II, allo scopo di tracciare un modello ideal-tipico di schema valutativo e retributivo legato alla professionalità espressa dai lavoratori. La seconda parte sarà volta alla costruzione di sei casi studio, rappresentati, come anticipato, da altrettanti imprese (Manfrotto, NTV, Santander Consumer Bank, Setten Genesio, TenarisDalmine e Tesmec) in cui management e sindacato hanno concordato un modello valutativo e retributivo legato alle competenze dei dipendenti, quindi ad una comparazione descrittiva dei sei casi studio medesimi assunti a unità di studio. La comparazione descrittiva svolta in occasione di tale seconda parte, invero, renderà possibile una analisi e discussione delle principali evidenze emerse, in tale sede tenendo conto del modello ideal-tipico tracciato nella prima parte del medesimo capitolo.

Il Cap. V, infine, fornirà le conclusioni del presente elaborato di tesi. Con esso si cercherà infatti di rispondere alle domande di ricerca delineate, nonché di tracciare le possibili traiettorie evolutive per la riforma dei sistemi di inquadramento del personale e della struttura salariale in Italia.

## CAPITOLO II

### Modelli di classificazione e valorizzazione economica delle competenze: framework teorico

**Sommario:** Introduzione. – 1. Retribuzione e professionalità. – 1.1. La retribuzione nella Costituzione. – 1.1.1. La natura dell’art. 36 Cost.. – 1.1.2. I requisiti della retribuzione. – 1.1.2.1. *Segue:* Professionalità e requisito di proporzionalità della retribuzione. – 1.1.2.2. *Segue:* Professionalità e requisito di sufficienza della retribuzione. – 1.2. Retribuzione e professionalità nella contrattazione collettiva. – 1.2.1. Retribuzione e professionalità nel rapporto di lavoro. – 1.2.2. La valorizzazione economica delle competenze nella contrattazione collettiva decentrata. – 1.3. Le implicazioni dei minimi salariali e del salario minimo legale su formazione e professionalità. – 2. Inquadramento e retribuzione. – 2.1. Il sistema di inquadramento quale elemento incidente sulla retribuzione e sulla professionalità dei lavoratori. – 2.1.1. Evoluzione e lineamenti dei sistemi di inquadramento. – 2.1.1.1. Il sistema inquadramentale corporativo. – 2.1.1.2. La prospettiva della *job evaluation*. – 2.1.1.3. Le origini del sistema di inquadramento unificato. – 2.1.1.4. La crisi del sistema unificato di inquadramento. – 2.1.1.5. I sistemi *board banding* e le evoluzioni più recenti nei sistemi di inquadramento. – 2.2. La professionalità nel mercato del lavoro che cambia. – 2.2.1. La polarizzazione nel mercato del lavoro. – 2.2.2. Lo sviluppo delle nuove competenze. – 2.3. Nuovi sistemi di inquadramento e retribuzione per la valorizzazione della professionalità. – 2.3.1. Le proposte di allineamento tra salari e professionalità. – 3. I sistemi retributivi per la valorizzazione delle performance e delle competenze dei lavoratori. – 3.1. I sistemi retributivi incentivanti e legati alle performance. – 3.2. Modelli e indicatori dei sistemi retributivi incentivanti. – 3.2.1. *Segue:* I sistemi *gain-sharing* e *profit-sharing*. Cenni. – 3.2.2. *Segue:* I sistemi retributivi *skill-based*. – 3.3. Effetti, fattori di efficacia e ruolo della contrattazione collettiva nei sistemi retributivi incentivanti. – 3.3.1. *Segue:* Incrementi salariali a livello di azienda e “effetto produttivo” nella Teoria dei salari di efficienza. Cenni. – 3.3.2. *Segue:* Gli effetti dei sistemi incentivanti su produttività e forza lavoro. – 3.3.3. *Segue:* Implicazioni ed efficacia dei sistemi retributivi basati sulle competenze dei lavoratori. – 3.3.4. *Segue:* La Teoria dell’equità organizzativa nei sistemi di valutazione delle performance e il coinvolgimento delle maestranze. – 3.4. Valutazione delle performance e fattori motivazionali.

### Introduzione

Contributi di discipline diverse, di stampo tanto giuridico quanto economico-organizzativo, insistono sul tema del collegamento tra retribuzione e competenze dei

lavoratori. Dal punto di vista del diritto, lo sguardo della letteratura è stato principalmente rivolto al più generale rapporto tra retribuzione flessibile e performance qualitativa e quantitativa, nella prospettiva della giusta retribuzione e della corrispettività nel rapporto di lavoro. Con riferimento al contesto domestico, esaustivi testi di riferimento sono rappresentati, su tutti, dalle monografie ad opera di Zoppoli, Caruso, Zoli e Zilio Grandi <sup>(40)</sup>. Meno corposa, invece, la letteratura italiana strettamente attinente il tema più specifico dei modelli salariali e inquadramentali legati alla valutazione e valorizzazione delle competenze dei lavoratori, seppur sul punto non manchino contributi di taglio economico <sup>(41)</sup>.

Nonostante la letteratura scientifica straniera abbia in larga parte studiato il fenomeno delle retribuzioni legate alle performance in senso lato, si registra una scarsità di apporti relativamente ai sistemi retributivi e valutativi c.d. *skill-based* <sup>(42)</sup>, sebbene un filone di studi statunitense abbia approfondito la materia a partire dagli anni Novanta <sup>(43)</sup>. Da tale scenario emerge la generale carenza di ricerche sui margini di opportunità offerti dai sistemi di valorizzazione economica delle competenze, nonché sul ruolo che le istituzioni di relazioni industriali possono ricoprire nell'introduzione e gestione di tali schemi retributivi. Questa considerazione, in particolare, è tanto più vera quanto più ci si riferisce al contesto domestico.

Scopo della presente Literature Review è quello di costruire un'impalcatura bibliografica e teorica a sostegno dell'elaborato di tesi, la cui finalità è indagare le reciproche interconnessioni tra articolazione della struttura salariale e professionalità.

---

<sup>(40)</sup> Il riferimento è indirizzato a ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, Napoli, 1991, quindi CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene editore, Napoli, 1994, e ZILIO GRANDI G., *La retribuzione. Fonti struttura funzioni*, Jovene editore, Napoli, 1996.

<sup>(41)</sup> Si vedano, ad esempio, LEONI R., *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3, 2005, pagg. 107-122, ovvero LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G., *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 2, 1999, pagg. 115-152.

<sup>(42)</sup> Cfr. SHAW J. D., GUPTA N., MITRA A., LEDFORD G. E., *Success and survival of skill-based pay plans*, in *Journal of Management*, vol. 31, n. 1, 2005, pagg. 28-49.

<sup>(43)</sup> Su tutti, LAWLER III E. E., *From job-based to competency-based organizations*, in *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n. 1, 1994, pagg. 3-15.

Come già anticipato in occasione del Cap. I, l'approccio utilizzato è interdisciplinare e rispecchia il carattere stesso dell'area di studio delle relazioni industriali, sulla quale convergono variabili concettuali proprie delle scienze giuridiche, economiche, sociologiche, psicologiche, nonché politologiche.

Il criterio utilizzato per l'analisi delle fonti considerate è primariamente tematico. La struttura della Literature Review, coerentemente, muove per sezioni tematiche, tra esse comunicanti. All'interno di ogni capitolo le fonti analizzate sono organizzate dapprima per nodi tematici, quindi per ordine cronologico, vale a dire dalla fonte meno recente a quella più recente. Le fonti cui si è fatto riferimento, in particolare, sono di tipo secondario, sicché quelle primarie, ivi costituite da fonti autonome, e cioè dai contratti collettivi, sono prese in considerazione direttamente nel corpo della tesi.

Nel merito della trattazione, il primo capitolo verte sul trinomio rappresentato da retribuzione, contrattazione collettiva e professionalità. Da questo punto di vista l'elaborato prende le mosse dalla ricostruzione del dibattito giuridico sull'art. 36 Cost., con particolare attenzione al dibattito sorto attorno alla natura dello stesso<sup>(44)</sup> e ai requisiti di proporzionalità e sufficienza della retribuzione. Il secondo paragrafo si focalizza invece sui tentativi di valorizzazione delle competenze dei lavoratori nel rapporto di lavoro e nella contrattazione collettiva. L'ultimo paragrafo, muovendo da ricerche condotte nel campo dell'economia del lavoro, presenta una fotografia del dibattito circa gli effetti di un minimo salariale, fissato principalmente per legge, sullo sviluppo professionale.

Il secondo capitolo della Literature Review cerca di leggere il trinomio richiamato precedentemente alla luce del tema dei sistemi classificatori, assunti come istituti complementari e interfunzionali rispetto alla retribuzione<sup>(45)</sup>. In primo luogo si traccia quindi il percorso evolutivo dei sistemi inquadramentali, sino ad evidenziarne i caratteri più recenti. In tale contesto vengono considerate anche le critiche rivolte all'attuale

---

<sup>(44)</sup> Tra tutti, vedi GIUGNI G., *Prefazione* in CRISTOFARO M. L., *La giusta retribuzione: l'articolo 36 del comma I della Costituzione nella giurisprudenza delle corti di merito*, Il Mulino, Bologna, 1971, pagg. 9 e ss..

<sup>(45)</sup> Cfr. ZILIO GRANDI G., *La retribuzione. Fonti struttura funzioni*, Jovene editore, Napoli, 1996.

sistema classificatorio unificato, che, primo indagato del distacco tra salari e professionalità<sup>(46)</sup>, si preoccupa di stabilire soltanto quali funzioni i lavoratori sono tenuti a svolgere, ignorando il valore aggiunto espresso professionalmente dagli stessi<sup>(47)</sup>. In un secondo momento, valorizzando al pari contributi di matrice giuridica<sup>(48)</sup> e socioeconomica<sup>(49)</sup>, si è cercato di ricostruire il confronto sulle tendenze evolutive delle professionalità nel mercato del lavoro e dei connessi processi regolativi, nonché le ricadute sui modelli di retribuzione e classificazione dei lavoratori.

Da ultimo, il terzo capitolo muove dapprima dall'analisi dei tentativi dottrinali di definizione e classificazione dei modelli retributivi incentivanti. A tale scopo, si valorizzano apporti giuridici<sup>(50)</sup>, nonché contributi prettamente derivanti dall'economia del personale<sup>(51)</sup>. Più nello specifico, il primo ed il secondo paragrafo tentano di fornire una definizione ampia di sistema retributivo incentivante, assumendo a riferimento sia gli schemi collettivi e c.d. *output-oriented* (in particolare, i modelli *gain-sharing* e *profit-sharing*), sia gli schemi individuali e c.d. *input-oriented* (i modelli retributivi *skill-based*). Il terzo paragrafo analizza gli studi sugli effetti dei sistemi incentivanti su forza lavoro e produttività, nonché i fattori di efficacia dei medesimi modelli, con particolare riferimento ai piani legati alle competenze dei lavoratori; ulteriormente, l'ultima parte del terzo paragrafo ripercorre la Teoria della giustizia organizzativa nella valutazione delle performance lavorative<sup>(52)</sup>, marcando la portata dei requisiti procedurali e distributivi nella percezione dell'equità sistemica. Il quarto ed ultimo paragrafo, infine, ripercorre il dibattito dottrinale concernente l'impatto dei sistemi valutativi, e incentivanti, sulla motivazione degli individui.

---

<sup>(46)</sup> Cfr. *Ibidem*.

<sup>(47)</sup> Così TIRABOSCHI M., *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?*, in *Contratti & Contrattazione collettiva*, n. 5, maggio 2016, pagg. 4-5.

<sup>(48)</sup> Si veda TREU T., *Le istituzioni del lavoro nell'Europa della crisi*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, fasc. 140, n. 4, 2013, pagg. 597-640.

<sup>(49)</sup> Su tutti, AUTOR D. H., KATZ L. F., KEARNEY, M. S., *The polarization of the U.S. labour market*, in *The American Economic Review*, vol. 96, n. 2, 2006, pagg. 189-194.

<sup>(50)</sup> Si veda TREU T., *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, 2010, pagg. 637-688.

<sup>(51)</sup> Su tutti, LAZEAR E. P., *Compensation, productivity and the new economics of personnel*, Working Papers in Economics, The Hoover Institution, 1992.

<sup>(52)</sup> Vedi GREENBERG J., *The distributive justice of organizational performance evaluations*, in BIDHOFF H. W., COHEN R. L., GREENBERG J., a cura di, *Justice in Social Relations*, Plenum press, New York, 1986.

## **1. Retribuzione e professionalità.**

### **1.1. La retribuzione nella Costituzione.**

È bene premettere che il disposto costituzionale che incide maggiormente sull'obbligo retributivo è rappresentato dall'art. 36, comma 1, della Costituzione, a norma del quale «Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa». Attorno a tale disposto si sono concentrati molteplici ricostruzioni generali sulle fonti della retribuzione <sup>(53)</sup>.

#### **1.1.1. La natura dell'art. 36 Cost..**

Attorno alla natura del cennato dettato costituzionale, sin dai primi anni, si generava un vivo dibattito teorico. Alcune prime interpretazioni propendevano infatti per decretare la natura meramente programmatica della norma, ovvero di affermazione di principio, rendendosi dunque necessario l'intervento applicativo del legislatore ordinario <sup>(54)</sup>.

Diversamente, secondo un altro filone dottrinale la norma è immediatamente precettiva e, conseguentemente, direttamente richiamabile dal lavoratore in sede di giudizio <sup>(55)</sup>. Ciò nonostante si sono sviluppati, anche di recente, ulteriori orientamenti di segno opposto <sup>(56)</sup>, secondo cui il filone dottrinale favorevole alla natura precettiva del dettato

---

<sup>(53)</sup> Si vedano soprattutto ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, Napoli, 1991; CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene editore, Napoli, 1994; ZILIO GRANDI G., *La retribuzione. Fonti struttura funzioni*, Jovene editore, Napoli, 1996; nonché CATAUDELLA M. C., *La retribuzione nel tempo della crisi. Tra principi costituzionali ed esigenze del mercato*, Giappichelli, Torino, 2013.

<sup>(54)</sup> Così, ad esempio, SERMONTI A., *L'adeguatezza della retribuzione di fronte al C.C. di diritto comune e al 1° comma dell'articolo 36 della Costituzione*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 1952, pagg. 128 e ss.; evidenzia l'iniziale affermazione di tale linea dottrinale anche ZOPPOLI L., *L'art. 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *op. cit.*, pag. 94.

<sup>(55)</sup> Cfr. GUIDOTTI F., *La retribuzione nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1956, pagg. 79 e ss.

<sup>(56)</sup> Cfr. ICHINO P., *La nozione di giusta retribuzione nell'art. 36 Cost.*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2010, fasc. 1, pagg. 731 e ss..

costituzionale si poneva in realtà già allora in palese contrarietà con le intenzioni originarie dei costituenti.

Partendo dall'assunto che il concetto di giusta retribuzione trova determinazione nel mercato, in cui incide anche il fenomeno sindacale, nei primi anni Cinquanta emerge altresì l'assunto di Pera, per il quale il principio di cui all'art. 36 Cost. rappresenta una affermazione di elevato valore nella transizione verso uno Stato democratico, senza tuttavia attribuire al singolo lavoratore un diritto soggettivo direttamente azionabile innanzi al giudice <sup>(57)</sup>. Nello specifico, secondo tale impostazione, non solo non trovavano fondamento le argomentazioni di coloro che sostenevano la natura precettiva del dettato costituzionale, ma, d'altra parte, la medesima norma non assumeva nemmeno un valore programmatico, configurandosi come una affermazione di principio, il quale, come cennato, deve cercare definizione nelle logiche di mercato.

L'orientamento giurisprudenziale prevalente che scaturì dal dibattito segnò il favore per la natura precettiva dell'art. 36 Cost., sicché la norma, che era sì nata come programmatica e avrebbe dovuto poggiare sul «meccanismo di contrattazione con efficacia generale» <sup>(58)</sup>, assunse però un'accezione pienamente precettiva proprio al fine di colmare il vuoto determinato dall'inattuazione dell'art. 39 Cost.. Nel medesimo solco dottrinale, segnato da Giugni, alcuni Autori sostengono che se l'art. 39 Cost. fosse stato attuato, l'articolo 36 Cost. sarebbe rimasto una mera affermazione di principio <sup>(59)</sup>.

---

<sup>(57)</sup> Cfr. PERA G., *La giusta retribuzione dell'art. 36 della Costituzione*, in *Scritti di Giuseppe Pera*, Diritto del Lavoro, vol. 1, Giuffrè, Milano, 2007, pagg. 3-25.

<sup>(58)</sup> In questi termini GIUGNI G., *Prefazione* in CRISTOFARO M. L., *La giusta retribuzione: l'articolo 36 del comma 1 della Costituzione nella giurisprudenza delle corti di merito*, Il Mulino, Bologna, 1971, pag. 9.

<sup>(59)</sup> Di tale avviso CRISTOFARO M. L., *op. cit.*, pagg. 40 e ss., e altresì ZOPPOLI L., *L'art. 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *op. cit.*, pag. 95.

### 1.1.2. I requisiti della retribuzione.

Dai contenuti dell'art. 36 Cost. rilevano i criteri cui deve «commisurarsi la retribuzione dei lavoratori dipendenti», e cioè i requisiti di proporzionalità e sufficienza <sup>(60)</sup>.

Tra i due requisiti richiamati, l'orientamento dottrinale prevalente attribuisce predominanza al criterio della proporzionalità, circoscrivendo invece la portata del principio di sufficienza <sup>(61)</sup>. In questa direzione, invero, alcuni Autori hanno affermato che si tratta di criteri che, nel loro operare congiunto, «trovano armonizzazione alla luce della considerazione del criterio di sufficienza come sussidiario (residuale) rispetto a quello di proporzionalità», sicché la proporzionalità stessa «è generalmente adeguata a garantire un minimo sufficiente al lavoratore» <sup>(62)</sup>.

Un ulteriore orientamento rileva che il dettato costituzionale fa riferimento a due concetti di retribuzione, e cioè quella giusta e quella sufficiente, sicché, nel concreto, la determinazione si può limitare alla valutazione del primo aspetto solo se il risultato per il lavoratore è più favorevole rispetto a quello derivante da una valutazione del secondo aspetto. La giurisprudenza, quindi, primariamente con riferimento agli anni Cinquanta e Sessanta, si è interessata maggiormente al concetto di giusta retribuzione, rispetto a quello di sufficienza. Tale tendenza è confermata altresì dal fatto che i giudici, nell'adeguare le retribuzioni, fanno affidamento alle tabelle retributive fissate dalla contrattazione collettiva, considerate quale giusta misura del mercato <sup>(63)</sup>.

D'altra parte v'è invece chi, secondo un orientamento minoritario, attribuisce preminenza al criterio della sufficienza <sup>(64)</sup>. Mentre occorre altresì evidenziare come più

---

<sup>(60)</sup> Così SCOGNAMIGLIO R., *Il lavoro nella Costituzione italiana*, Franco Angeli, Milano, 1978, pag. 73.

<sup>(61)</sup> Si veda PERONE G., alla voce *Retribuzione*, in *Enciclopedia del Diritto*, Giuffrè, Milano, 1989, pag. 45.

<sup>(62)</sup> In questi termini CATAUDELLA M. C., *op. cit.*, pagg. 14 e ss..

<sup>(63)</sup> Cfr. PERA G., *La determinazione della retribuzione giusta e sufficiente ad opera del giudice*, in *op. cit.*, pagg. 53 e ss..

<sup>(64)</sup> Si rimanda a ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, Napoli, 1991, pagg. 280 e ss..



di recente altri Autori <sup>(65)</sup> abbiano sostenuto la piena continuità e complementarietà tra i due requisiti della norma costituzionale.

#### **1.1.2.1. Segue: Professionalità e requisito di proporzionalità della retribuzione.**

Dall'art. 36 della Costituzione si desume una relazione tra retribuzione e qualità del lavoro. All'interno di quest'ultima categoria viene ascritta anche la professionalità del lavoratore. Tale relazione implica che la retribuzione possa crescere all'elevarsi delle capacità del lavoratore e, conseguentemente, della qualifica professionale dello stesso. Nel merito, secondo Cataudella il concetto di proporzionalità alla qualità del lavoro comporta la necessità che si determini un equilibrio oggettivo tra il compenso del lavoratore e le capacità e mansioni espletate dallo stesso; giustificando inoltre la corresponsione al lavoratore di retribuzioni legate alle performance (o premi di risultato, in senso lato), nonché superminimi individuali <sup>(66)</sup>.

Di analogo avviso altri Autori, i quali, proprio sull'assunto che l'art. 36 Cost. richieda un rapporto di proporzionalità che colleghi la retribuzione anche alla qualità del lavoro prestato, giustificano una relazione diretta tra livello retributivo e qualità del lavoro stesso, sulla scia della regola civilistica della corrispettività delle prestazioni <sup>(67)</sup>. Da tale precetto costituzionale muove quindi il collegamento dell'obbligazione retributiva alla quantità e, per quanto qui di nostro interesse, qualità del lavoro, deducendosi la nozione di retribuzione quale "obbligazione-corrispettivo" <sup>(68)</sup>.

Nel medesimo solco dottrinale, ulteriormente, si muovono altri Autori, tra cui Liso e Ichino, secondo i quali, peraltro, sull'assunto costituzionale di cui all'art. 36 Cost. si può fondare la riduzione della retribuzione dell'apprendista, in compenso al tempo

---

<sup>(65)</sup> Tra i quali si segnala ad esempio PALLADINI S., *I diritti costituzionali in materia di retribuzione*, in GRAGNOLI E., PALLADINI S., a cura di, *La retribuzione*, Utet, Milano, 2012, pagg. 41 e ss..

<sup>(66)</sup> Cfr. CATAUDELLA M. C., *op. cit.*, pag. 17.

<sup>(67)</sup> Cfr. NOVELLA M., *La parità di trattamento a fini retributivi*, in GRAGNOLI E., PALLADINI S., a cura di, *op. cit.*, pag. 321.

<sup>(68)</sup> Cfr. ZOPPOLI L., *L'art. 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *op. cit.*, pagg. 98 e ss..

dedicato alla formazione e, soprattutto, alla non ancora piena maturità professionale <sup>(69)</sup>. Già precedentemente Zoppoli aveva sostenuto tale orientamento, poiché «il datore di lavoro, per un verso, riceve dall'apprendista una prestazione di valore minore rispetto a quella del lavoratore qualificato; per l'altro è egli stesso debitore di una prestazione di fare (l'addestramento professionale) che entra nell'equilibrio corrispettivo, consentendo una riduzione dei livelli retributivi» <sup>(70)</sup>.

### **1.1.2.2. Segue: Professionalità e requisito di sufficienza della retribuzione.**

È bene ricordare che, in aggiunta al requisito della proporzionalità, la retribuzione deve essere altresì sufficiente, ovvero tale da garantire al lavoratore e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa. Si tratta di un caposaldo della disciplina costituzionale, sicché la retribuzione non acquisisce qui tanto una funzione di corrispettività, quanto piuttosto una funzione sociale <sup>(71)</sup>, potendosi più precisamente parlare di una “obbligazione sociale” dalla portata universalistica <sup>(72)</sup>.

Un altro orientamento giuslavoristico, forte del paradigma neo-costituzionalista, vale a dire di quella corrente di pensiero secondo cui diritto e morale si fondono, ridimensionando la componente strettamente legalista <sup>(73)</sup>, definisce libertà e dignità come “meta principi” e vi accolla una preminente carica valoriale <sup>(74)</sup>. Coerentemente, nel concetto di dignità viene individuato il diritto ad un livello retributivo in grado di consentire al lavoratore un'esistenza al di sopra della mera sopravvivenza, senza tralasciare il contesto familiare; con riferimento al concetto di libertà, d'altro canto, emerge la possibilità per il soggetto di esplicitare pienamente la propria personalità, svincolato da condizioni di bisogno economico.

---

<sup>(69)</sup> Sul punto si vedano dunque LISO F., *Autonomia collettiva e occupazione*, in *Atti AIDLASS*, 23-25 luglio 1997, Milano, 1998, e ICHINO P., *op. cit.*, pagg. 731 e ss..

<sup>(70)</sup> Così ZOPPOLI L., *L'art. 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *op. cit.*, pagg. 136 e ss..

<sup>(71)</sup> Sul punto ZILIO GRANDI G., *op. cit.*, pagg. 401 e ss..

<sup>(72)</sup> Cfr. ZOPPOLI L., *L'art. 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *op. cit.*, pagg. 98 e 136.

<sup>(73)</sup> In materia vedi MESSINA G., *Il neocostituzionalismo*, in *Democrazia e Diritto*, fasc. 1-2, 2011, pag. 384.

<sup>(74)</sup> Così RICCI G., *Il diritto alla retribuzione adeguata fra Costituzione, mercato ed emergenza economica*, in WP CSDLE “Massimo D'Antona”, n. 163, 2012.

Pur tuttavia, e fermo restando quanto detto, occorre notare che, in ordine alla relazione tra professionalità e requisito costituzionale di sufficienza della retribuzione, manca una solida letteratura di riferimento.

## **1.2. Retribuzione e professionalità nella contrattazione collettiva.**

La dottrina ha diffusamente evidenziato la rilevanza in materia retributiva della contrattazione collettiva di livello nazionale, cui si aggiunge altresì lo sviluppo funzionale della contrattazione collettiva decentrata, con la tendenza a legare parte del salario a indici di produttività ovvero redditività <sup>(75)</sup>. Coerentemente, è possibile rimarcare la centralità del sistema di relazioni contrattuali quale fonte di determinazione del trattamento economico dei lavoratori <sup>(76)</sup>. Nel contratto collettivo di categoria, invero, si rintraccia la maggioranza degli istituti retributivi: su tutti, i minimi tabellari, le mensilità aggiuntive, le indennità e gli aumenti di anzianità.

Una particolarità del sistema contrattuale italiano consiste poi nell'estensione indiretta dei minimi retributivi fissati a livello nazionale, mediante una operazione giurisprudenziale che trova fondamento nel combinato disposto dell'art. 36 Cost. e dell'art. 2099 c.c. (il quale, al secondo comma, recita «In mancanza di norme corporative o di accordo tra le parti, la retribuzione è determinata dal giudice, tenuto conto, ove occorra, del parere delle associazioni professionali»). A fronte della natura precettiva del disposto di cui all'art. 36 Cost., il giudice può sindacare circa la retribuzione prevista nel contratto individuale di lavoro e verificare quindi il rispetto del c.d. “minimo costituzionale”. In questa operazione, normalmente, la giurisprudenza

---

<sup>(75)</sup> Cfr., tra tutti, GIUGNI G., *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, Milano, 1964, e ZOPPOLI L., *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, vol. 1, n. 1, 1991, pagg. 29-36.

<sup>(76)</sup> Si veda ZILIO GRANDI G., *op. cit.*, pag. 78. Sul punto, anche FERRARO G., *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2010, pagg. 693 e ss., nota come la determinazione del costo del lavoro è affidata alla contrattazione, processo avente il fine precipuo di determinare i trattamenti salariali.

fonda il giudizio di adeguatezza e l'operazione correttiva assumendo quali parametri i contratti collettivi e, nello specifico, quelli nazionali <sup>(77)</sup>.

Come già si è detto, dal disposto di cui all'art. 36 Cost. si desume una relazione tra retribuzione e qualità del lavoro prestato. Tale concetto richiede un equilibrio oggettivo tra il compenso del lavoratore, da una parte, e le capacità dello stesso, dall'altra, sicché il criterio della proporzionalità è da rinvenirsi anche in questo rapporto <sup>(78)</sup>.

D'altra parte, sul rapporto tra contrattazione, retribuzione e professionalità, ivi intesa come qualità della prestazione, Liso ha evidenziato che la lettura dell'art. 36 Cost. si basa spesso sul falso presupposto che la qualità del lavoro prestato sia un elemento insito nella prestazione stessa, sicché all'autonomia collettiva spetta un mero ruolo di riconoscimento. Diversamente, infatti, la qualità della prestazione non sarebbe un elemento intrinseco della prestazione. Da questo punto di vista, la qualità del lavoro è un dato assegnato, e non rilevato, dall'autonomia collettiva, sulla base di determinati parametri. È l'autonomia collettiva medesima, quindi, che, secondo l'architettura del ragionamento di Liso, crea e specifica i termini del paradigma dello scambio, e cioè lavoro e retribuzione. Invero, dal momento che la configurazione di lavoro e retribuzione è permeabile alle dinamiche del mercato, consegue che sul livello retributivo possano ben influire anche fattori esterni ed estrinseci. Coerentemente con questa linea di pensiero, prestazioni apparentemente identiche per mansioni e peculiarità possono trovare diverso trattamento nell'autonomia collettiva, ad esempio in relazione alle logiche di mercato e gestionali, senza che questo pregiudichi il principio della proporzionalità <sup>(79)</sup>.

---

<sup>(77)</sup> Per una ricognizione dottrinale sul tema si vedano CRISTOFARO M. L., *op. cit.*, nonché PERA G., *La determinazione della retribuzione giusta e sufficiente ad opera del giudice*, in *op. cit.*, pagg. 53 e ss., e CATAUDELLA M. C., *op. cit.*.

<sup>(78)</sup> Sul punto, si vedano CATAUDELLA M. C., *op. cit.*, e NOVELLA M., *La parità di trattamento a fini retributivi*, in GRAGNOLI E., PALLADINI S., a cura di, *op. cit.*.

<sup>(79)</sup> Così LISO F., *op. cit.*, pagg. 34 e ss..

### 1.2.1. Retribuzione e professionalità nel rapporto di lavoro.

Parte della dottrina ha pur evidenziato lo stretto legame tra prestazione lavorativa e professionalità espressa. In uno studio di ricostruzione generale in materia di contratto di lavoro, condotto da Napoli, ad esempio, traspare che le ragioni alla base del contratto di lavoro consistono nel soddisfacimento di un interesse tipico del datore di lavoro. Lo svolgimento delle mansioni, dunque, «esige attitudini professionali che possono essere esplicate in relazione a determinate attività designate dalle mansioni esigibili», esprimendosi qui la tensione tra la professionalità soggettiva, intesa quale attitudine professionale certificata da attestati, e la professionalità oggettiva, quest'ultima intesa come la sintesi descrittiva delle mansioni da svolgere. Coerentemente, tale filone giunge a concludere che la prestazione lavorativa rappresenta l'esplicazione della professionalità e, conseguentemente, della personalità del lavoratore. In tal senso, l'obbligazione lavorativa non soddisfa solo un interesse tipico della parte datoriale, ma altresì un interesse, non patrimoniale, del lavoratore <sup>(80)</sup>.

In materia, si sono per vero registrare differenti sfumature dottrinali. Mentre Romagnoli asserisce infatti che il rapporto di lavoro si concretizza proprio nello scambio tra professionalità e retribuzione <sup>(81)</sup>, altri sostengono che, alla luce dei disposti civilistici, l'oggetto del rapporto di lavoro non è la professionalità, bensì la prestazione in senso stretto, individuata dall'insieme di mansioni che il lavoratore si impegna a svolgere in cambio di un salario <sup>(82)</sup>. La professionalità, in particolare, secondo questo secondo orientamento dottrinale, è una sorta di prerequisito che consente l'adempimento della prestazione convenuta con il contratto di lavoro. Tuttavia, ciò non significa smorzare il valore professionale di chi si obbliga ad effettuare una prestazione lavorativa, sicché la contrattazione collettiva può ben determinare quale sia il livello delle competenze richiesto. Da questo punto di vista, la professionalità costituisce pur sempre un prerequisito per l'adempimento della prestazione convenuta nel contratto di lavoro.

---

<sup>(80)</sup> Così NAPOLI M., *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, Giuffrè, Milano, 1996, pagg. 1120 e ss..

<sup>(81)</sup> Sul punto ROMAGNOLI U., *Il diritto del secolo. E poi?*, in *Il diritto del mercato del lavoro*, n. 2, 1999, pagg. 238 e ss..

<sup>(82)</sup> Così ad esempio LOY G., *Professionalità e rapporto di lavoro*, in NAPOLI M., a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004, pagg. 7 e ss..

Altri Autori, tra cui Guarriello, in linea con quanto rilevato da Napoli, sottolineato l'importanza dell'elemento formativo, «indispensabile al fine di mantenere nel tempo inalterate le ragioni di scambio alla base del contratto di lavoro»<sup>(83)</sup>.

Nel tentativo di riassumere lo scenario dottrinale, si potrebbe allora concludere che il dibattito circa la delimitazione dell'area del debito, e, di riflesso, circa il rapporto sinallagmatico tra professionalità e retribuzione, è stato negli ultimi anni vivace, sicché studiosi e accademici si sono diffusamente concentrati su come cambiano la funzione e l'oggetto del contratto di lavoro seguitamente all'emergere di elementi, quali la professionalità medesima, che, potenzialmente esterni all'attività lavorativa in senso stretto, si candidano ad arricchire la logica dello scambio. Se, in effetti, e come già evidenziato, un primo approccio assume la professionalità quale vero oggetto del contratto di lavoro<sup>(84)</sup>, occorre precisare che un secondo approccio funzionalizza il contratto di lavoro alla determinazione dell'organizzazione del lavoro, accentuando le prerogative di coordinamento in capo al datore di lavoro e ingrandendo così la sfera debitoria del lavoratore<sup>(85)</sup>, mentre un terzo approccio, ancora, sostenendo uno scambio secco tra lavoro e salario, colloca già la componente competenziale nella retribuzione<sup>(86)</sup>.

### **1.2.2. La valorizzazione economica delle competenze nella contrattazione collettiva decentrata.**

Numerosi studi rilevano come i sistemi retributivi siano sempre più collegati ad indicatori di poliprofessionalità dei lavoratori, sicché il baricentro risulta spostato verso indici sempre più dinamici e basati sulla valutazione delle attività e delle competenze. Questo mutamento di prospettiva, che nello specifico determina una variabilità della

---

<sup>(83)</sup> Sul punto GUARRIELLO F., *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3, 2005, pagg. 51-69.

<sup>(84)</sup> Cfr. NAPOLI M., a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004.

<sup>(85)</sup> Cfr. PERSIANI M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, 1966, e MARAZZA M., *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, Padova, 2002.

<sup>(86)</sup> Cfr. CARABELLI U., *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, fasc. 101, 2004, pagg. 1 e ss..

retribuzione, vede la contrattazione collettiva quale strumento più idoneo per espletare schemi di inquadramento dei lavoratori e piani salariali legati alla professionalità degli stessi <sup>(87)</sup>.

Alcuni studi si sono quindi focalizzati su come la contrattazione collettiva di secondo livello ha provato, sin dagli anni Novanta, ad introdurre una diretta valorizzazione economica della professionalità espressa dai lavoratori.

In dottrina è stato peraltro correttamente rilevato come i fattori di debolezza della struttura inquadramentale e salariale domestica, di cui si darà conto più approfonditamente di seguito, «hanno sollecitato uno sforzo suppletivo ad opera della contrattazione collettiva aziendale» <sup>(88)</sup>. La contrattazione collettiva aziendale, da questo punto di vista, può rappresentare la sede ideale per l'individuazione di indici e indicatori atti a misurare la professionalità espressa dai lavoratori e a valorizzare, in chiave incentivante e gestionale, le competenze trasversali degli stessi.

In tali casi, ad una logica di *pay for job*, intesa quale forma retributiva basata sulle caratteristiche oggettive del lavoro, si affianca una logica di *pay for capacity*, dal momento che una parte della retribuzione viene subordinata, a livello decentrato, all'espletazione di competenze professionali e lavorative. Alcuni Autori, a titolo di esempio, tra cui economisti, si sono concentrati sul caso studio della Tenaris di Dalmine, impresa che nel 1993 aveva istituito un apposito gruppo paritetico con lo scopo di implementare un sistema valutativo e incentivante fondato sulla professionalità e sui comportamenti lavorativi delle maestranze <sup>(89)</sup>.

---

<sup>(87)</sup> Tra tutti, di questo avviso ZILIO GRANDI G., *op. cit.*, pagg. 106 e ss..

<sup>(88)</sup> In questi termini TIRABOSCHI M., *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?*, in *Contratti & Contrattazione collettiva*, n. 5, maggio 2016, pagg. 4-5.

<sup>(89)</sup> Sul punto LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G., *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 2, 1999, pagg. 115 e ss.. Sul caso TenarisDalmine, in aggiunta, si veda MAGNANI M., *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 1, 2004, pagg. 170 e ss..

Ulteriormente, Leoni analizza i casi aziendali della Lamborghini e della IGMI <sup>(90)</sup>. Nel primo caso, in particolare, management aziendale e sindacati hanno convenuto un Indice Globale di Professionalità, e cioè un sistema di indicatori capace di valutare le capacità gestionali dei dipendenti; nel secondo caso, analogamente, le parti hanno pattuito un sistema in grado di valorizzare economicamente l'autonomia dei lavoratori, la loro adattabilità ai cambiamenti nelle attività, nonché la capacità degli stessi di lavorare con gli altri colleghi.

Contributi di ricognizione descrittiva e analitica, tra i quali si annovera il Rapporto Adapt sulla contrattazione collettiva in Italia, esaminano quale riconoscimento economico si è cercato di garantire all'espletamento delle professionalità, con primo riferimento ai casi di contrattazione collettiva aziendale. Nel merito, pattuizioni in tal senso ricorrono nei contratti integrativi di alcune imprese metalmeccaniche, per precisione nel solco della nota a verbale alla terza categoria, sezione IV, titolo II, CCNL Metalmeccanici del 2009, la quale ha previsto la possibilità di individuare i lavoratori che, data una prolungata esperienza in azienda, operano su diverse funzioni apportando un miglioramento al processo, ovvero al prodotto, grazie alle proprie capacità professionali. A tali lavoratori, nello specifico, può essere riconosciuto un elemento retributivo di professionalità (ERP). In assenza di un completamento della disciplina a livello nazionale, talune aziende hanno regolato l'erogazione di tali elementi, in via temporanea. A titolo esemplificativo, in Istringhausen si è convenuta la corresponsione della 3<sup>a</sup> ERP ai lavoratori connessi al ciclo produttivo in grado di dimostrare particolari capacità trasversali, a seguito di una valutazione aziendale delle performance. La valutazione, in particolare, concerne la costanza e la determinazione del lavoratore nel perseguire i risultati, nonché l'autonomia, la qualità del lavoro svolto e la capacità di lavorare e interagire con i colleghi. Ad ognuna di queste voci è attribuito un punteggio compreso tra 1 e 5: l'erogazione della 3<sup>a</sup> ERP viene subordinata al superamento del punteggio complessivo di 16. In secondo luogo, è possibile richiamare nuovamente l'esempio del "Premio professionalità espressa" della TenarisDalmine, ove la professionalità dei lavoratori è legata a meccanismi premianti. L'ammontare del premio

---

<sup>(90)</sup> Cfr. LEONI R., *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3, 2005, pagg. 107-122.



è invero determinato dal grado di professionalità espresso dal lavoratore in seguito ad una precisa valutazione aziendale basata su diverse voci (su tutte, le conoscenze, le capacità relazionali, la polivalenza e polifunzionalità del dipendente, nonché la qualità dei risultati ottenuti) <sup>(91)</sup>.

### **1.3. Le implicazioni dei minimi salariali e del salario minimo legale su formazione e professionalità.**

Molteplici studi di economia del lavoro si sono concentrati sulla relazione intercorrente tra l'introduzione e la presenza di un minimo salariale, da un lato, e il livello di scolarizzazione, nonché di sviluppo professionale, dall'altro. Sul punto occorre però premettere che la maggior parte delle ricerche afferiscono gli effetti di un minimo salariale fissato per legge sullo sviluppo della professionalità, e concernono il contesto statunitense.

Uno dei primi contributi teorici, che ha costituito la base per i successivi lavori in materia, si deve alla teoria del Capitale Umano di Becker <sup>(92)</sup>. Secondo tale teoria, in un modello di mercato perfettamente concorrenziale, le imprese non investono nella formazione dei lavoratori, e ciò soprattutto con riferimento alle competenze più generali; diversamente, invero, i datori di lavoro propendono ad investire soltanto sulle competenze specifiche, identificabili come quelle per cui l'impresa minimizza il rischio che i lavoratori, una volta formati, possano andarsene e spendere le conoscenze professionali acquisite presso altre aziende. In tale contesto, dunque, le imprese non investono nella formazione dei lavoratori, demandando l'onere agli stessi o, in alternativa, a forme di investimento pubblico. Coerentemente, minimi retributivi imposti per legge elidono la possibilità di ricorrere a salari più bassi e, di conseguenza, riducono l'impossibilità di investire in formazione, minimizzando l'accumulo di capitale umano.

---

<sup>(91)</sup> Per quanto detto si rimanda a *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2015, pagg. 195 e ss.. Analogamente, per ulteriori pratiche aziendali esemplificative sul tema, tra cui quelle di Ducati e Santander Consumer Bank, si veda altresì *La contrattazione collettiva in Italia (2015)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2016, pagg. 208 e ss..

<sup>(92)</sup> Cfr. BECKER G., *Human capital*, The University of Chicago press, Chicago, 1964.

Di segno opposto, invece, la teorizzazione di Acemoglu e Pischke <sup>(93)</sup>, alla luce della quale in mercati non perfettamente concorrenziali, ove la distanza percepita tra salario erogato ai lavoratori e produttività degli stessi tende ad aumentare al crescere del capitale umano, le aziende sono più propense ad investire in formazione “on the job” e addestramento sul luogo di lavoro. Il salario minimo legale, come per vero anche altri istituti del mercato del lavoro, tra cui la contrattazione collettiva, comportano una compressione salariale, ponendo in essere le condizioni appena descritte, e cioè uno smorzamento dei differenziali retributivi cui conseguirebbero i margini necessari alle imprese per giustificare gli investimenti nello sviluppo professionale. A queste condizioni, e presupposta un’asimmetria informativa che concerne altresì le abilità messe in campo dai lavoratori e sconosciute all’azienda, il salario minimo legale spinge i datori di lavoro ad investire sulla formazione (anche generica, oltre che specifica) dei dipendenti, in particolare di quelli meno qualificati, allo scopo di avviare una significativa crescita in termini di capitale umano e, conseguentemente, di produttività.

Una prima indagine empirica in materia si rintraccia nel lavoro di Rosen <sup>(94)</sup>, il quale giunge a concludere che salari minimi fissati per legge comportano delle decurtazioni alla formazione continua, e ciò soprattutto quando le imprese non hanno modo di corrispondere ai propri lavoratori un salario più basso in periodi di formazione. Premettendo dapprima che gli effetti dell’introduzione (ovvero dell’incremento) di un minimo salariale fissato per legge sul grado di scolarizzazione non sono sempre negativi, attraverso la sua indagine Rosen asserisce che vi sono effetti negativi sulla formazione professionale. Il salario minimo legale, infatti, rende impossibile la riduzione, almeno iniziale, della retribuzione di lavoratori ed apprendisti, soprattutto tra soggetti dal basso livello di istruzione, eliminando in tal modo la possibilità di finanziare la formazione degli stessi.

---

<sup>(93)</sup> Il riferimento è agli studi svolti da ACEMOGLU D., PISCHKE J., *Beyond Becker: training in imperfect labor markets*, in *Economic Journal Features*, vol. 109, n. 453, 1999, pagg. 112-142.

<sup>(94)</sup> Cfr. ROSEN S., *Learning and experience in the labor market*, in *Journal of Human Resources*, n. 7, 1972, pagg. 326-342. In questo senso anche MINCER J., LEIGHTON L., *Effect of minimum wages on human capital formation*, NBER Working Paper series, Cambridge, 1980.

Similmente, anche altri Autori osservano che, a fronte della crescita dell'importo del minimo salariale, diminuiscono i casi in cui un lavoratore possa usufruire di percorsi di formazione professionale, sicché il salario minimo legale disincentiverebbe la formazione *on the job* <sup>(95)</sup>. La fissazione di un salario minimo legale riduce così l'occupazione e genera disoccupazione tra i lavoratori meno qualificati.

Più nello specifico, secondo approfondimenti più recenti, il salario minimo legale ritarda l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, e, soprattutto, scoraggia le imprese dallo svolgere la formazione sul luogo di lavoro, dunque ad investire in tali politiche, sacrificando l'eventuale momento di formazione iniziale e riducendo di conseguenza i margini di crescita del salario dei più giovani nel lungo periodo <sup>(96)</sup>.

Di altro avviso, un diverso orientamento socio-economico ha notato che le aziende, dovendo puntare a livelli di efficienza più elevati, sarebbero più propense ad investire nella formazione dei propri dipendenti e nel capitale umano, in relazione a competenze sia specifiche che generali; i lavoratori, da canto loro, a fronte di un salario minimo fissato a livelli inferiori a quelli di libero mercato, e scienti delle esigenze delle imprese, sarebbero maggiormente portati ad accrescere le proprie competenze e a formarsi continuamente <sup>(97)</sup>.

In linea con queste ultime deduzioni, già altri Autori avevano osservato, concentrandosi sul caso californiano, che un minimo salariale definito per legge, se contenuto, può configurare uno stimolo ad investire su percorsi di formazione e sviluppo professionale, soprattutto tra i lavoratori meno produttivi o qualificati <sup>(98)</sup>.

---

<sup>(95)</sup> Cfr. NEUMARK D., WASCHER W., *Minimum wages and training revisited*, in *Journal of Labor Economics*, vol. 19, n. 3, 2001, pagg. 563-595.

<sup>(96)</sup> Cfr. KALENKOSKI C. M., *The effects of minimum wages on youth employment and income*, IZA World of Labor paper, 2016.

<sup>(97)</sup> Si vedano ACEMOGLU D., PISCHKE J., *The structure of wages and investment in general training*, in *Journal of Political Economy*, vol. 107, n. 3, 1999, pagg. 539-572; ACEMOGLU D., PISCHKE J., *Minimum wages and on the job training*, NBER Working Paper series, n. 7184, Cambridge, 2001; nonché SUTCH R., *The unexpected long-run impact of the minimum wage: an educational cascade*, NBER Working Paper series, n. 16355, Cambridge, 2010.

<sup>(98)</sup> Cfr. CARD D., KRUEGER A. B., *Myth and measurement: the new economics of the minimum wage*, Princeton University press, Princeton, 1995.

## **2. Inquadramento e retribuzione.**

### **2.1. Il sistema di inquadramento quale elemento incidente sulla retribuzione e sulla professionalità dei lavoratori.**

Nel tentativo di marcare lo stretto collegamento tra la classificazione del personale e l'istituto della retribuzione, parte della dottrina asserisce che i sistemi di inquadramento rappresentano un aspetto peculiare della contrattazione collettiva, sia sotto il profilo strutturale, sia soprattutto sotto il profilo salariale. I sistemi di inquadramento, infatti, concorrono a determinare il valore dello scambio, con riferimento a prestazioni lavorative poste su livelli differenti della gerarchia professionale <sup>(99)</sup>. Conseguentemente, la questione retributiva e di incentivazione della qualità del lavoro si presenta strettamente connessa ai sistemi di inquadramento ed alla definizione delle declaratorie professionali <sup>(100)</sup>.

Del resto, già precedentemente Giugni sosteneva che il livello di classificazione serve propriamente ad indentificare il trattamento economico-normativo del lavoratore <sup>(101)</sup>. Tale assunto è dunque tanto più vero quanto più si considera l'inquadramento dei lavoratori come un istituto complementare al sistema retributivo e di valorizzazione della professionalità espletate dai lavoratori <sup>(102)</sup>.

#### **2.1.1. Evoluzione e lineamenti dei sistemi di inquadramento.**

##### **2.1.1.1. Il sistema inquadramentale corporativo.**

Da un punto di vista storico, durante i primi anni dell'Italia repubblicana i sistemi di inquadramento hanno riproposto, pressoché fedelmente, i modelli di stampo corporativo, propri dell'esperienza fascista e costruiti attorno al concetto di qualifica.

---

<sup>(99)</sup> Si veda GUARRIELLO F., *op. cit.*, pag. 52.

<sup>(100)</sup> Così D'ONGHIA M., *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, vol. 1, n. 2, 2009, pagg. 257-298.

<sup>(101)</sup> Cfr. GIUGNI G., *Intervento in Mansioni e qualifiche. Evoluzione e crisi dei criteri tradizionali*, in AIDLASS, *Atti delle giornate di studio di Pisa*, 1973.

<sup>(102)</sup> Di tale avviso ZILIO GRANDI G., *op. cit.*, pagg. 83 e ss..

Nell'immediato dopoguerra, infatti, non era stata messa mano al sistema classificatorio e, dunque, era stata mantenuta la stretta divisione tra operai ed impiegati, in una soluzione di continuità rispetto alle leggi sul contratto di impiego privato del 1919 e del 1924. In tali anni, dunque, si è registrato il mantenimento dei sistemi corporativi di classificazione del personale <sup>(103)</sup>.

Nello stesso solco, anche Zilio Grandi sottolinea che nell'immediato dopoguerra è rimasto fermo l'inquadramento di stampo corporativo. Coerentemente, è prevalsa in quel frangente storico la «concezione aprioristica e di chiara provenienza corporativa» <sup>(104)</sup> di una struttura professionale rigida, articolata sulle fattispecie di cui all'originaria versione dell'art. 2095 c.c. (e cioè dirigenti, impiegati e operai).

Tuttavia, il sistema inquadramentale, così impostato ed ereditato dal sistema corporativo, non era esime da valutazioni critiche. Le innovazioni tecnologiche apportate in quegli anni nei processi produttivi, infatti, evidenziavano l'obsolescenza di questi criteri classificatori. Si registrava in particolare la nascita di nuove figure professionali, le quali sempre più difficilmente riuscivano ad essere collocate esaustivamente nei vecchi sistemi di inquadramento. I sistemi classificatori si limitavano infatti a riproporre mere declaratorie dei compiti che il lavoratore era chiamato a svolgere <sup>(105)</sup>.

In aggiunta, in considerazione di una recente ricostruzione di Cazzola <sup>(106)</sup>, la classificazione ereditata dal periodo corporativo, e basata sulla netta separazione tra operai, impiegati e c.d. "equiparati", ove ciascuna di queste categorie conteneva al suo interno un certo numero di parametri e di livelli retributivi, portava con sé più criticità. Ad esempio, i livelli degli impiegati, compresi quelli c.d. "d'ordine", erano comunque

---

<sup>(103)</sup> Si vedano SCONAMIGLIO R., *Mansioni e qualifiche. Evoluzione e crisi dei criteri tradizionali*, in AIDLASS, *Atti delle giornate di studio di Pisa*, 1973, e CARINCI F., *L'inquadramento dei lavoratori: l'evoluzione storica*, in *Studi in memoria di Marino Offeddu*, Cedam, Padova, 1988, pagg. 101 e ss..

<sup>(104)</sup> Così ZILIO GRANDI G., *op. cit.*, pagg. 85-86.

<sup>(105)</sup> Sul punto si vedano VENETO G., *Organizzazione e classificazione del lavoro: spunti critici storico-giuridici*, in FERRI A., a cura di, *Scienza e organizzazione del lavoro. Atti del convegno di Torino*, 1973, ed altresì SCONAMIGLIO R., *op. cit.*.

<sup>(106)</sup> Cfr. CAZZOLA G., *La lunga battaglia per l'inquadramento unico*, nella rubrica *Storia delle relazioni industriali*, in [www.ildiariodellavoro.it](http://www.ildiariodellavoro.it), 12 dicembre 2016.

più elevati di tutti i livelli degli operai. Ancora, e sempre a titolo esemplificativo, nel mezzo si ponevano i c.d. “equiparati”, e cioè gli operai equiparati agli impiegati, la categoria dei quali era stata pensata in epoca fascista per inquadrare i lavoratori manuali di alta esperienza e specializzazione, chiamati nel concreto a svolgere il compito di “capo reparto”. Ad ognuna di queste categorie, come in parte anticipato, corrispondevano una specifica gerarchia professionale, nonché differenti trattamenti economici e normativi, le cui radici risalivano alla citata legge fascista sull’impiego privato.

### **2.1.1.2. La prospettiva della *job evaluation*.**

Negli anni Sessanta si rinviene un tentativo di sviluppo dei modelli di inquadramento dei lavoratori, attraverso il sistema della c.d. *job evaluation*. Esso consisteva in pratiche di ricognizione delle attività e dei compiti lavorativi presenti in azienda, con contestuale valutazione diretta delle mansioni espletate dai lavoratori <sup>(107)</sup>, con il desiderio, almeno iniziale, di rendere oggettivi i trattamenti retributivi e ridurre eventuali disparità tra dipendenti aventi identiche mansioni <sup>(108)</sup>.

Tale modello è stato però osteggiato, soprattutto dalle organizzazioni sindacali, in quanto reputato uno strumento inadeguato, non tanto orientato ad un riconoscimento delle professionalità, quanto piuttosto ad avanzamenti demandati alla discrezionalità datoriale. La parentesi fu quindi tutto sommato marginale e circoscritta alle aziende siderurgiche a partecipazione pubblica (il riferimento va qui alle società Cornigliano e Ilva, successivamente confluite nell’Italsider), che già avevano sperimentato queste dinamiche negli anni antecedenti. Invero, da una analisi condotta da Giugni e focalizzata sul caso Italsider <sup>(109)</sup>, emerge come la nuova società aveva implementato un

---

<sup>(107)</sup> Cfr. ICHINO P., *Interesse dell’impresa, progresso tecnologico e tutela della professionalità*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, fasc. 4-5, 1976, pagg. 481 e ss.. Per una ricognizione invece più generale sull’esperienza del modello di “job evaluation” si rimanda nuovamente a SCONAMIGLIO R., *op. cit.*, e CARINCI F., *op. cit.*

<sup>(108)</sup> Cfr. CRIPPA M., *Valorizzazione delle competenze e flessibilità contrattuale: verso il superamento dei sistemi rigidi di classificazione contrattuale dei lavoratori*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2008, pagg. 1127-1153.

<sup>(109)</sup> Cfr. GIUGNI G., *op. ult. cit.*, pagg. 35 e ss..

sistema di “job evaluation” per unificare i precedenti, ed eterogeni, sistemi di incentivo esistenti. Da tali esigenze è quindi scaturito un manuale di valutazione del lavoro contenente le varie regole tecniche per l’applicazione del sistema stesso. L’esperienza contrattuale dell’Italsider, dunque, vede quale suo tratto più peculiare proprio il sistema di *job evaluation*, che, nella fattispecie in esame, rappresenta uno stimolo alla revisione delle strutture organizzative e al rinnovamento dei meccanismi di gestione delle risorse umane.

### **2.1.1.3. Le origini del sistema di inquadramento unificato.**

Dalle critiche al sistema della c.d. *job evaluation*, nonché al precedente modello corporativo, muovono le proposte volte all’introduzione dell’inquadramento unico. La macro-distinzione tra operai ed impiegati porgeva infatti sempre più il fianco a critiche. L’avvento della c.d. “Terza rivoluzione industriale” nella prima metà degli anni Settanta, in primo luogo, ha influenzato il rapporto tra lavoratori e realtà produttive, costringendo a cambiare una normativa che, altrimenti, sarebbe risultata ingessante <sup>(110)</sup>.

Secondo un ulteriore orientamento, poi, il meccanismo della *job evaluation*, nello specifico, risultava ancorato ad una logica fortemente tayloristica, quindi allora inadeguato rispetto ad un lavoro dove già contavano sempre meno le mansioni descritte in dettaglio <sup>(111)</sup>.

Conseguentemente, con la tornata contrattuale dei primi anni Settanta, si afferma nel panorama delle relazioni industriali in Italia il sistema ad inquadramento unico. Il carattere che lo contraddistingue è il superamento del previgente sistema, strettamente basato sulle qualifiche, per approdare ad una scala classificatoria unica e slegata dalla

---

<sup>(110)</sup> Così ZILIO GRANDI G., *op. cit.*, pagg. 87 e ss.. Con simile orientamento anche CARINCI F., *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in AIDLASS, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro. Atti dell’VIII Congresso*, 1985, e GALANTINO L., *I riflessi dell’innovazione tecnologica sull’inquadramento professionale e sulla struttura retributiva dei lavoratori*, in *Il Diritto del Lavoro*, vol. 1, 1986, pagg. 181 e ss..

<sup>(111)</sup> Così D’ONGHIA M., *op. cit.*. Sul punto, si veda altresì CRIPPA M., *op. cit.*.

distinzione tra operai e impiegati <sup>(112)</sup>, con la sola rilevante eccezione del settore agricolo.

Da un punto di vista socio-politico, Cella ha notato come il nuovo sistema d'inquadramento sia stato il risultato di un processo rivendicativo collettivo, e cioè delle iniziative dei lavoratori sorte a fine anni Sessanta <sup>(113)</sup>. La divisione del lavoro si doveva misurare con novità sempre più concrete, non potendosi scollegare dal contesto sociale di quegli anni. Nello specifico, vengono individuati tre fattori, tra i più influenti e identificativi di questa fase evolutiva: il mutamento della struttura tecnologica propria nell'industria italiana; la fine del mercato del lavoro unitario, con l'affermazione di carriere meno strutturate e, diversamente, sempre più semi-qualificate; da ultimo, l'emergere di una carica politica in seno alle iniziative operaie, portatrici di rivendicazioni ugualitarie. Tali fattori non hanno soltanto spinto al superamento dello strumento della c.d. *job evaluation*, accusato di attribuire la qualifica (svuotata) alle mansioni, anziché al lavoratore, ma hanno altresì condotto le parti sociali a superare la divisione classificatoria tra operai e impiegati.

Mentre Marazza, con riferimento al contesto sociale e storico di fine anni Sessanta, rileva prevalentemente l'estrema uniformità del trattamento economico e normativo spettante ai lavoratori in quel frangente, con la predominanza dell'elemento collettivo su quello dell'autonomia individuale, in senso opposto a quanto si verificava in altri paesi <sup>(114)</sup>, Baccaro e Locke, similmente a Cella per molti aspetti, individuano nel modello di inquadramento unico dei lavoratori un risultato delle campagne sindacali orientate a limare le disegualianze tra differenti categorie di lavoratori ed a rivedere, in ottica egualitaria, l'organizzazione del lavoro <sup>(115)</sup>.

---

<sup>(112)</sup> Cfr. CARINCI F., *op. cit.*. Si veda anche CAZZOLA G., *op. cit.*.

<sup>(113)</sup> Cfr. CELLA G. P., *Divisione del lavoro e iniziativa operaia*, De Donato, Bari, 1972, pagg. 139 e ss..

<sup>(114)</sup> Cfr. MARAZZA M., *La crisi dell'egualitarismo sessantottino nella società del lavoro Borghese: la subordinazione attenuate dell'epoca postindustriale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 4-5, 2007, pagg. 928 e ss..

<sup>(115)</sup> Cfr. BACCARO L., LOCKE R. M., *The end of solidarity? The decline of egalitarian wage policies in Italy and Sweden*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol 4, n. 3, 1998, pagg. 286 e ss..



Il sistema dell'inquadramento unico ha così convenzionalmente inizio a far data dai rinnovi contrattuali degli anni 1973 e 1974 <sup>(116)</sup>.

Il rinnovo contrattuale del settore metalmeccanico (1973), in particolare, ha introdotto un sistema classificatorio articolato in più livelli individuati mediante criteri generali e riferito contestualmente a operai e impiegati, disposti su posizioni orientate gerarchicamente e cui si riconduce la descrizione di compiti e responsabilità. Con ulteriore riferimento al rinnovo dei metalmeccanici, Cazzola evidenzia che con il contratto del 1972 si creò un'ampia parte normativa comune. L'allineamento degli operai nei confronti degli impiegati, in particolare, secondo l'Autore, avvenne in due punti: l'operaio qualificato venne agganciato al medesimo parametro dell'impiegato d'ordine, mentre un gruppo ulteriormente selezionato di operai specializzati (c.d. "superspecializzati") veniva intersecato con alcuni profili di impiegati di livello elevato <sup>(117)</sup>.

L'inquadramento unico, più generalmente, segnando il superamento della divisione tra impiegati e operai, si basa su un'unica griglia classificatoria composta mediamente da sette o otto livelli, cui corrispondono specifiche mansioni. Il sistema è stato solo parzialmente ritoccato con la legge 13 maggio 1985, n. 190, la quale ha aggiunto la categoria dei quadri, nel concreto mediante l'individuazione di nuove figure nei livelli gerarchicamente più alti <sup>(118)</sup>.

Siffatto modello, dunque, trasfuso in tutti i contratti collettivi nazionali, poggia su uno schema misto di declaratorie, nonché su elenchi di profili e figure professionali, demandabili alle declaratorie stesse. Ne risulta un certo numero di categorie o livelli, cui corrispondono dei minimi retributivi. Tali livelli, nello specifico, sono organizzati secondo una progressione di carriera verticale, giacché il funzionamento sistemico si basa sull'acquisizione della maggior specializzazione possibile nella singola mansione <sup>(119)</sup>.

---

<sup>(116)</sup> Così ZILIO GRANDI G., *op. cit.*, pag. 95, e LEONI R., *op. cit.*.

<sup>(117)</sup> Cfr. CAZZOLA G., *op. cit.*.

<sup>(118)</sup> Sul punto, si veda GUARRIELLO F., *op. cit.*, pagg. 52 e ss..

<sup>(119)</sup> Cfr. CRIPPA M., *op. cit.*.

#### 2.1.1.4. La crisi del sistema unificato di inquadramento.

Negli anni successivi, e cioè dai primi anni Novanta, sino ad arrivare ai giorni nostri, sono occorsi ulteriori cambiamenti nel mercato del lavoro domestico. Su tutti, tali cambiamenti, secondo Leoni <sup>(120)</sup>, sono demandabili alle nuove tecnologie di processo e all'affermazione della c.d. *lean production*; a confini di mercato più sfumati; alla riduzione dei livelli gerarchici, con l'affermazione di carriere orientate non solo verticalmente, ma altresì orizzontalmente; all'affermazione di compiti sempre meno predefiniti e, diversamente, sempre più basati su ruoli da interpretare. L'insieme di queste componenti ha investito la tecnologia, le imprese, l'organizzazione delle stesse, così come i contenuti delle prestazioni lavorative, cominciando a mettere in discussione la scala unica di classificazione.

Un gran numero di Autori converge così nel sostenere l'inattualità del sistema inquadramentale unico, seppur esso, nel concreto, sia rimasto in vigore sino ai giorni nostri <sup>(121)</sup>.

Zilio Grandi, a titolo di esempio, evidenzia già negli anni Novanta la debolezza della contrattazione collettiva in materia classificatoria, primariamente perché l'innovazione tecnologica ha reso sempre più difficile ricongiungere nuovi lavoratori e nuovi lavori. Nello specifico, la contrattazione collettiva, contestuale al sistema di inquadramento unico, è rea di non aver saputo ripensare il rapporto tra tecnologie sempre più sofisticate, da una parte, e criteri di valutazione economico-professionale delle prestazioni lavorative, dall'altra <sup>(122)</sup>. Il sistema ad inquadramento unico è tuttora rimandabile principalmente ad un'organizzazione del lavoro di stampo taylor-fordista, ove le mansioni sono prescritte rigidamente e codificate per lavoratori strettamente addestrati. Un'organizzazione che, insomma, non è più attuale perché incapace di segnalare i contenuti delle competenze richieste ed esprimibili dai lavoratori, soprattutto nei contesti produttivi a più alto contenuto tecnologico <sup>(123)</sup>.

---

<sup>(120)</sup> Cfr. LEONI R., *op. cit.*.

<sup>(121)</sup> Cfr. GUARRIELLO F., *op. cit.*, e LEONI R., *op. cit.*.

<sup>(122)</sup> Così ZILIO GRANDI G., *op. cit.*, pagg. 90 e ss..

<sup>(123)</sup> Di tale avviso LEONI R., *op. cit.*.

Di analogo avviso, anche D'Onghia rileva l'inattualità del sistema di inquadramento unificato, notando come il tramonto della produzione di massa e l'emersione di strategie consumistiche abbiano di recente determinato il passaggio da una struttura organizzativa e produttiva rigida, a forme organizzative più snelle e basate su processi. Il declino della produzione di massa, in tal senso, ha portato alla luce la scarsa aderenza delle declaratorie e dei profili professionali alle situazioni lavorative prodotte dall'innovazione tecnologica <sup>(124)</sup>.

Sulla rigida separazione tra professionalità, da un alto, e retribuzione e sistemi di inquadramento, dall'altro, Tiraboschi nota che il sistema classificatorio unificato stabilisce soltanto le funzioni e le mansioni che il lavoratore è tenuto a ricoprire, collegandovi un determinato livello retributivo. In tal senso, gli attuali modelli di inquadramento nulla dicono su come deve essere adempiuta la prestazione lavorativa in termini di valore aggiunto richiesto ed espresso <sup>(125)</sup>.

D'altro canto, Ichino evidenzia come i sistemi classificatori odierni si basino su una c.d. "qualifica soggettiva", e cioè su criteri attinenti la capacità professionale del lavoratore, intesa come quella acquisita dal dipendente mediante corsi di studio e formazione, oppure quella maturata attraverso pregresse esperienze aziendali <sup>(126)</sup>. In tal senso, i sistemi di inquadramento, o, in senso lato, i contratti di lavoro, non sono capaci di valorizzare la professionalità espressa dal lavoratore, essendo incapaci di commisurare il trattamento al contenuto vero e proprio della prestazione. Più nello specifico, da tale ragionamento emergono i primi due criteri inquadramentali individuati, vale a dire i criteri attinenti il contenuto della prestazione ed i criteri relativi alla capacità professionale (ad esempio, come detto, il titolo di studio del lavoratore), cui si aggiunge poi un terzo criterio inquadramentale attinente elementi di natura diversa, quale può essere l'anzianità di servizio. Il sistema di inquadramento unificato, come inteso oggi,

---

<sup>(124)</sup> Così D'ONGHIA M., *op. cit.*.

<sup>(125)</sup> In tali termini TIRABOSCHI M., *op. cit.*. Di analogo avviso già CRIPPA M., *op. cit.*, ove l'Autore sostiene che declaratorie e qualifiche, di fatto, non hanno alcun legame con il reale contributo offerto dal lavoratore, garantendo sì una notevole omogeneità in termini di trattamento economico, ma perpetuando un generale appiattimento salariale.

<sup>(126)</sup> Così ICHINO P., *Il contratto di lavoro, Fonti e principi generali; autonomia individuale e collettiva; disciplina del mercato; tipi legali; decentramento produttivo; differenziazione dei trattamenti e inquadramento*, in *Trattato Cicu-Messineo*, Giuffrè, Milano, 2000, pagg. 527-541.

fissa sì le funzioni in capo al lavoratore, ma non collega il trattamento del medesimo al valore della prestazione, o meglio al “come” esso la esegue. Analogamente, Carabelli ha pure notato che dai sistemi di classificazione del personale resta esclusa la dimensione qualitativa della prestazione di lavoro, e cioè il “saper come fare”, esemplificativo della competenza del lavoratore, alimentabile dinamicamente pure mediante un percorso formativo continuo ed esperienze professionali differenziate <sup>(127)</sup>. Ciò si manifesta nella capacità del lavoratore di “saper essere”, oltre che assumere autonomamente le scelte e decisioni necessarie per l’espletamento della sua prestazione e per il funzionamento del sistema. Questa criticità del sistema contrattuale italiano ha dovuto spesso richiedere ingenti sforzi affinché i contenuti della prestazione di lavoro trovassero riconoscimento anche sul piano salariale, e ciò in base al principio di corrispettività, sia da un punto di vista giuridico, sia da un punto di vista socioeconomico. A maggior ragione se alla luce delle recenti evoluzioni in termini di contenuti dell’obbligazione lavorativa. La soluzione, secondo tale orientamento, consiste nel riconoscimento di progressioni economiche orizzontali, mirate a valorizzare la componente della professionalità dei lavoratori, dunque le capacità e abilità del prestatore di lavoro, abbandonando elementi retributivi collegati alla posizione di servizio ovvero all’anzianità di servizio.

#### **2.1.1.5. I sistemi *board banding* e le evoluzioni più recenti nei sistemi di inquadramento.**

A fronte delle critiche, sempre più concrete, non sono mancati tentativi di revisione e di aggiustamento del sistema ad inquadramento unico. Negli anni Novanta, invero, successivamente agli accordi di concertazione ed al Protocollo del 23 luglio 1993 (c.d. Protocollo Giugni), alcuni attori negoziali hanno iniziato a pensare come poter coniugare il mutante quadro organizzativo-produttivo con le nuove esigenze normativo-inquadramentali <sup>(128)</sup>.

Qualche settore (su tutti, il chimico) ha cercato di portare a compimento una riforma verso sistemi di inquadramento maggiormente basati sulle competenze. In questo senso,

---

<sup>(127)</sup> Così CARABELLI U., *op. cit.*.

<sup>(128)</sup> Cfr. CARINCI F., *op. ult. cit.*.

ad esempio, si è provato a superare i tradizionali meccanismi classificatori, basati su mansioni in senso stretto, per passare ad una classificazione “a maglie larghe”, invece costruita su un numero ridotto di fasce, articolate al loro interno su più gradini capaci di assicurare una valorizzazione retributiva della professionalità espletata. La contrattazione collettiva, dunque, ha ultimamente provato ad innestare un riconoscimento economico basato sui tratti qualitativi e quantitativi della mansione espletata dal lavoratore <sup>(129)</sup>.

Il comune denominatore delle nuove esperienze 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 <sup>(130)</sup>.

Alcuni tra gli aggiustamenti più recenti hanno allora superato la tradizionale suddivisione in livelli classificatori, accorpando gli stessi in un numero ridotto di fasce o aree professionale, con i relativi profili professionali esemplificativi, articolate quindi al loro interno in più livelli. In tal modo, i fattori della professionalità vengono graduati rispetto alle varie fasce o aree. Questo mutamento si riflette anche sulla gestione della forza lavoro, mediante un'estensione dell'area di equivalenza delle mansioni e dell'esigibilità delle stesse. Coerentemente, attraverso queste impostazioni, i datori di lavoro possono fare leva su una maggiore flessibilità gestionale, contando su confini delle mobilità orizzontale particolarmente estesi <sup>(131)</sup>.

Nello specifico, taluni Autori hanno altresì riconosciuto la natura ancora ibrida dei sistemi di classificazione c.d. “a maglie larghe”, talvolta definendo queste aperture al tema della valorizzazione delle professionalità come il ricorso ad una «metodologia spuria, che innesta elementi soggettivi di classificazione delle persone su preesistenti

---

<sup>(129)</sup> Per un focus più approfondito sul Ccnl Industria Chimica del marzo 1994, quale caso esemplificativo delle novità occorse dagli anni Novanta, si rimanda ulteriormente a ZILIO GRANDI G., *op. cit.*, e GUARRIELLO F., *op. cit.*.

<sup>(130)</sup> Si veda MAGNANI M., *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 1, 2004, pagg. 165-201.

<sup>(131)</sup> Così D'ONGHIA M., *op. cit.*.

elementi oggettivi di classificazione dei posti di lavoro»<sup>(132)</sup>. Altri hanno rilevato come siffatti modelli si collochino ancora a “metà del guado”, giacché dietro le fasce professionali vi si ritrovano i vecchi livelli e le vecchie categorie. La crescita retributiva permane orientata solo verticalmente, ed è cioè attuabile soltanto mediante il passaggio al livello retributivo superiore: la persona acquisisce orizzontalmente nuove competenze, ma ottiene la retribuzione superiore solo se si sposta al livello successivo<sup>(133)</sup>.

Con precipuo riferimento ai sistemi a bande larghe (vale a dire i sistemi comunemente denominati di *broad banding*), si tratta di un modello che scardina l’approccio più tradizionale nella definizione dei livelli di inquadramento. Tale sistema, come anticipato, si basa su più fasce, in numero comunque contenuto, entro cui si determinano dei percorsi di sviluppo generalmente e variamente basati su una valutazione e misurazione del contributo delle persone nel lavoro, con un peso accresciuto in capo alle competenze e alle performance professionali<sup>(134)</sup>.

A conferma delle suddette traiettorie evolutive, il caso più esemplificativo è quello di alcuni settori, quale quello chimico e della gomma-plastica, in cui rileva una tendenza a fare affidamento su sistemi di inquadramento capaci di valorizzare l’apporto del singolo lavoratore e le competenze dello stesso. In altri settori, diversamente, quale quello della logistica e trasporti, i recenti rinnovi contrattuali hanno individuato nuovi livelli di inquadramento, contestualmente ad un aggiornamento delle declaratorie ed alla definizione di regole in materia di mobilità mansionale<sup>(135)</sup>. Dall’esperienza ancora più recente emergono poi i casi esemplificativi del Ccnl Chimici e del Ccnl Energia e Petrolio, i cui sistemi classificatori non prevedono automatismi promozionali, bensì più

---

<sup>(132)</sup> In tali termini GUARRIELLO F., *op. cit.*, pagg. 55-56.

<sup>(133)</sup> Cfr. CRIPPA M., *op. cit.*, pagg. 1150-1151.

<sup>(134)</sup> In questi termini, VIVIANI D., FANELLI L., *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2009, pagg. 703-714. Con parole simili, si veda nuovamente pure GUARRIELLO F., *op. cit.*, pagg. 66 e ss..

<sup>(135)</sup> Si rimanda a *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2015, pagg. 23 e ss..

livelli all'interno di una determinata categoria o area, con margini per una maggiore flessibilità classificatoria e mansionale, oltre che retributiva e gestionale <sup>(136)</sup>.

## **2.2. La professionalità nel mercato del lavoro che cambia.**

Con una panoramica generale sui cambiamenti occorrenti negli ultimi anni nel mercato del lavoro, Treu ha osservato che la recente crisi economica ha cambiato il «campo di gioco» entro cui operano gli attori economici, sottoponendo a dura prova gli istituti fondamentali del diritto del lavoro e delle relazioni industriali <sup>(137)</sup>. La rottura dei confini nazionali, con la contestuale apertura ad un mercato sempre più globale e competitivo, ha invero indebolito le strutture regolative e la funzione delle stesse. Il diritto del lavoro e delle relazioni industriali, dunque, si deve oggi misurare con i parametri di efficienza e le necessità di competitività dei sistemi nazionali. In tale contesto, e per quanto qui di maggior interesse, si registra uno spostamento delle competenze lavorative verso livelli sempre più elevati, sulla scia delle odierne innovazioni tecnologiche e organizzative.

Analogamente, nel parere di altri Autori i nuovi problemi che incidono su occupazione e produttività sono riconducibili primariamente al generalizzato processo di ammodernamento del sistema produttivo che conduce a ridurre o mutare i posti di lavoro. Tale processo, in particolar modo, è stato amplificato dalla globalizzazione e dalla recente crisi economica <sup>(138)</sup>, e, secondo altri studi, anche dall'affermazione della c.d. *Industry 4.0*, termine largamente utilizzato per indicare il recente fenomeno di interconnessione dinamica e circolare tra internet, macchine e persone, insito «tanto nei processi di produzione industriali manifatturieri quanto nei mercati dei prodotti e dei servizi, derivante dalla capillare diffusione di internet e dalla conseguente interconnessione tra dimensione reale/materiale e dimensione digitale/immateriale»

---

<sup>(136)</sup> Sul punto, si veda *La contrattazione collettiva in Italia (2015)*, Parte II, *Salari e professionalità nella contrattazione collettiva*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2016, pagg. 303 e ss..

<sup>(137)</sup> Cfr. TREU T., *Le istituzioni del lavoro nell'Europa della crisi*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 4, 2013, pagg. 597-640.

<sup>(138)</sup> Così CATAUDELLA M. C., *op. cit.*, pagg. 31 e ss..

(<sup>139</sup>). Il lavoratore diventerebbe dunque parte integrante del sistema azienda, per cui dovrebbe saper districarsi in ambienti più complessi, saper fronteggiare elementi di complessità con visione di intervento, saper gestire le continue innovazioni, saper lavorare in *team* e, nondimeno, essere in grado di individuare e risolvere celermente i problemi (<sup>140</sup>).

### **2.2.1. La polarizzazione nel mercato del lavoro.**

Una parte della letteratura socioeconomica si è concentrata sul tema della polarizzazione del mercato del lavoro nelle economie avanzate. Il fenomeno della polarizzazione, nel merito, comporta il generale slittamento occupazionale verso posti di lavoro altamente qualificati e retribuiti, da un lato, ovvero verso posti di lavoro scarsamente qualificati e retribuiti, dall'altro, estremizzando la distanza tra le due categorie di lavoratori (<sup>141</sup>).

Un filone di ricerca economica ha posto quale motore principale della polarizzazione interna al mercato del lavoro la diffusione delle nuove tecnologie. Alcuni studiosi, in particolare, individuano uno spartiacque fondamentale nel calo dei prezzi dei computer, i quali, diventando più accessibili e trovando maggiore diffusione, hanno apportato forti cambiamenti nei sistemi produttivi (<sup>142</sup>).

---

(<sup>139</sup>) In tali termini TIRABOSCHI M., SEGHEZZI F., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, vol. 2, n. 2, 2016, pag. 4. In materia si registra poi un vasto numero di lavori, tutti incidenti sul tema ed editi nel corso del 2016, tra i quali, ad esempio, il progetto *Fabbrica 4.0* di Confindustria, l'*Indagine Industria 4.0* promossa da Federmeccanica e il Position Paper su *Industria 4.0* realizzato dall'Area Industria e Innovazione e dal Centro Studi di Assolombarda - Confindustria Milano Monza e Brianza.

(<sup>140</sup>) Sul punto, ad esempio, cfr. SEGHEZZI F., *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2016, pagg. 178-209.

(<sup>141</sup>) Sul punto si veda, ad esempio, WRIGHT E. O., DWYER R. E., *The patterns of job expansions in the USA: a comparison of the 1960s and 1990s*, in *Socio Economic Review*, n. 1, 2003, pagg. 289-325.

(<sup>142</sup>) Si veda AUTOR D. H., KATZ L. F., KEARNEY, M. S., *The polarization of the U.S. labour market*, in *The American Economic Review*, vol. 96, n. 2, 2006, pagg. 189-194. Ulteriormente, per un esame più approfondito si vedano AUTOR D. H., DORN D., *The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market*, in *The American Economic Review*, n. 5, 2013, pagg. 1553-1597, ove gli Autori confermano l'impatto delle nuove tecnologie sui connotati del mercato del lavoro. Tuttavia, una variante ed eccezione, che secondo Autor e Dorn non si limita ai confini statunitensi e merita di essere studiata, consiste nella crescita dell'occupazione e dei salari tra i lavoratori meno qualificati impiegati nei servizi.



Da analoghe considerazioni erano già mossi altri economisti, per vero con un occhio di riguardo verso le possibili evoluzioni. Nello specifico, taluni hanno sostenuto come inevitabile conseguenza una polarizzazione nel mercato del lavoro, e cioè uno distanziamento tra lavoratori sempre più qualificati e, di contro, colleghi dalle competenze sempre più deboli, con una seguente crescita delle diseguaglianze sociali ed economiche <sup>(143)</sup>. Secondo alcuni studiosi, invero, alla riduzione delle mansioni routinarie fa da contraltare l'affermazione delle specializzazioni <sup>(144)</sup>; altri hanno sostenuto che l'innovazione tecnologica, altresì accompagnata da un ruolo delle istituzioni e da una più funzionale offerta formativa, apporterà primariamente un accrescimento nelle competenze dei lavoratori <sup>(145)</sup>.

Nellas e Olivieri hanno poi cercato di sottolineare come il processo di polarizzazione può essere mitigato dalla presenza di forti istituzioni nel mercato del lavoro, su tutte i sindacati e la contrattazione collettiva <sup>(146)</sup>.

### **2.2.2. Lo sviluppo delle nuove competenze.**

Molti altri contributi si sono focalizzati sulle competenze che stanno emergendo nel mercato del lavoro, per vero con un taglio maggiormente sociologico. Alcuni, ad esempio, notano anche come gran parte della letteratura scientifica, complice la concezione taylor-fordista di organizzazione del lavoro, abbia dedicato poco spazio alla componente meno manuale del lavoro. Da questo punto di vista, non è mai stata dedicata debita attenzione alla dimensione sociale del lavoro stesso, componente invece oggi crescente e identificabile nella capacità del lavoratore di operare in gruppo,

---

<sup>(143)</sup> Cfr. GOOS M., MANNING A., SALOMONS A., *Job polarization in Europe*, in *The American Economic Review*, vol. 99, n. 2, 2009, pagg. 58-63.

<sup>(144)</sup> Tra gli studi più autorevoli, in tal senso, si segnala nuovamente AUTOR D. H., KATZ L. F., KEARNEY, M. S., *op. cit.*, oltre a ACEMOGLU D., AUTOR D., *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*, in *Handbook of Labor Economics*, vol. 4, B, 2011, pagg. 1044-1171.

<sup>(145)</sup> Cfr. OESCH D., RODRIGUEZ MENES J., *Upgrading or polarization? Occupational change in Britain, Germany, Spain and Switzerland (1990-2008)*, in MPRA Paper, n. 21040, 2010.

<sup>(146)</sup> Cfr. NELLAS V., OLIVIERI E., *Job polarizations and labour market institutions*, IZA Working Paper, 2011.

mediante cui, peraltro, lo stesso può sviluppare quella che viene definita la «produzione di sé» nel lavoro (<sup>147</sup>).

Un contributo rilevante allo studio della combinazione tra il “saper fare” ed il “saper essere”, arriva nel medesimo periodo, e cioè ad inizio anni Novanta, con Kern e Schumann. Con riferimento al contesto statunitense, si afferma l’idea che nell’industria ha cominciato a sgretolarsi una divisione prettamente tecnica del lavoro, a favore di un impiego più integrato della forza lavoro. A segnare questo passaggio è proprio l’accrescimento delle c.d. “skills sociali” dei lavoratori, obiettivo che passa per lo sviluppo delle capacità relazionali degli stessi (<sup>148</sup>). Ciò, è bene precisare, si affianca all’abilità professionale delle maestranze, senza sostituirla.

Dagli studi così condotti emerge la figura di un lavoratore che è dunque parte integrante del sistema azienda, sicché da esso ci si aspettano competenze tecniche largamente spendibili e visioni di intervento, in aggiunta a capacità relazionali, decisionali e di lavoro in squadra (<sup>149</sup>). In tale scenario assumono così una precipua importanza anche le competenze sociali dei lavoratori, e cioè la loro componente di “saper essere”. Coerentemente, Dell’Aringa sostiene che oggi, allora, la prestazione lavorativa «non consiste più nell’avvitare un bullone, bensì nella capacità di intervento nelle situazioni impreviste che si possono presentare, mettendoci impegno e professionalità» (<sup>150</sup>).

L’attuale necessità delle imprese di stare sul mercato può dunque essere perseguita mediante un’alta qualità del prodotto, nonché velocità e flessibilità nel passare da un lotto all’altro, con caratteristiche peraltro diverse. Coerentemente, si viene a delineare secondo Nacamulli la figura di un lavoratore *multi-tasking*, capace di lavorare in

---

(<sup>147</sup>) Il riferimento va a GORZ A., *Metamorfosi del lavoro*, Bollati Boringhieri, Torino, 1992.

(<sup>148</sup>) Cfr. KERN H., SCHUMANN M., *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*, Einaudi, Torino, 1991.

(<sup>149</sup>) Oltre ai contributi già citati, sul tema si veda altresì CARABELLI U., *op. cit.*.

(<sup>150</sup>) Così DELL’ARINGA C., *Professionalità e approccio economico*, in NAPOLI M., a cura di, *op. cit.*, pag. 95.

gruppo, perché è questa la via mediante cui realizzare alti livelli di efficienza e qualità<sup>(151)</sup>.

Questo trend, ravvisato dalle imprese stesse, secondo cui cioè il lavoratore è parte integrante del sistema azienda, è ben esemplificato nelle parole di Morita, fondatore del gruppo nipponico Sony: «Nell'azienda tutti devono contribuire, e il contributo dei dipendenti dei gradini più bassi non deve limitarsi al lavoro manuale. Noi insistiamo perché tutti i dipendenti contribuiscano con il cervello»<sup>(152)</sup>.

Altri Autori ravvisano nei cambiamenti più recenti la necessità di rivedere i sistemi di organizzazione e valorizzazione delle risorse umane, verso strutture maggiormente orientate in tal senso. Nello specifico, un filone di studi individua come fattori preminenti a guida del cambiamento: la natura del lavoro, in evoluzione in seguito alla crescita della globalizzazione economica e delle nuove tecnologie; la competizione globale, che spinge le imprese a puntare sempre più sulla qualità del prodotto; i cambiamenti organizzativi, sicché le aziende hanno un continuo bisogno di cambiare struttura produttiva, in modo da garantire elevate performance in tempi rapidi; la struttura dell'organizzazione di lavoro, sempre meno verticistica e sempre più piatta. In questo nuovo contesto si rendono necessarie imprese orientate sulla valorizzazione delle competenze, e, conseguentemente, su sistemi retributivi strategici, capaci di individuare margini per lo sviluppo professionale dei dipendenti e la valorizzazione economica degli stessi<sup>(153)</sup>. Di diverso avviso, tuttavia, chi sostiene che le attuali tendenze nella progettazione organizzativa non richiedono necessariamente un cambiamento nel modo in cui i lavoratori sono valutati e, conseguentemente, pagati: i dipendenti sono ancora

---

<sup>(151)</sup> Sul punto NACAMULLI R., *Professionalità e organizzazione*, in NAPOLI M., a cura di, *op. cit.*, pagg. 63 e ss..

<sup>(152)</sup> Cfr. MORITA A., REINGOLD E., SHIMOMURA M., *Made in Japan. Autobiografia del presidente della Sony*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987, pag. 175.

<sup>(153)</sup> Si veda LAWLER III E. E., *From job-based to competency-based organizations*, in *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n. 1, 1994, pagg. 3-15. In questi termini già il precedente elaborato LAWLER E. E., LEDFORD G. E., *A skill-based approach to human resource management*, in *European Management Journal*, vol. 10, n. 4, 1992, pagg. 383-391.

qualificati in base alle loro funzioni, e la retribuzione continuerà a basarsi sulle mansioni svolte dagli stessi, piuttosto che sulle loro abilità <sup>(154)</sup>.

Un ulteriore filone di studi, ad esempio, si è focalizzato sulla necessità di una nuova filosofia di c.d. *empowerment* delle risorse umane, sicché lo scambio tra lavoratore e impresa non è più poggiato su una prestazione meccanica e, in quanto tale, prevedibile e totalmente identificabile, quanto piuttosto su competenze espletate in situazioni incerte e variabili, influenzate da mercati globali, nuovi prodotti, nuovi cicli produttivi e diversi contenuti dei servizi offerti <sup>(155)</sup>. Per questi motivi le esigenze di apprendimento sono oggi continue e soggette a forte incertezza, ed ai lavoratori sono richieste competenze nuove e più profonde, quali abilità gestionali, diagnostiche, relazionali, nonché maggiormente declinabili intellettualmente.

La società verso cui muoviamo è così caratterizzata sì da “lavoratori della conoscenza” <sup>(156)</sup>, ma anche e soprattutto, nell’idea di Provasi, da “professionisti riflessivi”, e cioè lavoratori che devono comunque possedere e mettere in campo marcate capacità relazionali. Il dibattito sulla polarizzazione delle competenze, anche per questi motivi, merita di essere affrontato con ottimismo. Invero, i contenuti cognitivi e relazionali del lavoro sono destinati a diffondersi e, conseguentemente, ad accrescere i lavori di qualità <sup>(157)</sup>.

Oltre alla diffusione delle alte professionalità, i nuovi criteri di organizzazione del lavoro e delle funzioni aziendali spingono a cercare ampi margini di flessibilità, autonomia e polivalenza nella forza lavoro. Ciò avviene anche tra le figure più basse,

---

<sup>(154)</sup> Così GIANCOLA F., *New forms of organization don't justify skill-based pay*, in *Compensation Benefits Review*. n. 3, 2007, pagg. 56-59.

<sup>(155)</sup> Cfr. CAINARCA G., ZOLLO G., *Organizzare l'ambiguità*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 187, 2001, pagg. 107 e ss.; LEONI R., *Le competenze lavorative in Italia: declinazioni, misurazioni, correlazioni e dinamiche*, in *Organizzazione, apprendimento, competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, Rapporto ISFOL, 2006, pagg. 73 e ss.

<sup>(156)</sup> Sulla nozione di *knowledge workers* si veda DRUCKER P. F., *Post-capitalist society*, Harper Business, New York, 1993.

<sup>(157)</sup> Così PROVASI G., *Professionalità e società della conoscenza*, in NAPOLI M., a cura di, *op. cit.*, V&P Università, Milano, 2004, pagg. 57 e ss..

stimolando così le stesse allo sviluppo sempre maggiore di conoscenze organizzative e competenze relazionali, nonché tecniche e specialistiche <sup>(158)</sup>.

Da altre parti si sottolinea come oggi il lavoro sia vissuto quale un'opportunità di realizzazione individuale <sup>(159)</sup>. La stessa crescente complessità dei prodotti implica lavorazioni sempre più accurate, per cui si richiede lo sviluppo di nuove e forti competenze professionali. In tal senso, aumenta l'importanza degli individui nel lavoro. Non rileva quindi più solo la misura della produttività, ma anche della qualità della prestazione lavorativa espletata.

### **2.3. Nuovi sistemi di inquadramento e retribuzione per la valorizzazione delle professionalità.**

È utile ripetere che gran parte delle indagini, su tutte quelle di taglio sociologico, tracciano nuovi caratteri delle prestazioni lavorative. Si affermano infatti lavoratori sempre più cognitivi e sempre meno esecutivi. Ciò determina, secondo la maggior parte degli studiosi, e come si è sopra evidenziato, la sostituzione delle mansioni con i più ampi ruoli, valorizzando un orientamento a favore di polivalenza e professionalità della prestazione.

Già si è detto, infatti, che una prima soluzione, che ha coinvolto anche il modello contrattuale domestico, è da rinvenirsi nella proposizione dei modelli c.d. *broad banding*. Invero, le mansioni vengono riaccorpate in ruoli, ove il valore della prestazione individuale dipende in misura rilevante dalle competenze professionali e da fattori motivazionali. Le competenze stesse, così, diventano il parametro di riferimento per misurare il contributo apportato dai lavoratori. Di contro, permangono dei fattori di rigidità nei casi in cui il salario viene posto quale variabile indipendente dal lavoro svolto e dalle prestazioni espletate <sup>(160)</sup>.

---

<sup>(158)</sup> Si veda GUARRIELLO F., *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene editore, Napoli, 2000.

<sup>(159)</sup> Così VIVIANI D., FANELLI L., *op. cit.*.

<sup>(160)</sup> Cfr. *Ibidem*.

In considerazione delle tendenze odierne, la salvaguardia del modello degli alti salari, secondo Magnani, richiede un rapido ripensamento dell'organizzazione economica, calibrato su una competitività non tanto determinata dal prezzo, quanto piuttosto dalla qualità. A tal fine, coerentemente, si richiede una valorizzazione delle capacità professionali. Ancora, in un mercato del lavoro in cui i lavoratori trovano fondamentale investire nella propria professionalità, si rende altresì necessario poter misurare le capacità che vengono acquisite dagli stessi sul luogo di lavoro <sup>(161)</sup>.

Su un piano internazionale e comparato, occorre invece premettere la mancanza di studi attinenti i modelli di classificazione e valorizzazione del personale. Pur tuttavia, di recente Del Prado nota che il diritto del lavoro e i sistemi di inquadramento sono oggi sottoposti a varie pressioni che, unitamente, spingono ad una maggior flessibilizzazione dei rapporti di lavoro. Con un focus sui sistemi di inquadramento, lo studio di Del Prado affronta così una comparazione degli schemi classificatori europei, assumendo per questo ad esempio la Francia e la Spagna, a quelli statunitensi <sup>(162)</sup>. Nel merito, emerge che mentre sui modelli di classificazione europei incidono sia la legge che la contrattazione collettiva, negli Stati Uniti il ruolo più rilevante è ricoperto dalla contrattazione individuale, in tal senso massima espressione della flessibilizzazione dei rapporti di lavoro. In Europa, dove un ruolo rilevante è ricoperto proprio dalla contrattazione collettiva, spetterebbe alle parti sociali un'opera di razionalizzazione delle categorie professionali e di flessibilizzazione dei modelli inquadramentali. Ciò nonostante, anche dove tali esigenze sono più avvertite, come in Spagna, la riforma dei sistemi di inquadramento sembra gravitare fuori dall'orbita delle priorità negoziali delle associazioni datoriali e, soprattutto, delle organizzazioni sindacali.

---

<sup>(161)</sup> Si veda MAGNANI M., *op. ult. cit.*.

<sup>(162)</sup> Cfr. DEL PRADO D. P., *Nuevas tendencias en materia de clasificacion profesional en Europa y EE.UU.*, relazione "XXV Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social", León, 2015.

### 2.3.1. Le proposte di allineamento tra salari e professionalità.

Vari Autori, quindi, hanno arricchito il dibattito in materia di sistemi di inquadramento, pensando quali margini evolutivi potrebbero ben contribuire ad una modernizzazione dei modelli classificatori e retributivi.

Il canale privilegiato per cogliere i cambiamenti di prospettiva delineati, secondo Zilio Grandi, può essere la contrattazione collettiva. Il lavoratore, del quale si discutono retribuzione e inquadramento, è diverso da quello degli anni precedenti, sicché le recenti esigenze rendono necessarie modificazioni sostanziali. 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» <sup>(163)</sup>. Il termine che riassume meglio la strada che le nuove scale classificatorie dovranno battere, secondo questo filone dottrinale, è quello di polivalenza, per la quale si intende la copertura di un ruolo non immediatamente identificabile con singole mansioni, bensì comprensivo di mansioni polifunzionali. Da queste considerazioni muove altresì una critica agli aumenti legati ad automatismi ovvero scatti di anzianità, i quali hanno oggi perso la funzione originaria di favorire (e premiare) l'attaccamento del lavoratore all'impresa. Anche da questo punto di vista, quindi, si devono piuttosto creare margini per legare maggiormente le retribuzioni alla professionalità. Di contro, gli automatismi retributivi, quali gli scatti di anzianità, non sono fondati sul merito, trattandosi al più di aumenti legati al decorso di un dato periodo di tempo del lavoratore in azienda.

I contratti collettivi nazionali si ostinano infatti a prevedere una vasta gamma di automatismi retributivi e promozionali, i quali, tuttavia, con riferimento all'economia privata, hanno perso la loro funzione originaria di fidelizzazione del dipendente alla realtà aziendale e sono definiti come un surrogato di più sostenibili progressioni di carriera. Gli scatti di anzianità, infatti, erano stati storicamente pensati quali soluzione a problemi irrisolvibili in materia di inquadramento: si pensi al commercio, ove, a fronte della prevalenza dei piccoli esercizi, le possibilità di carriera dei lavoratori appaiono

---

<sup>(163)</sup> Di questo avviso ZILIO GRANDI G., *op. cit.*, pagg. 107 e ss..

drasticamente ridotte. In particolare, gli scatti d'anzianità operano come un limite automatico alla libertà negoziale dei contraenti, e, sebbene al passare del tempo non si leghi necessariamente una maggiore utilità della prestazione lavorativa, fanno sì che il datore di lavoro sia tenuto a compensare maggiormente il dipendente, per lo meno nella misura prevista dai contratti collettivi <sup>(164)</sup>.

Secondo Fusconi, la soluzione in un contesto di mercato dinamico consiste nel bilancio delle competenze e nell'analisi delle potenzialità, ovvero capacità, di ciascun soggetto. In tal modo si rende possibile qualificare la professionalità spostando in questa direzione una parte della remunerazione stessa <sup>(165)</sup>. A fronte delle nuove competenze richieste dalle imprese, nonché del progressivo svuotamento delle mansioni più semplici, un nuovo equilibrio non può quindi esaurirsi nella riscrittura dei profili professionali. Coerentemente, si richiede una ristrutturazione dell'intera scala classificatoria e retributiva, così da tenere conto degli effetti di *up-skilling* e delle capacità lavorative espletate dalle maestranze, ed occorre addivenire ad un sistema inquadramentale e retributivo dinamico, legato non tanto alle mansioni, quanto piuttosto ai ruoli, intesi come comportamenti attesi, ed alle competenze, pure cognitive e relazionali, dei soggetti <sup>(166)</sup>.

I sistemi di inquadramento devono tenere conto che la qualità del lavoro pone il problema della misurazione della stessa sul piano classificatorio e della corrispettività. I nuovi modelli inquadramentali, dunque, richiedono un impianto retributivo ancorato non tanto alle mansioni contenute nella posizione lavorativa, quanto piuttosto schemi fondati sulla valutazione della professionalità e di determinati comportamenti, e cioè a variabili quali le competenze e le potenzialità del lavoratore. A ciò si allaccia anche il

---

<sup>(164)</sup> Cfr. ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, Napoli, 1991. Analogamente, DELL'ARINGA C., *Professionalità e approccio economico*, in NAPOLI M., a cura di, *op. cit.*, pagg. 96 e ss., riassume il suo parere nel dibattito di cui in parola con un esempio: i nuovi sistemi di inquadramento e retribuzione devono consentirci di «distinguere fra chi fa un armadio, e chi lo stesso armadio lo fa anche bello, perché ha capacità superiori agli altri». Nel pensiero dell'Autore, l'unica alternativa a tale modello consiste nel continuare a premiare l'anzianità di servizio, vale a dire «un elemento facilmente misurabile, ma che non necessariamente riflette la qualità della prestazione».

<sup>(165)</sup> Cfr. FUSCONI A., *La professionalità nelle discipline economico-gestionali*, in NAPOLI M., a cura di, *op. cit.*, pag. 81.

<sup>(166)</sup> Cfr. LEONI R., *op. cit.*.



concetto della produttività del lavoro: se un lavoratore produce più di un altro, oggi, è possibile che costui produca di più perché più svelto, perché spendibile sulla posizione lavorativa, perché più formato, perché sa risolvere i problemi più agilmente, o perché partecipante alle scelte organizzative. Per questo, aumentare la produttività significa favorire lo sviluppo delle competenze e la valorizzazione delle stesse, riconoscendo tali fattori negli inquadramenti contrattuali. Nel concreto, si tratterebbe di realizzare un rapporto positivo tra qualità e produttività del lavoro, con la contestuale fissazione di valori retributivi differenziati in relazione alla professionalità espressa <sup>(167)</sup>.

Sul piano delle raccomandazioni di riforma, Crippa, muovendo dalla necessità di riconoscere le competenze dei lavoratori nel sistema retributivo e contrattuale, suggerisce ad esempio un nuovo modello salariale. Nel merito, nell'idea dell'Autore, tale sistema sarebbe costituito da un totale di quattro elementi, rispondenti all'esigenza di tutela retributiva generale ("Salario sociale"), di valorizzazione delle competenze specifiche con riferimento al ruolo ricoperto in azienda ("Salario di ruolo"), nonché di valorizzazione dei contributi professionali più strategici e distintivi ("Superminimo professionale" e "Superminimo distintivo") <sup>(168)</sup>.

Ulteriori contributi, come quello di Arca, si sono focalizzati su casi concreti, tra i quali si rintraccia l'esempio del rinnovo Ccnl Elettrici, occasione per la riforma del sistema di inquadramento <sup>(169)</sup>. Nello specifico, le professionalità espresse nel settore e dettate dallo sviluppo tecnologico degli ultimi anni, l'abolizione del regime di monopolio a favore del mercato e la ristrutturazione delle principali società elettriche, cominciavano a rendere anacronistico il sistema previgente e a far emergere la necessità di garantire un sistema di inquadramento e retribuzione costruito orizzontalmente. Il precedente sistema, basato su un elevato numero di inquadramenti, aveva infatti innescato un innalzamento insostenibile del parametro medio della categoria, con conseguente aumento del costo del lavoro. I passaggi di categoria erano così per i lavoratori uno strumento di tutela del potere di acquisto, senza alcun presupposto meritocratico. In tal

---

<sup>(167)</sup> Cfr. D'ONGHIA M., *op. cit.*.

<sup>(168)</sup> Si rimanda a CRIPPA M., *op. cit.*.

<sup>(169)</sup> Si veda ARCA M., *La riforma della classificazione del personale nel settore elettrico*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2012, pagg. 130-150.

modo si generava un «concorso senza regole», peraltro demandato alla discrezionalità del datore di lavoro. Una vera riforma, nell'idea di Arca, passa allora per la drastica riduzione del numero di inquadramenti, così da funzionalizzare il sistema di organizzazione del lavoro e valorizzare le competenze attraverso dinamiche retributive orientate orizzontalmente. I nuovi sistemi, coerentemente, dovranno essere in grado di rispondere alle diversità all'interno di ogni categoria, stabilendo criteri capaci di regolare crescite orizzontali del salario sulla base di miglioramenti qualitativi del lavoro prestato.

### **3. I sistemi retributivi per la valorizzazione delle performance e delle competenze dei lavoratori.**

#### **3.1. I sistemi retributivi incentivanti e legati alle performance.**

Nella letteratura scientifica i tentativi di definizione degli schemi retributivi incentivanti non sono ricorrenti. La maggior parte degli studi, infatti, si focalizza piuttosto sulla struttura e sugli effetti di tali sistemi.

Giugni, ad esempio, prende a riferimento il settore dell'industria siderurgica e mineraria degli anni Sessanta e da qui muove per sottolineare la diffusione dei premi di produttività <sup>(170)</sup>. Tali misure retributive, nello specifico, distinte dai sistemi a cottimo, erano scaturite in quegli anni dalle richieste dei lavoratori, desiderosi di vedersi riconosciuto il diritto alla condivisione dei benefici derivanti dagli incrementi di produttività aziendale, nonché dall'interesse dei datori di lavoro a sostituire gli schemi retributivi a cottimo, spesso poco performanti, con incentivi indiretti capaci di valorizzare l'apporto globale dei lavoratori.

Un tentativo, tuttavia, seppur più con riferimento al caso domestico ed ai sistemi retributivi a cottimo, e cioè quelle retribuzioni commisurate al risultato anziché al tempo

---

<sup>(170)</sup> Cfr. GIUGNI G., *op. ult. cit.*, pagg. 70 e ss..

(<sup>171</sup>), si deve ancora a Giugni (<sup>172</sup>). Nello specifico, secondo l'Autore per retribuzione incentivante si deve intendere ogni elemento retributivo finalizzato ad un miglioramento quantitativo e qualitativo della prestazione espletata dal lavoratore.

Nel medesimo solco, altri giuslavoristi, tra cui Treu (<sup>173</sup>), asseriscono che le retribuzioni incentivanti (o a premio) rappresentano uno strumento estremamente importante delle relazioni industriali e della gestione del personale. Treu, nello specifico, ripropone la suaccennata definizione di Giugni, aggiungendovi che tali sistemi, sin dalle origini, sono stati pensati quali leve per spingere i lavoratori ad essere più performanti. Ulteriormente, anche altri Autori, con attenzione alla retribuzione a cottimo, identificano i sistemi incentivanti come i risultati di una certa idea di organizzazione del lavoro che predilige quote variabili del salario (<sup>174</sup>).

In talune opere di ricognizione descrittiva e analitica, tra cui, nuovamente, si considera il Rapporto Adapt sulla contrattazione collettiva in Italia, la retribuzione incentivante, qui nella forma del premio di risultato, viene definita mutuando le parole contenute nell'accordo integrativo aziendale della Heyes Lemmerz: essa «ha lo scopo di contribuire a massimizzare la partecipazione e il coinvolgimento dei collaboratori al conseguimento dei risultati aziendali», e, si aggiunge, «consiste in un'erogazione variabile connessa al conseguimento di obiettivi concordati tra le parti, misurati attraverso opportuni indicatori di performance» (<sup>175</sup>).

Alcuni studi si sono concentrati primariamente sugli aspetti psicologici e sociologici connessi ai sistemi retributivi incentivanti. Murphy, Cleveland e Williams, su tutti, hanno sostenuto che questi sistemi costituiscono un insieme di regole e procedure

---

(<sup>171</sup>) Per la cui definizione si rimanda a CATAUDELLA M. C., *op. cit.*, pagg. 42 e ss..

(<sup>172</sup>) Cfr. GIUGNI G., *Organizzazione dell'impresa e evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *Rivista di Diritto del Lavoro*, n. 1, 1968, pagg. 3-85.

(<sup>173</sup>) Cfr. TREU T., *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, 2010, pagg. 637-688.

(<sup>174</sup>) Sul punto CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *op. cit.*, pagg. 49 e ss..

(<sup>175</sup>) Si rimanda a *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2015, pagg. 228 e ss..

valutative a disposizione del datore di lavoro <sup>(176)</sup>. L'imprenditore può così gestire meglio le retribuzioni e le misure premiali ad eventuale disposizione delle maestranze. In questo modo, infatti, il management aziendale può assicurare uno stretto collegamento tra l'attività lavorativa e gli obiettivi imprenditoriali, rendendo funzionale ai fini dell'azienda l'operato dei dipendenti stessi. Coerentemente, tali sistemi spingono ad un allineamento tra i comportamenti lavorativi posti in essere dalle maestranze e le strategie aziendali <sup>(177)</sup>.

### **3.2. Modelli e indicatori dei sistemi retributivi incentivanti.**

Negli ultimi anni la letteratura scientifica si è sforzata di fornire una tassonomia, o comunque una classificazione complessiva, delle forme retributive incentivanti.

Una prima macro-distinzione, con riferimento al contesto italiano, porta a distinguere tra sistemi di incentivazione a carattere collettivo e sistemi di incentivazione a carattere individuale <sup>(178)</sup>. I primi subordinano l'erogazione collettiva di una quota retributiva al raggiungimento di obiettivi dinamici, generalmente espressivi della produttività o della redditività dell'impresa. I secondi, diversamente, superano i meri modelli di retribuzione a cottimo e si basano su criteri di valutazione della singola prestazione lavorativa, con riferimento ai comportamenti del dipendente (quali, a titolo esemplificativo, l'impegno, la creatività, ovvero la capacità di *problem solving*) oppure ai risultati effettivamente conseguiti dallo stesso.

La letteratura statunitense si è invece principalmente focalizzata sui sistemi a cottimo (c.d. *piece rates*), in grado di valorizzare il contributo strettamente produttivo del lavoratore. Il dipendente, dunque, si vede in genere assicurata una paga base,

---

<sup>(176)</sup> Cfr. CLEVELAND J. N., MURPHY K. R., WILLIAMS R. E., *Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates*, in *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n. 1, 1989, pagg. 130-135, e MURPHY K. R., CLEVELAND J. N., *Understanding performance appraisal: social organizational and goal-based perspectives*, Sage Publication Inc., New York, 1995.

<sup>(177)</sup> Di tale avviso HOLBECHE L., *Aligning human resources and business strategies*, Elsevier, Oxford, 2009.

<sup>(178)</sup> Tale distinzione si rinviene in CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *op. cit.*, pagg. 70 e ss..

incrementata da una quota legata all'output determinato. Lazear, a titolo di esempio, affianca a questi meccanismi retributivi, basati sulla "performance assoluta", altri meccanismi invece incentrati sulla "performance relativa" del lavoratore <sup>(179)</sup>. Coerentemente, questi ultimi sistemi, seppur poco diffusi, identificano delle dinamiche "a torneo", ove ad essere premiati non sono tutti i lavoratori, in proporzione all'apporto lavorativo e produttivo, quanto piuttosto solo ed esclusivamente i migliori per una data posizione od unità produttiva.

Un altro filone di studi basa la *summa divisio* circa i sistemi incentivanti su ulteriori caratteri, scindendo tra sistemi incentivanti *output-oriented* e *input-oriented*. Da questo punto di vista, a rilevare non è tanto la natura del sistema, quanto piuttosto il contributo considerato per la determinazione della quota di salario incentivante. I sistemi *output-oriented*, nel merito, non sono legati al conseguimento di obiettivi direttamente riconducibili ai lavoratori, bensì ai risultati conseguiti dal sistema aziendale. I sistemi *input-oriented*, diversamente, rappresentano incentivi economici in grado di collegare la retribuzione del dipendente alle competenze espletate dallo stesso. Mentre i sistemi *output-oriented* pongono dunque l'accento sulla misurazione dell'output, i sistemi *input-oriented* misurano il contributo del singolo lavoratore all'apprendimento del ruolo e allo sviluppo delle competenze <sup>(180)</sup>.

### **3.2.1. Segue: I sistemi *gain-sharing* e *profit-sharing*. Cenni.**

Nelle macro-distinzioni suindicate si pone poi una varietà di indicatori. Invero, alla costruzione dei sistemi retributivi incentivanti, possono esser assunti a riferimento diversi parametri, i quali più puntualmente segnano i caratteri del sistema premiale stesso. Le forme più tradizionali di retribuzione incentivante, almeno nel contesto domestico, sono quelle di *gain-sharing* e *profit-sharing*. Entrambi i modelli sono annoverabili come forme di retribuzione per obiettivi (*management by objectives*,

---

<sup>(179)</sup> Cfr. LAZEAR E. P., *Compensation, productivity and the new economics of personnel*, Working Papers in Economics, The Hoover Institution, 1992.

<sup>(180)</sup> Sul tema, si vedano ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: una valutazione e soluzioni innovative. Un ruolo attivo per la politica economica*, relazione seminario CNEL, 2009; ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *Rivista Italiana degli Economisti*, n. 2, 2010, pagg. 237-274; ed anche TREU T., *op. ult. cit.*.

MBO). In generale, si tratta di sistemi salariali *output-oriented* e legati ad obiettivi predeterminati, con correlati corrispettivi economici <sup>(181)</sup>.

#### *I sistemi retributivi “gain-sharing”*

I sistemi *gain-sharing* hanno la caratteristica di far riferimento alla produttività ed efficienza dell'intero complesso produttivo, ovvero dello stabilimento o fattore lavoro, collegandovi una quota di salario variabile <sup>(182)</sup>. Le tecniche fondate sulla produttività legano così il surplus salariale ad indicatori tecnico-produttivi, capaci di misurare le variazioni della produttività in termini fisici (ad esempio, i volumi produttivi) ovvero qualitativi (ad esempio, l'efficienza del processo o la qualità dell'output) <sup>(183)</sup>.

Con attenzione alle tendenze più attuali, recenti approfondimenti confermano che gli indicatori di produttività utilizzati dalle aziende sono i più disparati <sup>(184)</sup>. Nello specifico, comunque, la produttività del lavoro è ottenuta come ammontare o valore di output prodotto sulla quantità del lavoro utilizzato. In genere, dunque, l'output prodotto è identificato nel valore aggiunto o nei volumi prodotti, mentre l'input è interpretato come il numero di lavoratori o di ore impiegate.

#### *I sistemi retributivi “profit-sharing”*

I sistemi *profit-sharing* collegano invece una quota di salario variabile agli utili di bilancio e ad indici di redditività aziendale <sup>(185)</sup>. In effetti, anche la letteratura giuslavoristica identifica i modelli basati sulla redditività come quelli che poggiano su indici economico-aziendali rappresentativi dell'andamento economico e di mercato

---

<sup>(181)</sup> Cfr. CATAUDELLA M. C., *op. cit.*, pagg. 51 e ss..

<sup>(182)</sup> Si veda LOY G., *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2002, pagg. 175-188.

<sup>(183)</sup> Così CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *op. cit.*, pagg. 70 e ss..

<sup>(184)</sup> Cfr. *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2015, pagg. 230 e ss., e *La contrattazione collettiva in Italia (2015)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2016, pagg. 203 e ss..

<sup>(185)</sup> In questi termini, ad esempio, LOY G., *op. ult. cit.*, e, similmente, PINI P., *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 2001.

dell'azienda (quali, in genere, il fatturato, l'utile netto ovvero il margine operativo lordo) <sup>(186)</sup>.

In tema, altri studi analizzano pratiche contrattuali recenti nella fissazione dei parametri di redditività <sup>(187)</sup>. I casi più ricorrenti sono quelli in cui l'erogazione dell'ammontare premiale è subordinata al superamento di un valore soglia del margine operativo lordo (MOL), del fatturato, o, ancora, come ad esempio nel caso del contratto collettivo aziendale concluso in Vodafone, dell'EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization, vale a dire l'utile prima degli interessi passivi, delle imposte, delle svalutazioni e degli ammortamenti).

#### *I sistemi retributivi "misti"*

È bene precisare che, nel concreto, si verificano anche casi di modelli incentivanti misti, ove convivono insieme gli indici cennati. Nei sistemi misti, dunque, più indicatori contribuiscono contestualmente alla determinazione del salario variabile <sup>(188)</sup>.

#### **3.2.2. Segue: I sistemi retributivi *skill-based*.**

I sistemi incentivanti *skill-based*, in senso lato, consistono in quei modelli di salario variabile direttamente collegati alle competenze espresse del singolo lavoratore rispetto a quelle richieste <sup>(189)</sup>. Si tratta cioè di sistemi che, per quanto detto, nel pensiero di Leoni, Tiraboschi e Valietti, sono catalogabili principalmente come individuali e *input-oriented*. Coerentemente, vengono assunti a riferimento i comportamenti lavorativi

---

<sup>(186)</sup> Sul punto CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *op. cit.*, pag. 72.

<sup>(187)</sup> Si rimanda a *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2015, pag. 231, e *La contrattazione collettiva in Italia (2015)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2016, pagg. 204 e ss..

<sup>(188)</sup> Cfr. LOY G., *op. ult. cit.*, e CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *op. cit.*, pagg. 72 e ss..

<sup>(189)</sup> Cfr. LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G., *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 2, 1999, pagg. 115-152, secondo i quali, inoltre, tali incentivi salariali hanno in particolare la funzione di far crescere le competenze e le capacità del singolo dipendente.

misurabili dei lavoratori, e cioè le conoscenze (il bagaglio di sapere specifico, gestionale, nonché organizzativo richiesto dalla professione), le capacità (le abilità professionali connesse allo svolgimento dell'attività) ed i comportamenti (come il lavoratore si comporta nel contesto organizzativo e nella rete del sistema azienda).

Nello stesso solco della definizione avanzata da Leoni, Tiraboschi e Valietti, si pone De Silva <sup>(190)</sup>, il quale, nel tentativo di fornire una ricostruzione generale della materia, definisce i sistemi retributivi *skill-based* come quei sistemi in cui gli aumenti salariali sono collegati al numero ed alla profondità delle competenze richieste al lavoratore, e espletate dallo stesso. Tali sistemi, tendenzialmente individuali, incoraggiano lo sviluppo delle professionalità, e, ulteriormente, rendono i lavoratori più flessibili e produttivi in quanto facilitati nell'ampliare e spendere maggiormente le loro capacità.

Altri Autori, come Caruso e Ricci <sup>(191)</sup>, riconducono questi sistemi retributivi legati alle performance ed ai comportamenti del dipendente al novero dei sistemi *merit pay*, basati cioè su criteri oggettivi di valutazione della prestazione lavorativa. Contestualmente, si evidenziano altresì le difficoltà riscontrabili nell'implementare simili programmi, i quali richiedono giocoforza un giudizio dei superiori gerarchici in grado di selezionare la professionalità e compensare la singola performance lavorativa.

Nel caso domestico, sistemi retributivi di tipo *skill-based* hanno trovato esempi di concretizzazione a livello aziendale, come già si è sopra precisato. Invero, a livello di impresa si è cercato di porre in essere, mediante meccanismi valutativi, una valorizzazione salariale delle competenze e professionalità espletate dai lavoratori. In questo modo, quindi, si assicura un riconoscimento retributivo alle professionalità attraverso forme di retribuzione incentivante <sup>(192)</sup>.

---

<sup>(190)</sup> Cfr. DE SILVA S., *An introduction to performance and skill-based pay systems*, in International Labour Organization Publications, 1998.

<sup>(191)</sup> Cfr. CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *op. cit.*, pagg. 70 e ss..

<sup>(192)</sup> Per i casi più recenti ed esemplificativi, si rimanda nuovamente a *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2015, pagg. 195 e ss., ed a *La contrattazione collettiva in Italia (2015)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2016, pagg. 208-209, nonché, con focus su salari e professionalità nella contrattazione collettiva aziendale, pagg. 313 e ss..



Pur tuttavia, secondo alcuni <sup>(193)</sup>, tali sperimentazioni, nell'ambito della contrattazione collettiva, ed in particolar modo nell'ambito di quella di livello aziendale, mostrano ancora una scarsa diffusione, giacché forme variamente articolate di premi di risultato collegati alla professionalità dei lavoratori registrano una frequenza estremamente bassa. Se da un lato questo dato non toccherebbe il grado di innovatività di questi modelli salariali, dall'altro dimostrerebbe che simili pratiche restano escluse dalle priorità negoziali di aziende e sindacati.

### **3.3. Effetti, fattori di efficacia e ruolo della contrattazione collettiva nei sistemi retributivi incentivanti.**

#### *I fattori abilitanti l'introduzione di sistemi retributivi incentivanti*

Parte della letteratura scientifica si è concentrata sui caratteri che un sistema di valutazione delle performance deve registrare per essere performante. Brown <sup>(194)</sup>, a titolo di esempio, evidenzia come ogni sistema retributivo implichi dei costi di monitoraggio in grado di determinarne la buona riuscita: più questi costi sono bassi, maggiore è la possibilità di una efficiente implementazione del sistema. Nel caso dei modelli basati sulla valutazione delle performance dei lavoratori, come ad esempio i sistemi c.d. *merit pay*, i costi più rilevanti sono legati alla costruzione di attenti parametri valutativi, alla presenza e formazione di valutatori oggettivi, nonché alla capacità di far percepire ai lavoratori tali modelli come equi. Coerentemente, imprese di grandi dimensioni e nelle quali i lavoratori ricoprono una grande varietà di compiti potrebbero tendere a preferire un sistema basato su retribuzioni standard e in cifra fissa, escludendo l'adozione dei più onerosi sistemi incentivanti. Brown volge altresì lo sguardo ad altre caratteristiche che possono rendere le imprese più o meno propense ad adottare sistemi retributivi incentivanti, sicché nota che la buona implementazione di un

---

<sup>(193)</sup> Si veda, su tutti, TIRABOSCHI M., *op. cit.*. L'Autore, infatti, come precisato anche in altri studi, tra i quali *La contrattazione collettiva in Italia (2015)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2016, evidenzia come su un campione di 915 contratti aziendali sottoscritti nel periodo 2012-2015, soltanto l'1,5% degli accordi prevede simili pratiche salariali.

<sup>(194)</sup> Cfr. BROWN C., *Firms' choice of method of pay*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, n. 3, 1990, pagg. 165-182.

sistema incentivante è inversamente proporzionale al tasso di sindacalizzazione in azienda.

Con attenzione all'effetto del tasso di sindacalizzazione presente nell'impresa, è bene notare come altre ricerche, contrariamente a Brown, abbiano mostrato che la contrattazione collettiva e la presenza di sindacati aumentano il ricorso a forme di retribuzione variabile <sup>(195)</sup>. Ulteriormente, occorre però notare che altri studiosi hanno condotto una analisi su un campione di imprese britanniche, appurando che la relazione tra il tasso di sindacalizzazione e il ricorso a misure di flessibilizzazione salariale è rappresentata da una curva a "U", per cui gli schemi retributivi incentivanti sono più facilmente adottati da imprese con una forte sindacalizzazione o, viceversa, una sindacalizzazione nulla, mentre sono difficilmente adottati dalle aziende che, per tasso di sindacalizzazione, si pongono nel mezzo della distribuzione <sup>(196)</sup>.

#### *Effetti ed efficacia dei sistemi retributivi incentivanti*

Altra parte della dottrina economica ha invece individuato le potenziali criticità riscontrabili nei modelli retributivi incentivanti, nello specifico collettivi. Booth e Frank <sup>(197)</sup>, su tutti, richiamando lo studio OECD, *Employment Outlook (1995)*, 1995, commentano che i sistemi incentivanti possono trovare ostacolo nei comportamenti di *free-riding* posti in essere da quei lavoratori che, consci di non essere direttamente controllati, cavalcherebbero i risultati ottenuti dai colleghi. Da questo punto di vista, secondo gli Autori, il problema è riscontrabile soprattutto nei sistemi *profit-sharing*, ove, a differenza dei sistemi di valutazione della performance, la valutazione non incide sull'operato del lavoratore. Il lavoratore stesso, infatti, non avrebbe incentivo ad impegnarsi e mettere in campo le proprie qualità, preferendo far leva sul lavoro altrui.

---

<sup>(195)</sup> Cfr. DAMIANI M., RICCI A., *Decentralised bargaining and performance-related pay: evidence from a panel of Italian firms*, in *International Journal of Manpower*, vol. 35, n. 7, 2014, pagg. 1038-1058.

<sup>(196)</sup> Cfr. BRYSON A., FREEMAN R. B., LUCIFORA C., PELLIZZARI M., PEROTIN V., *Paying for performance: incentive pay schemes and employees' financial participation*, Centre for Economic Performance paper, n. 1112, Londra, 2012.

<sup>(197)</sup> Cfr. BOOTH A. L., FRANK J., *Earnings, productivity, and performance-related pay*, in *Journal of Labor Economics*, vol. 17, n. 3, 1999, pagg. 447-463.

Tuttavia, secondo un'altra e più recente ricerca <sup>(198)</sup>, condotta su un campione di imprese canadesi, i sistemi retributivi legati alla redditività, nel lungo periodo, possono determinare un vantaggio competitivo. Per quanto concerne i lavoratori, invero, simili schemi retributivi comportano dei benefici in termini salariali, nonostante alcune fluttuazioni nel breve periodo, ed in termini di stabilità occupazionale, nella misura in cui il datore di lavoro può far leva su una maggiore flessibilità retributiva senza dover ricorrere a tagli di personale. Dal punto di vista delle imprese, all'adozione di sistemi *profit-sharing* si legano più elevati livelli di produttività. Altri studi, similmente, hanno evidenziato come più elevati livelli di soddisfazione della forza lavoro si leghino al ricorso a sistemi salariali collettivi, legati alla redditività e alla partecipazione finanziaria dei lavoratori stessi, anziché a modelli retributivi individuali e connessi alla produttività ovvero al cottimo <sup>(199)</sup>.

Ulteriori filoni di studio evidenziano l'importanza di presupposti quali l'autonomia del dipendente e la capacità dello stesso di influenzare la propria prestazione in relazione agli incentivi e ai processi valutativi, nonché la chiarezza, precisione e puntualità nella misurazione di obiettivi e performance, subordinandovi l'efficacia di sistemi retributivi legati alle performance stessi. Analogamente, fattore certamente rilevante è quello della trasparenza del sistema e del funzionamento dello stesso, in quanto le informazioni devono ben essere comunicabili e accessibili ai lavoratori <sup>(200)</sup>. Sul punto, una ricerca empirica condotta da Lee, Law e Bobko <sup>(201)</sup>, si concentra sui sistemi di valorizzazione individuale ed economica della professionalità, evidenziando che i modelli più performanti sono quelli meglio comunicati e, dunque, meglio compresi dai lavoratori. Similmente, altri Autori concludono che un meccanismo è incentivante ed efficace se gli obiettivi sono ben individuati e percepiti (al che si rende necessario un coerente

---

<sup>(198)</sup> Cfr. LONG R. J., FANG T., *Do strategic factors affect adoption of profit sharing? Longitudinal evidence from Canada*, in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, n. 7, 2015, pagg. 971-1001.

<sup>(199)</sup> Cfr. BRYSON A., CLARK A. E., FREEMAN R. B., GREEN C. P., *Share capitalism and worker wellbeing*, in *Labour Economics*, vol. 42, 2016, pagg. 151-158.

<sup>(200)</sup> Cfr. TREU T., *op. ult. cit.*; con riferimento ai sistemi individuali di valorizzazione delle competenze dei lavoratori, vedi GUPTA N., LEDFORD G. E., JENKINS G. D., DOTY D. H., *Survey-based prescriptions for skill-based pay*, in *ACA Journal*, vol. 1, n. 1, 1992, pagg. 50-61.

<sup>(201)</sup> Cfr. LEE C., LAW K., BOBKO P., *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, pagg. 851-873.

sistema informativo), ben verificabili, sufficientemente stimolanti (quindi raggiungibili e perseguibili, ma al medesimo tempo non immediati) <sup>(202)</sup>. Se la valutazione incide poi sulla prestazione lavorativa del singolo individuo, si rende inoltre necessario che gli indicatori siano il più possibile vicini allo stesso. Da questo punto di vista, l'analisi dei comportamenti lavorativi, secondo questi Autori, deve muovere da quelli reputati eccellenti, assumendo a riferimento le competenze specifiche considerate più strategiche ai fini aziendali, così da orientare la prestazione di tutti i soggetti verso gli standard più elevati presenti nell'organizzazione.

Un filone di ricerca anglosassone si è concentrato negli anni Novanta sull'efficacia dei sistemi salariali legati alle performance dei lavoratori, muovendo da indagini qualitative. Alcuni economisti <sup>(203)</sup>, con riferimento al caso britannico, ad esempio, hanno evidenziato che i sistemi più performanti sono quelli in grado di coinvolgere il dipendente, o comunque quelli posti in essere attraverso l'istituto della contrattazione collettiva. I sistemi di valutazione e di premiazione delle performance peggiori, di contro, sono quelli posti unidirezionalmente dal management aziendale, senza alcun coinvolgimento delle maestranze. Analogamente, alcuni studiosi americani quali Black e Lynch <sup>(204)</sup> notano che le aziende in cui i dipendenti sono soggetti ad efficaci sistemi incentivanti di valutazione delle performance, registrano anche gli incrementi di produttività maggiori. In questa direzione, gli Autori evidenziano che, nello specifico, le realtà più performanti sono quelle sindacalizzate in cui rileva una partecipazione dei lavoratori nell'adozione delle misure incentivanti. Specularmente, le aziende meno performanti sono invece quelle non sindacalizzate e non in grado di coinvolgere i dipendenti. La conclusione cui giungono Black e Lynch, dunque, è che più si garantisce un coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali e valutativi, più le ricadute sulla produttività dell'impresa ovvero dello stabilimento sono positive. I due studiosi hanno replicato le loro ricerche anche negli anni successivi, rimarcando nuovamente come incrementi in termini di produttività sono attribuibili all'assunzione di nuove

---

<sup>(202)</sup> Si veda LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G., *op. cit.*

<sup>(203)</sup> Su tutti, FERNIE S., METCALF D., *Participation, contingent pay, representation and workplace performance: evidence from Great Britain*, in *British Journal of Industrial Relations*, n. 3, 1995, pagg. 7-80.

<sup>(204)</sup> Cfr. BLACK S., LYNCH L., *How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity*, Centre for Economic Performance, Discussion paper n. 376, 1997.

pratiche di gestione delle risorse umane, tra le quali proprio sistemi incentivanti che premiano l'apprendimento del lavoratore e le competenze dello stesso, costruiti e implementati con il coinvolgimento dei lavoratori <sup>(205)</sup>. Occorre precisare che a conclusioni analoghe e, quindi, a sottolineare il ruolo centrale rivestito dal coinvolgimento della forza lavoro, erano giunti anche altri studiosi <sup>(206)</sup>.

Alcune ricerche si sono invece concentrate sull'efficacia strutturale dei sistemi incentivanti, notando ad esempio che i sistemi di valutazione più performanti sono quelli che incidono su più parametri, anziché su uno solo <sup>(207)</sup>. Una molteplicità di indicatori, invero, se comunque non eccessiva, può rappresentare una correzione di eventuali distorsioni e manipolazioni. Anche altri Autori avevano toccato tale aspetto, mostrando che gli incentivi e i sistemi valutativi più efficaci sono quelli che, se da un lato attribuiscono ai lavoratori obiettivi chiari e semplici, dall'altro si basano su più parametri, e cioè su tutte le variabili caratterizzanti il comportamento del soggetto ed in grado di influenzare la prestazione dello stesso <sup>(208)</sup>.

Con riferimento agli schemi individuali di valutazione delle performance lavorative, Gomez Mejia <sup>(209)</sup> osserva l'importanza di meccanismi di *feedback* tra lavoratore e valutatore. Nello specifico, l'Autrice sostiene che la previsione di momenti di riscontro entro sistemi valutativi delle performance rappresenta uno stimolo cruciale per il lavoratore. Invero, in caso di *feedback* positivo il dipendente tenderà a mantenere il

---

<sup>(205)</sup> Il riferimento è a BLACK S., LYNCH L., *How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity*, in *Review of Economics and Statistics*, vol. 43, n. 3, 2001, pagg. 434-445; ed altresì BLACK S., LYNCH L., *What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation*, in *The Economic Journal*, n. 114, 2004, pagg. 97-116.

<sup>(206)</sup> Si vedano COOPER C. L., DYCK B., FROHLICH N., *Improving the effectiveness of gain-sharing: the role of fairness and participation*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n. 3, 1992, 471-490, e, con riferimento ai sistemi retributivi basati sulle competenze (c.d. sistemi *skill-based*), GUPTA N., LEDFORD G. E., JENKINS G. D., DOTY D. H., *op. cit.*.

<sup>(207)</sup> Sul punto GIBBS M. J., MERCHANT K. A., VAN DER STEDE W. A., VARGUS M. E., *Performance measure properties and incentive system design*, in *Industrial Relations*, vol. 48, n. 2, 2009, pagg. 237-264.

<sup>(208)</sup> Si veda PFEFFER J., SUTTON R. I., *Do financial incentives drive company performance? An evidence based approach to motivation and rewards*, in *Hard facts, dangerous half truths, and total nonsense: profiting from evidence based management*, Harvard Business School press, Cambridge, 2006.

<sup>(209)</sup> Cfr. GOMEZ MEJIA L. R., *Increasing productivity: performance appraisal and reward systems*, in *Personnel Review*, vol. 19, n. 2, 1990, pagg. 21-26. Sul punto si veda anche DE SILVA S., *op. cit.*.

medesimo comportamento lavorativo, mentre in caso di *feedback* negativo, o assente, il dipendente tenderà a mutare comportamento.

De Silva <sup>(210)</sup>, infine, giunge a concludere che la buona riuscita dei modelli di valorizzazione delle performance, tra cui in particolar modo quelli legati alla valutazione delle competenze, dipende da una serie di circostanze tra le quali il modello di contrattazione collettiva e la cultura sindacale in gioco. L'Autore, nel merito, evidenzia anche come le imprese hanno sempre più deciso di perseguire obiettivi di efficienza e performance a livello di impresa, e non al di fuori dallo stesso, sicché, coerentemente, è in tale sede che il datore di lavoro pensa a declinare sistemi salariali legati alle performance. In tale logica, è dunque la contrattazione collettiva a livello di azienda che garantisce una funzione di equità procedurale contestuale al perseguimento di margini di competitività.

### **3.3.1. *Segue*: Incrementi salariali a livello di azienda e “effetto produttivo” nella Teoria dei salari di efficienza. Cenni.**

La Teoria dei salari di efficienza muove dal presupposto che le aziende non considerano il salario come un fattore imposto dal mercato. Infatti, e diversamente da quanto si verifica in contesti teorici di concorrenza perfetta, le imprese possono optare, più o meno autonomamente ed entro determinati vincoli istituzionali, per una loro politica salariale. Per completezza, la Teoria dei salari di efficienza spiega come i salari possano comportare il fenomeno della “disoccupazione involontaria di equilibrio”, ricondotta proprio alle funzioni allocativa e incentivante del salario. Il sunto teorico consiste nel *trade-off* per il quale se il salario assolve un compito di incentivo, giocoforza, non può svolgere la sua funzione allocativa e di equilibrio nel mercato del lavoro. Per quanto qui di interesse, non rileva tanto l'aspetto dell'equilibrio occupazionale, quanto piuttosto come la Teoria dei salari di efficienza sia riconducibile al fenomeno degli incentivi o incrementi salariali determinati, anche a titolo premiale, a livello di impresa.

---

<sup>(210)</sup> Cfr. DE SILVA S., *op. cit.*.

Occorre premettere che, preliminarmente, alcuni Autori, tra cui Solow, si sono concentrati sugli effetti di salari reali elevati e rigidi determinati a livello di azienda. L'ipotesi principale e di base è che al crescere del salario aumentino positivamente impegno e produttività dei lavoratori. Si assume che la produttività della forza lavoro, invero, dipende dal livello salariale, sicché un potenziale aumento della retribuzione aziendale non comporta un aumento dei costi in capo al datore di lavoro <sup>(211)</sup>. La politica salariale dell'impresa, da questo punto di vista, porta così alla luce un effetto produttivo (cd. *effort function*) della retribuzione. Vale qui la pena evidenziare come dal modello di Solow consegue il summenzionato fenomeno della disoccupazione involontaria, sicché l'impresa, aumentando i livelli salariali, affronta un incremento del costo del lavoro compensato da un effetto positivo sulla produttività. L'ipotetica impresa di cui in oggetto attirerà un numero di individui disposti a lavorare in misura maggiore rispetto alla domanda di lavoro: in tal modo, una parte dell'offerta di lavoro risulterà in eccesso.

Secondo un altro filone di studi, gli incentivi salariali non determinano per il lavoratore una condizione di benessere solo ed esclusivamente economico, ma altresì relazionale. Sul tema, Akerlof <sup>(212)</sup> ha teorizzato il meccanismo socio-psicologico del “dono e contro dono” (letteralmente, *gift exchange*). Invero, l'Autore ha mostrato che l'impresa, mediante incrementi nella retribuzione aziendale, comunica alle maestranze apprezzamento e stima. Di conseguenza, il lavoratore ricambia il datore di lavoro con maggior dedizione e, di riflesso, impegno lavorativo.

Altri economisti, quali Shapiro e Stiglitz <sup>(213)</sup>, hanno cercato di spiegare la Teoria dei salari di efficienza in relazione ai provvedimenti disciplinari comminabili ai lavoratori. Nello specifico, i due studiosi assumono che un'azienda può rendere più efficace la minaccia di licenziamento se assicura livelli salariali più elevati rispetto a quelli di mercato. In questo modo, l'impresa rende i propri dipendenti consci della condizione

---

<sup>(211)</sup> Cfr. SOLOW R. M., *Another possible source of wage stickiness*, in *Journal of Macroeconomics*, vol. 1, n. 1, 1979, pagg. 79-82.

<sup>(212)</sup> Cfr. AKERLOF G., *Labor contracts as partial gift exchange*, in *Quarterly Journal of Economics*, n. 4, 1982, pagg. 543-569.

<sup>(213)</sup> Cfr. SHAPIRO C., STIGLITZ J., *Equilibrium unemployment as a worker discipline device*, in *American Economic Review*, vol. 74, n. 3, 1984, pagg. 433-444.

che potrebbero perdere a fronte di un licenziamento, e, di riflesso, li rende più produttivi.

Un diverso filone di studi ha criticato le conclusioni di Shapiro e Stiglitz, muovendo primariamente dal fatto che il salario non può aprioristicamente essere assunto come lo strumento ottimale, a disposizione delle aziende, per incentivare i lavoratori. Si è allora sottolineato come i contesti siano più complessi, tanto da pregiudicare la stabilità della Teoria dei salari di efficienza, rea di non considerare tutte le alternative alla leva retributiva ed il carattere informativo (non sempre asimmetrico, secondo gli Autori cennati) delle relazioni tra gli attori <sup>(214)</sup>.

Ulteriori ricerche hanno rievocato più specificatamente la Teoria dei salari di efficienza in relazione al tema della produttività del lavoro. La produttività, come detto, sarebbe una funzione crescente del salario reale, per cui ciascun lavoratore fornisce un contributo maggiore all'attività produttiva a fronte di più elevati livelli salariali. Di contro, anche in presenza di una forte offerta di manodopera all'interno del mercato del lavoro, ovvero a fronte della presenza di individui disposti a lavorare a livelli retributivi più bassi, le aziende, dati i risultati in termini di produttività, non sarebbero incentivate ad assumerli per abbattere i costi, giacché ogni riduzione salariale implicherebbe una diminuzione della produttività della forza lavoro <sup>(215)</sup>.

### **3.3.2. Segue: Gli effetti dei sistemi incentivanti su produttività e forza lavoro.**

Molti studi di economia del lavoro si sono concentrati sugli effetti dei sistemi retributivi incentivanti, primariamente sulla forza lavoro e sui livelli di produttività. Alcuni economisti statunitensi <sup>(216)</sup> hanno evidenziato che i sistemi retributivi legati alle performance possono avere effetti positivi sulla produttività, e ciò per due principali ragioni: si determina un effetto incentivo in capo ai lavoratori e, inoltre, si configura un

---

<sup>(214)</sup> Cfr. MAC LEOD W. B., MALCOMSON J., *Implicit contracts, incentive compatibility and involuntary unemployment*, in *Econometrica*, vol. 57, n. 2, 1989, pagg. 447-480.

<sup>(215)</sup> Si veda WEISS A., *I salari di efficienza. Una teoria della disoccupazione*, Laterza, Roma, 1995.

<sup>(216)</sup> Su tutti, si veda LAZEAR E. P., *Salaries and piece rates*, in *Journal of Business*, vol. 59, n. 3, 1986, pagg. 405-431.



c.d. *sorting effect*, sicché le aziende che adottano tali modelli attirano i lavoratori più capaci e qualificati, quindi i più produttivi. Più nello specifico, Lazear giunge a tali conclusioni assumendo un mercato del lavoro caratterizzato da asimmetria informativa, ove i lavoratori, a differenza delle aziende, conoscono i livelli di abilità che possono garantire. Coerentemente, i lavoratori meno abili si collocano nelle imprese che garantiscono una retribuzione fissa, e cioè nelle aziende che non adottano sistemi retributivi flessibili. D'altra parte, i lavoratori migliori e più capaci scelgono di lavorare nelle imprese in cui le loro capacità sono valutate e valorizzate, muovendo così verso quelle aziende ove le abilità hanno peso sui salari. In un successivo elaborato Lazear si focalizza sul caso studio della Safelite Glass Corporation <sup>(217)</sup>. L'Autore conferma le sue precedenti deduzioni e sottolinea che l'azienda oggetto di esame, grazie all'adozione di un sistema incentivante legato alla performance del lavoratore, ha registrato un incremento nei propri livelli di produttività aziendale di circa il 44%, in gran parte determinata dallo slittamento verso una manodopera sempre più qualificata. Per di più, il livello di soddisfazione dei clienti, in seguito all'adozione del sistema incentivante, è arrivato a toccare livelli ben più alti rispetto ai precedenti, segnando così un miglioramento del prodotto anche in termini qualitativi. Similmente a Lazear, anche Paarsch e Shearer <sup>(218)</sup>, hanno mosso la loro analisi da un caso studio, osservando che il sistema di retribuzione incentivante aveva accresciuto la produttività del 23%.

Altri Autori hanno cercato di carpire l'effetto dell'implementazione di sistemi retributivi incentivanti sui livelli retributivi dei lavoratori. Booth e Frank <sup>(219)</sup>, a titolo esemplificativo, hanno mostrato che sistemi salariali legati alle performance accrescono la retribuzione degli uomini di circa il 9%, e quella delle donne approssimativamente del 6%. Tali aumenti, secondo gli Autori, sono collegabili proprio ai differenziali di produttività determinati dai nuovi sistemi.

---

<sup>(217)</sup> Cfr. LAZEAR E. P., *Performance pay and productivity*, in *The American Economic Review*, vol. 90, n. 5, 2000, pagg. 1346-1361.

<sup>(218)</sup> Cfr. PAARSCH H. J., SHEARER B., *Piece rates, fixed wages, and incentive effects: statistical evidence from payroll records*, in *International Economic Review*, vol. 51, n. 1, 2000, pagg. 59-92.

<sup>(219)</sup> Cfr. BOOTH A. L., FRANK J., *op. cit.*.

Anche studi europei si sono mossi nel medesimo solco degli approfondimenti statunitensi. Gielen, Kerkhofs e Van Ours <sup>(220)</sup>, ad esempio, hanno impostato un'indagine empirica partendo da un campione di imprese olandesi. Gli Autori sono giunti a dimostrare che le aziende che adottano sistemi retributivi legati alle performance registrano crescite in termini di produttività e occupazione, rispettivamente nella misura del 9% e del 5%.

Similmente, altri Autori <sup>(221)</sup>, muovendo da un campione di imprese italiane operanti nel settore metalmeccanico, con focus su sistemi incentivanti collettivi, dimostrano una crescita nei livelli di produttività positiva, tra il 3% e il 5%, con i livelli più alti registrati in quelle imprese che adottano sistemi non eccessivamente complessi e slegati dall'andamento della redditività aziendale. Nello specifico, secondo tali Autori non v'è alcuna evidenza circa un effetto positivo dei sistemi *profit-sharing* su occupazione e produttività, in quanto tali sistemi configurano modelli difficilmente comprensibili ai lavoratori, peraltro slegati dalle abilità e dalle prestazioni effettivamente svolte dagli stessi.

Un'altra parte della letteratura scientifica si è espressa diversamente dai suddetti orientamenti, evidenziando come sistemi retributivi incentivanti possono portare a livelli inefficienti di mobilità occupazionale e produttività aziendale. In questi termini, ad esempio, si segnalano gli studi di Beer e Cannon <sup>(222)</sup>, nonché Mardsen <sup>(223)</sup>. Mentre Mardsen si è concentrato sul modello salariale degli insegnanti, Beer e Cannon, in particolare ed a titolo esemplificativo, hanno affrontato il tema attraverso lo studio del caso Hewlett Packard. La compagnia di informatica, infatti, negli anni Novanta ha deciso di introdurre in via sperimentale dei sistemi retributivi legati alle performance dei dipendenti. Pur tuttavia, gli Autori rilevano come l'iniziativa abbia registrato un forte

---

<sup>(220)</sup> Cfr. GIELEN A. C., KERKHOFS M. J. M., VAN OURS J. C., *How performance related pay affects productivity and employment*, in *Journal of Population Economics*, vol. 23, n. 1, 2010, pagg. 291-301.

<sup>(221)</sup> Cfr. LUCIFORA C., ORIGO F., *Performance-related pay and firm productivity: evidence from a reform in the structure of collective bargaining*, in *Industrial and Labor Relations Review*, n. 3, 2015, pagg. 606-632.

<sup>(222)</sup> Cfr. BEER M., CANNON M. D., *Promise and peril in implementing pay for performance: a report on thirteen natural experiments*, in *Human Resource Management*, vol. 43, n. 1, 2004, pagg. 3-48.

<sup>(223)</sup> Cfr. MARDSEN D., *The paradox of performance related pay systems: why do we keep adopting them in the face of evidence that they fail to motivate?*, in LSE Research online, 2009.

insuccesso. Il sistema incentivante generava in realtà forti disparità tra i vari *team*, in quanto i lavoratori mostravano reticenza nell'acceptare e integrare in squadra quei colleghi che reputavano esser meno qualificati e competenti. In aggiunta, siccome inizialmente il sistema incentivante sembrava segnare ottimi risultati, i manager delle varie unità produttive avevano incrementato dopo poco tempo i livelli degli obiettivi, generando però in tal modo un c.d. *ratchet effect* (traducibile come “meccanismo a ruota dentata”, ovvero, letteralmente, “meccanismo d'arresto”), per cui le maestranze hanno preferito tutelarsi non perseguendo livelli di produttività ottimali, temendo un ulteriore innalzamento degli obiettivi da raggiungere. I dipendenti, inoltre, cominciavano a esternare forte demotivazione e, ancora, i livelli di produttività calavano.

Circa il c.d. *ratchet effect*, in particolare, si era già espresso anche Lazear<sup>(224)</sup>. Tale potenziale criticità è riscontrabile in quei processi ove, una volta raggiunto un determinato livello, non è più possibile tornare indietro. I lavoratori, quindi, per evitare spiacevoli conseguenze future potrebbero tendere ad impegnarsi meno di quello che invece la loro abilità consentirebbe, se non addirittura a rifiutare sistemi retributivi legati alle performance. Coerentemente, nel pensiero dell'Autore, se i lavoratori sanno che gli obiettivi futuri sono determinati da ciò che fanno ora, potrebbero essere portati ad impegnarsi meno del dovuto. L'economista statunitense, in particolare, rilevava altresì che, nei modelli collettivi, alcuni lavoratori possono cercare di indurre i colleghi a mantenere bassi livelli di produttività, timorosi che la direzione aziendale, alla luce di ottimi risultati, possa esser portata ad innalzare gli obiettivi pattuiti. Tuttavia, Lazear evidenzia anche come questo problema sia risolvibile ponendo in essere sistemi che, almeno nel primo periodo, partono da obiettivi bassi, poi eventualmente incrementabili in base alle evidenze.

Alcuni Autori hanno sostenuto che una soluzione al c.d. *ratchet effect* può consistere nel cambiare regolarmente le caratteristiche e le mansioni della prestazione del lavoratore<sup>(225)</sup>, mentre altri studiosi, più di recente, hanno mostrato come promesse formalizzate dall'impresa di non tagliare comunque le retribuzioni legate alla performance possono

---

<sup>(224)</sup> Cfr. LAZEAR E. P., *op. cit.*.

<sup>(225)</sup> Cfr. ICKES B. W., SAMUELSON L., *Job transfers and incentives in complex organizations: thwarting the ratchet effect*, in *RAND Journal of Economics*, vol. 18, n. 2, 1987, pagg. 275-286.

spingere i dipendenti a lavorare efficientemente, neutralizzando il verificarsi dei c.d. “meccanismi di non ritorno”<sup>(226)</sup>.

### **3.3.3. *Segue: Implicazioni ed efficacia dei sistemi retributivi basati sulle competenze dei lavoratori.***

Con specifico riferimento ai sistemi di valutazione e valorizzazione economica delle competenze lavorative, Murray e Gerhart<sup>(227)</sup>, hanno condotto un’analisi empirica per carpire l’effetto dei cennati sistemi su produttività, qualità e costo del lavoro, a 37 mesi di distanza. 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 da un generale aumento nelle retribuzioni erogate ai lavoratori, viene più che compensato dai maggiori risultati ottenuti in termini di produttività e qualità del lavoro.

Come già parzialmente anticipato, Lee, Law e Bobko<sup>(228)</sup>, hanno svolto uno studio su un’azienda statunitense, esaminando gli effetti dell’introduzione di un sistema di valutazione della professionalità a distanza di due anni. Nello specifico, gli Autori hanno dimostrato che i meccanismi valutativi più chiari e meglio compresi dai lavoratori, nonché i sistemi legati ad appositi programmi formativi, comportano un accrescimento nella percezione di equità procedurale e, conseguentemente, una migliore percezione sistematica. Queste condizioni determinano l’efficacia e successo di tali piani di valutazione e valorizzazione delle competenze, segnando incrementi in termini di produttività aziendale.

---

<sup>(226)</sup> Così CARMICHAEL H. L., MACLEOD W. B., *Worker cooperation and the ratchet effect*, in *Journal of Labor Economics*, vol. 18, n. 1, 2000, pagg. 1-19.

<sup>(227)</sup> Cfr. MURRAY B., GERHART B., *An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes*, in *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, 1998, pagg. 68-78.

<sup>(228)</sup> Cfr. LEE C., LAW K., BOBKO P., *op. cit.*.

Fatti salvi gli studi summenzionati, la letteratura economica è unanime nel riconoscere la scarsità di un filone di ricerca empirica circa gli effetti dei sistemi *skill-based* sulle performance aziendali. Di questo avviso, a titolo di esempio, si attestano Shaw, Gupta, Mitra e Ledford <sup>(229)</sup>, i quali avanzano piuttosto un focus su potenziali fattori di successo dei sistemi retributivi basati sulle competenze. Muovendo invero da un'analisi qualitativa, condotta attraverso questionari sottoposti a 97 aziende, gli studiosi sono giunti a concludere che i sistemi meglio funzionanti sono quelli in grado di valutare una scala sufficientemente ampia di competenze, nonostante ciò richieda uno sforzo e sia indirettamente proporzionale ai costi in capo all'azienda; quelli capaci di assicurare un contatto diretto tra lavoratori e supervisori; nonché quelli implementati in realtà manifatturiere <sup>(230)</sup>, siccome in questi contesti le competenze delle maestranze risultano più facilmente monitorabili e valutabili. Secondo gli Autori, inoltre, questi fattori preminenti spingono le imprese a mantenere e migliorare continuamente i loro sistemi valutativi, garantendone longevità, oltre che ad avere a disposizione una forza lavoro maggiormente flessibile.

Nell'idea di De Silva <sup>(231)</sup>, schemi di tal tipo, basati sulle competenze, sono comunque più facilmente implementabili nelle imprese maggiormente legate allo sfruttamento di conoscenze e capacità tecniche, alla scarsa presenza di gerarchie e ad una pratica gestionale partecipativa. D'altra parte De Silva, benché senza basare le proprie supposizioni su evidenze empiriche, e come sopra anticipato, asserisce che i sistemi retributivi *skill-based* portano con sé tanto potenziali criticità (ad esempio, i costi per la formazione sono elevati, oltre alla possibilità che si determini un incremento dei salari, pure a favore di competenze potenzialmente inutili), quanto potenziali vantaggi (facilità nell'aggiornamento rispetto alle innovazioni tecnologiche, creazione di una manodopera flessibile e spendibile su più posizioni o ruoli, incentivo per il lavoratore e riduzione della necessità di guardare alle promozioni come unica possibilità di crescita).

---

<sup>(229)</sup> Cfr. SHAW J. D., GUPTA N., MITRA A., LEDFORD G. E., *Success and survival of skill-based pay plans*, in *Journal of Management*, vol. 31, n. 1, 2005, pagg. 28-49.

<sup>(230)</sup> Su questo punto, per vero muovendo da assunti teorici più che empirici, vedi anche DE SILVA S., *op. cit.*

<sup>(231)</sup> Cfr. *Ibidem*.

Altri studiosi, più nello specifico, hanno dimostrato che l'adozione di sistemi salariali basati sulla professionalità spinge le imprese a puntare sulla formazione delle competenze specifiche dei lavoratori. Invero, quanto detto fa sì che ai dipendenti valutati per la loro professionalità, data la formazione specifica ricevuta, risulti ancor più difficile trovare stipendi superiori e più attraenti sul mercato, sicché si determina altresì una decrescita nei livelli di turnover e di ricambio forzoso della manodopera <sup>(232)</sup>.

Mitra, Gupta e Shaw <sup>(233)</sup>, ulteriormente, hanno condotto una comparazione dei risultati ottenuti sulla forza lavoro da 214 imprese che ricorrono a diversi schemi retributivi (a differenza che il salario sia legato alla mansione svolta, alla concorrenza sul mercato, ovvero alle competenze). Gli Autori, nel merito, hanno registrato l'impatto più positivo sulla flessibilità della forza lavoro, nonché sul comportamento della stessa, nei casi di schemi salariali collegati alle competenze. In tal modo, questo orientamento dottrinale assume che i c.d. *skill-based pay plans* contribuiscono ad aumentare il livello di produttività aziendale.

Alcuni economisti <sup>(234)</sup>, infine, marcano, entro il più recente dibattito dottrinale, l'opportunità dell'adozione di tali meccanismi incentivanti basati sulle competenze dei lavoratori. Secondo questa letteratura, infatti, solo schemi incentivanti così impostati possono stimolare i comportamenti organizzativi desiderati nei confronti dei lavoratori, evitando distribuzioni a pioggia degli incentivi. Diversamente, i sistemi *profit-sharing* considerano semplicemente *ex-post* le condizioni della capacità di pagare dell'impresa, senza dar luogo a incentivi "ex-ante" percepibili dai singoli lavoratori come tali e riconducibili ai loro sforzi. In aggiunta, sistemi diversi da quelli *skill-based* rischiano di generare risultati negativi sull'inflazione: a titolo esemplificativo, accordi di *profit-*

---

<sup>(232)</sup> Cfr. GUTHRIE J. P., *Alternative pay practices and employee turnover: an organization economics perspective*, in *Group and Organization Management*, vol. 25, n. 4, 2000, pagg. 419-439. Del medesimo avviso, anche marcando il fatto che la formazione specifica accresce la flessibilità della forza lavoro, giacché retribuire i dipendenti in base alle competenze significa spingerli a formarsi e, conseguentemente, perseguire alti livelli di flessibilità lavorativa delle maestranze, si segnala DIERDORFF E. C., SURFACE E. A., *If you pay for skills, will they learn? Skill change and maintenance under a skill-based pay system*, in *Journal of Management*, vol. 34, n. 4, 2008, pagg. 721-743.

<sup>(233)</sup> Cfr. MITRA A., GUPTA N., SHAW J. D., *A comparative examination of traditional and skill-based pay plans*, in *Journal of Managerial Psychology*, vol. 26, n. 4, 2011, pagg. 278-296.

<sup>(234)</sup> Sul punto, si veda in particolare ACOCELLA N., LEONI R., *op. cit.*.

*sharing* possono derivare da calcoli sul possibile incremento dei prezzi, e, quindi, da un ipotetico aumento dei valori nominali degli indicatori pattuiti, con la conseguenza che l'impresa può accontentarsi di redistribuire parte dei risultati raggiunti pagando esclusivamente gli incentivi legati al successo delle strategie aziendali, e cioè al successo delle strategie inflazionistiche nel mercato del bene o servizio. Diversamente, sistemi *skill-based* evitano il verificarsi delle cennate controfinalità e, d'altra parte, spingono verso alti livelli di innovazione organizzativa e di sviluppo delle competenze dei dipendenti, proprio in cambio di una reale e sostenibile crescita del salario.

### **3.3.4. Segue: La Teoria dell'equità organizzativa nei sistemi di valutazione delle performance e il coinvolgimento delle maestranze.**

Un vasto numero di contributi in materia convergono sulla necessità che i sistemi di valutazione individuale delle performance siano percepiti come giusti ed equi. Nello specifico, la teoria della giustizia organizzativa si deve al sociologo e psicologo del lavoro americano Greenberg. Il modello, per precisione, muove a sua volta dalla Teoria dell'equità di Adams (<sup>235</sup>), la quale tenta di spiegare i diversi gradi di soddisfazione percepita dai lavoratori all'interno di un'organizzazione. I lavoratori, infatti, tendono a mantenere in parità il rapporto tra input apportati sul posto di lavoro (si intende la quantità e qualità del lavoro svolto) e gli esiti (nel concreto, la retribuzione). Da questo punto di vista, la scontentezza sul luogo di lavoro deriva da iniquità, in primo luogo retributive, dettate per esempio da sistemi incentivanti entro cui i lavoratori non si sentono partecipi, ovvero da sistemi incentivanti eccessivamente soggettivi nelle dinamiche valutative.

---

(<sup>235</sup>) Cfr. ADAMS J. S., *Towards an understanding of inequity*, in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n. 5, 1963, pagg. 422-436; ADAMS J. S., *Wage inequities, productivity and work quality*, in *Industrial Relations*, vol. 3, n. 1, 1963, pagg. 9-16; per un'ampia ricostruzione teorica, vedi GREENBERG J., *A taxonomy of organizational justice theories*, in *Academy of Management Review*, vol. 12, n. 1, 1987, pagg. 9-22.

Come accennato, Greenberg costruisce il proprio modello di giustizia organizzativa muovendo dalla teoria di Adams (<sup>236</sup>). Secondo la teorizzazione di Greenberg, 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 al 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. Secondo Greenberg, maggiore è il coinvolgimento dei lavoratori nelle dinamiche organizzative e valutative, e cioè più essi si sentono vicini a tali meccanismi, maggiore è la percezione di equità e giustizia.

Il modello di giustizia organizzativa trova un ulteriore approfondimento nei successivi studi di Greenberg (<sup>237</sup>), ove è il medesimo Autore a condurre una ricerca qualitativa su un campione di manager, chiedendo loro quali determinanti sono di maggior importanza nei sistemi di valutazione delle performance. Per quanto qui di interesse, dallo studio è emerso che tra i fattori procedurali i più importanti consistono nella coerenza nell'applicazione dei parametri valutativi, nella previsione di colloqui e confronti tra le parti, nella possibilità di conoscere i parametri di valutazione prima che la valutazione abbia luogo, nella trasparenza dei meccanismi valutativi, ovvero nella possibilità di adire contro la valutazione stessa; tra i fattori distributivi rilevano la presenza di incentivi o promozioni effettivamente basate sui sistemi valutativi, nonché la possibilità per il dipendente di visionare e ricevere la valutazione finale.

Successivi studi si sono concentrati sulla dimensione della giustizia interazionale, arrivando infatti a sancire un modello di giustizia organizzativa bi-fattoriale, ove la

---

(<sup>236</sup>) Cfr. GREENBERG J., *The distributive justice of organizational performance evaluations*, in BIDHOFF H. W., COHEN R. L., GREENBERG J., a cura di, *Justice in Social Relations*, Plenum press, New York, 1986.

(<sup>237</sup>) Cfr. GREENBERG J., *Determinants of perceived fairness of performance evaluations*, in *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n. 2, 1986, pagg. 340-342.



giustizia interazionale è insita e assorbita nella componente procedurale <sup>(238)</sup>. Secondo altri Autori, quale ad esempio Bies <sup>(239)</sup>, il fattore interazionale è contestuale alle relazioni intercorrenti sul luogo di lavoro e rappresenta quindi una terza e distinta dimensione dei modelli di giustizia organizzativa.

Anche parte della letteratura economica, muovendo da assunti teorici, si è soffermata su tali aspetti connessi al concetto di equità procedurale nei sistemi di valutazione delle performance lavorative. Alcuni studiosi, coerentemente, sottolineano l'importanza del coinvolgimento dei lavoratori per la buona riuscita di sistemi organizzativi basati sulla valutazione e valorizzazione delle professionalità <sup>(240)</sup>. Similmente, altri hanno rimarcato come il tema degli schemi retributivi legati alle performance, con particolare riferimento ai sistemi *skill-based*, sia strettamente legato all'equità e giustizia procedurale percepita dai lavoratori, l'operato dei quali è infatti oggetto di valutazione <sup>(241)</sup>. Da questo punto di vista, il coinvolgimento del sindacato nella determinazione dei criteri e delle procedure valutative potrebbe assicurare alti livelli di equità sistemica e, conseguentemente, una buona riuscita dei modelli incentivanti.

Più di recente, Léné <sup>(242)</sup> ha sostenuto che la percezione di giustizia organizzativa costituisce un elemento cruciale per la buona implementazione di sistemi salariali legati alla professionalità. In particolare, il modo in cui il management mette in atto piani retributivi basati sulle competenze influenza gli atteggiamenti e i comportamenti dei dipendenti. Invero, quando i lavoratori ritengono che le decisioni siano stabilite sulla base di criteri privi di legittimità e non condivisi, tendono ad adottare un comportamento di reticenza e avversione verso i sistemi di valutazione. In aggiunta, anche parte della dottrina giuslavoristica non ha mancato di esprimersi sul punto: gli strumenti di valutazione attraverso cui effettuare l'apprezzamento della qualità della

---

<sup>(238)</sup> Cfr. CROPANZANO R., GREENBERG J., *Progress in organizational justice: tunneling through the maze*, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, 1997, pagg. 317-372.

<sup>(239)</sup> Cfr. BIES R. J., *The predicament of injustice. The management of moral outrage*, in CUMMINGS L. L., STAW B. M., *Research in organizational behavior*, JAI press, Greenwich, 1987.

<sup>(240)</sup> Sul punto, si vedano GUPTA N., LEDFORD G. E., JENKINS G. D., DOTY D. H., *op. cit.*, e LAWLER E. E., *op. cit.*.

<sup>(241)</sup> Cfr. ACOCELLA N., LEONI R., *op. ult. cit.*.

<sup>(242)</sup> Cfr. LÉNÉ A., *Skill-based pay in practice: an interactional justice perspective*, in *European Journal of Training and Development*, vol. 38, n. 7, 2014, pagg. 628-641.

prestazione lavorativa e determinare il corrispettivo retributivo, devono poggiare su valutazioni non discriminatorie, che non celino intenti di svilimento professionale <sup>(243)</sup>.

### **3.4. Valutazione delle performance e fattori motivazionali.**

Come anticipato, i modelli salariali legati alle performance dei lavoratori arrivano a coinvolgere la motivazione professionale e lavorativa delle maestranze. Alcuni studi di psicologia e sociologia del lavoro, invero, si sono focalizzati su questi aspetti. Secondo la Teoria dei risultati attesi di Vroom <sup>(244)</sup>, applicata alle forme di retribuzione incentivante, la motivazione dei lavoratori è legata all'aspettativa ed alla valenza. L'aspettativa consiste nella percezione della probabilità che una determinata azione del lavoratore possa condurre ad ottenere un risultato, mentre la valenza è l'attrattività e soddisfazione che l'individuo attribuisce al raggiungimento dell'obiettivo. Nel concreto, dunque, al crescere dell'aspettativa e della valenza del sistema incentivante, aumenta anche la motivazione nel lavoratore.

La successiva letteratura scientifica, nel merito, è stata solita distinguere principalmente tra fattori motivazionali intrinseci ed estrinseci. I primi studi in materia si devono alla Teoria dell'auto-determinazione (*Self-determination Theory*) di Deci e Ryan <sup>(245)</sup>. Nello specifico, gli Autori hanno distinto tra diverse forme di motivazione. In particolare, i fattori motivazionali intrinseci implicano che un'attività venga svolta per la soddisfazione della stessa, senza che intervengano in tal senso premi o incentivi di alcun tipo. I fattori motivazionali estrinseci, diversamente, implicano che un'attività venga svolta allo scopo di ottenere un riconoscimento, anche economico. Posta questa distinzione, Deci e Ryan, alla luce di alcuni esperimenti condotti primariamente su gruppi di studenti, giungono a concludere che i risultati migliori si ottengono in quei casi in cui ai soggetti viene lasciata ampia autonomia, senza ricorrere dunque a

---

<sup>(243)</sup> Così D'ONGHIA M., *op. cit.*.

<sup>(244)</sup> Per cui si rimanda a VROOM V. H., *Work and motivation*, Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco, 1964.

<sup>(245)</sup> Cfr. DECI E. L., RYAN R. M., *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum press, New York, 1985; successivamente, RYAN R. M., DECI E. L., *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*, in *Contemporary Educational Psychology*, n. 25, 2000, pagg. 54-67.

pressioni, contesti competitivi, scadenze e incentivi. Le performance più elevate, invero, si riscontrano nei contesti in cui i superiori valorizzano il più possibile la motivazione intrinseca degli individui.

Da ultimo, una ricognizione generale del dibattito in materia si rintraccia in Risher <sup>(246)</sup>. L'Autore, in particolare, si mostra scettico verso le conclusioni di Deci e Ryan. Secondo Risher i nuovi lavori richiedono una componente di abilità così elevate da racchiudere, a prescindere, una motivazione intrinseca. Ulteriormente, nel pensiero dell'Autore le conclusioni dei due psicologi sono inconsistenti in quanto i nuovi contesti lavorativi, ben diversi da quelli scolastici, implicano un aspetto retributivo congenito. I sistemi incentivanti sono ancor più forti quando mirati a valutare le competenze dei lavoratori e, conseguentemente, a spingere verso un funzionale sviluppo delle stesse, al che fattori motivazionali estrinseci si rendono prodromici a tal fine.

In senso contrario a Deci e Ryan si era già precedentemente pronunciato pure Lazear <sup>(247)</sup>. Alla luce degli studi dell'economista statunitense, infatti, l'evidenza empirica mostra un effetto positivo dei sistemi retributivi legati alle performance sulla motivazione dei dipendenti e, quindi, sull'impegno professionale profuso dagli stessi.

---

<sup>(246)</sup> Cfr. RISHER H., *It's not that simple: extrinsic versus intrinsic rewards*, Editorial, in *Compensation and Benefits Review*, vol. 45, n. 1, 2013, pagg. 3-6.

<sup>(247)</sup> Cfr. LAZEAR E. P., *op. ult. cit.*.

## **CAPITOLO III**

### **Sistemi di inquadramento e competenze.**

#### **Indagine su 50 modelli di classificazione del personale.**

## **SEZIONE I**

### **Parte descrittiva**

**Sommario:** 1. Introduzione al sistema di inquadramento unico dei lavoratori e alla descrizione di 50 modelli di classificazione del personale. – 1.1. Le prospettive di riforma e l'istituzione di commissioni sull'inquadramento. – 2. Orientamento classificatorio e salariale. – 2.1. Orientamento verticale. – 2.2. Orientamento orizzontale. – 2.3. Orientamento misto. – 3. Le scale parametriche. – 4. Automatismi promozionali e retributivi. – 4.1. Passaggi di livello in base all'anzianità di servizio o per titoli. – 4.2. Gli automatismi retributivi. – 4.3. Tentativi di riforma e aggiustamento in materia di automatismi.

### **1. Introduzione al sistema di inquadramento unico dei lavoratori e alla descrizione di 50 modelli di classificazione del personale.**

#### *Le caratteristiche del sistema di inquadramento unico*

In tutti i settori considerati, il modello di inquadramento unico dei lavoratori si presenta come un sistema classificatorio articolato in più livelli, individuati mediante criteri generali e, con eccezione del settore agricolo, riferito contestualmente a operai, impiegati e quadri. I lavoratori sono così disposti su posizioni orientate gerarchicamente, cui si riconduce la descrizione delle funzioni, e cioè di compiti e responsabilità, nonché il relativo trattamento retributivo.

### *La particolarità del settore agricolo*

Vale la pena specificare qui la particolarità, ed in un certo senso eterogeneità, del sistema di classificazione del personale del settore agricolo. Mentre il CCNL Quadri e Impiegati Agricoli, infatti, contiene un impianto inquadramentale per così dire classico, e cioè basato su 7 categorie, ciascuna contenente una declaratoria generale e l'indicazione dei profili professionali inclusi, pur con dei margini per l'individuazione di ulteriori figure impiegatizie a disposizione della contrattazione provinciale, il CCNL Operai Agricoli e Florovivaisti opera una distinzione. Invero, il contratto per gli operai agricoli ed i florovivaisti prevede un sistema classificatorio articolato in 3 aree professionali, ma se per gli operai florovivaisti il Ccnl indica contestualmente i diversi profili professionali, a loro volta distribuiti in 5 livelli, per gli operai agricoli ciascuna area professionale non contiene altro che la relativa declaratoria, sicché i profili professionali e le mansioni, quindi l'inquadramento di questi elementi all'interno di ciascuna area professionale, sono individuati dalla contrattazione provinciale. La distinzione a livello macro, inoltre, insita nei due differenti contratti collettivi nazionali, uno afferente gli operai, ed uno afferente quadri e impiegati, rompe, come già anticipato, la tradizionale nozione di inquadramento unificato dei lavoratori.

### *L'esclusione della professionalità*

Scontati gli esempi del CCNL Chimici, del CCNL Energia e Petrolio e del CCNL Occhiali, ovvero i casi meno rilevanti dei CCNL Ceramica e Piastrelle, CCNL Concia e CCNL Vetro e Lampade, questi ultimi ispirati proprio all'esperienza dei chimici, nella maggior parte dei settori produttivi il sistema classificatorio si preoccupa di stabilire soltanto *quali* mansioni il lavoratore è tenuto a svolgere, collegandole a un determinato livello retributivo, e non anche *come* deve essere adempiuta la prestazione lavorativa. Dalla definizione delle declaratorie professionali articolate nei diversi livelli d'inquadramento resta perciò esclusa la dimensione qualitativa del lavoro effettivamente prestato, e con essa il riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali.

### **1.1. Le prospettive di riforma e l'istituzione di commissioni sull'inquadramento.**

L'esclusione della professionalità dai modelli classificatori ha frequentemente spinto le parti sociali ad avvertire la necessità di una revisione degli stessi, per cui vale qui la pena evidenziare la tendenza, recente e rilevata in un numero consistente di contratti collettivi nazionali, di introdurre delle commissioni paritetiche sull'inquadramento, variamente denominate, atte a studiare o pensare nuovi criteri per la classificazione e la valorizzazione dei lavoratori, ovvero di attivare processi di sperimentazione in materia, sempre demandati al livello aziendale.

#### *Il caso del CCNL Artigianato area Tessile Moda*

Con riferimento all'artigianato, ad esempio, rileva il caso del CCNL Artigianato area Tessile Moda. Con l'ultimo rinnovo contrattuale, risalente al 25 luglio 2014, le parti hanno infatti introdotto all'art. 24 una Commissione paritetica per l'inquadramento, principalmente con il duplice compito di verificare i margini di aggiornamento del sistema classificatorio e l'opportunità di una unificazione dei sistemi classificatori incidenti sul medesimo comparto, a fronte delle innovazioni di processo e di prodotto. In aggiunta, le parti hanno convenuto che la Commissione può realizzare una ricognizione circa i cambiamenti tecnologici ed organizzativi, nonché una analisi e valutazione della convenienza di introdurre un nuovo sistema di inquadramento, basato sui concetti di competenza e conoscenza, anziché esclusivamente sul concetto di mansione.

#### *Il caso del CCNL Credito*

Un caso recente è quello del CCNL Credito, rinnovato da ultimo il 31 marzo 2015, con il quale le parti firmatarie hanno concordato l'istituzione di un Cantiere di lavoro «per la definizione di un nuovo sistema di classificazione del personale, delle connesse declaratorie e degli eventuali profili professionali esemplificativi», nell'intento

dichiarato di adeguare la disciplina contrattualistica ai mutati assetti organizzativi e tecnici.

*Le sperimentazioni nei settori Metalmeccanico ed Energia e Petrolio*

Ancor più attuali sono gli esempi del CCNL Metalmeccanici e del CCNL Energia e Petrolio. Nel primo caso, con il rinnovo del 26 novembre 2016, i sindacati e le associazioni datoriali di settore, preso atto delle concrete evoluzioni legate alla c.d. Industria 4.0 ed alle trasformazioni della prestazione lavorativa e della professionalità, hanno convenuto l'istituzione di una Commissione paritetica per la riforma del sistema di inquadramento professionale. La commissione, nello specifico, tra gennaio e dicembre 2017, approfondisce e definisce una proposta per la ridefinizione delle attuali declaratorie e l'aggiornamento dei profili professionali. La proposta eventualmente formulata viene quindi sottoposta per una decisione finale alle parti firmatarie del contratto collettivo nazionale. Contestualmente, sempre a partire da gennaio 2017, ma entro dicembre 2018, viene avviata, su alcune aziende disponibili, una fase di transizione sperimentale verso un modello di classificazione per fasce o aree professionali. Le imprese aderenti, in particolare, devono darne comunicazione alla Commissione paritetica «trasmettendo la soluzione sperimentalmente convenuta in sede aziendale»; la commissione, a sua volta, monitora le iniziative, fornisce eventuale supporto e, da ultimo, analizza i casi aziendali più interessanti, al fine di sottoporre ulteriore materiale alle rappresentanze nazionali per la definizione di un nuovo sistema di inquadramento.

Nel caso dell'Energia e Petrolio, similmente appurata l'esigenza di aggiornare il sistema di inquadramento a fronte delle evoluzioni tecnologiche e organizzative, i sindacati e l'associazione datoriale si sono trovati concordi nell'avviare «i lavori di una commissione paritetica nazionale con il compito di definire una proposta da sottoporre alla decisione finale delle parti stipulanti». Nel merito, la commissione paritetica, così costituita, procede, con scadenza fissata a dicembre 2017, alla verifica della congruità del sistema di classificazione del personale, nel suo complesso, e soprattutto all'aggiornamento del sistema di valutazione della professionalità. Su tale secondo

aspetto, in particolare, e quindi con riferimento all'apprezzamento dell'elemento CREA (per il quale si rimanda al paragrafo successivo, § 1.2.), le parti hanno convenuto sulla necessità di rafforzare il peso dei fattori soggettivi nella valutazione delle prestazioni; di semplificare gli elementi oggetto di valutazione e rivederne la descrizione; di aggiornare la scheda per la valutazione della professionalità; di verificare la congruenza tra ruoli, elementi del CREA ed aree di business; nonché di perseguire gli incrementi di produttività individuale.

### *Il caso del CCNL Elettrici*

Un ulteriore caso, infine, è rappresentato dalla “Dichiarazione a Verbale” inserita nell'art. 21 del CCNL Elettrici, in occasione del rinnovo del 25 gennaio 2017. In tale occasione le parti firmatarie hanno convenuto che le imprese interessate possono raggiungere degli accordi, in sede aziendale, allo scopo di definire dei sistemi di classificazione del personale in linea con le proprie esigenze di efficienza e flessibilità, nonché con i propri modelli organizzativi, avendo considerazione «delle competenze e dei contenuti tipici delle attività». Tali sperimentazioni sono comunque ammesse a patto che le intese identifichino delle dinamiche di raccordo tra tali sistemi, da un lato, e la struttura retributiva e parametrica, come ai sensi del CCNL, dall'altro.

## **2. Orientamento classificatorio e salariale.**

In base a quanto precisato nel Cap. I, con riferimento all'orientamento verticale possiamo immaginare i livelli retributivi disposti lungo una linea verticale, vale a dire dall'alto verso il basso, e viceversa. Nel caso di orientamento orizzontale, diversamente, e sempre in relazione a quanto precisato nel Cap. I, la linea che possiamo tracciare è sì verticale, ma breve, sicché dalla stessa diramano in senso orizzontale ulteriori linee, corrispondenti ai livelli retributivi interni al medesimo e singolo livello di inquadramento. L'orientamento classificatorio, per concludere, sia esso verticale o orizzontale, rispecchia l'impostazione salariale delle imprese del settore di riferimento.



Tab. 1 - Orientamento classificatorio e salariale in cinquanta sistemi classificatori (CCNL e CCSL FCA CNH).

<b>Orientamento classificatorio</b>		
<b>Verticale</b>	<b>Misto</b>	<b>Orizzontale</b>
Agricolo (quadri, impiegati e operai), Alimentare, Artigianato (area alimentazione e panificazione, area chimica e ceramica, area edilizia, area meccanica, area tessile e moda), Assicurazioni, Autostrade, Calzature, Carta, Cemento, Chimico PMI (chimica e concia, gomma e plastica, abrasivi), Distribuzione Cooperativa, Edilizia, Elettrico, Gas-Acqua, Giocattoli, Gommaplastica, Igiene Ambientale (imprese private e pubbliche), Industria Turistica, Laterizi, Legno, Logistica e Trasporti, Metalmeccanico, Metalmeccanico PMI (Confapi e Confimi), Mobilità Ferroviaria, Multiservizi, Pelletteria, Spazzole e Penne/Pennelli, Telecomunicazioni, Terziario (Confcommercio e Confesercenti), Tessile, Trasporto a Fune, Turismo-Alberghi, Turismo-PP. EE., Vetro, Vigilanza Privata	Ccsl FCA, Credito, Lavanderie Industriali	Ceramica e Piastrelle, Chimico-Farmaceutico, Chimico PMI (ceramica e imprese macchinizzate del vetro), Concia, Energia e Petrolio, Occhiali, Vetro (imprese macchinizzate)

### **2.1. Orientamento verticale.**

42 Ccnl sui 49 analizzati presentano un orientamento classificatorio verticale. Modelli classificatori quali quelli previsti nei CCNL Alimentari, CCNL Calzature, CCNL Distribuzione Cooperativa, CCNL Igiene Ambientale – aziende private, CCNL Igiene Ambientale – aziende pubbliche, CCNL Logistica e Trasporti, CCNL Mobilità Ferroviaria, CCNL Metalmeccanici, CCNL Metalmeccanici PMI (tanto nella sua

versione sottoscritta da Confapi quanto in quella siglata da Confimi), CCNL Multiservizi, CCNL Terziario (anch'esso tanto nella sua versione siglata da Confcommercio quanto in quella firmata da Confesercenti, nonostante i tentativi di riforma con riferimento ai lavoratori nell'ambito *Information and Communications Technology*), e i due CCNL afferenti il settore del Turismo (Pubblici Esercizi e Alberghi), per citare alcuni casi tra i più esemplificativi, si attestano attorno a livelli di verticalità, in termini di inquadramento dei lavoratori, particolarmente significativi.

Il settore del turismo, a titolo di esempio, in particolare nelle sue due diramazioni più rilevanti rappresentate dal comparto alberghiero e dal comparto dei pubblici esercizi, si caratterizzano per sistemi di inquadramento fermi da decenni. Nel merito, sia nei pubblici esercizi che nell'alberghiero il sistema di inquadramento si articola su dieci livelli, disposti gerarchicamente e verticalmente, ciascuno individuato da una declaratoria e da un elenco di attività lavorative. Ancor più esemplificativo è il singolo caso dei pubblici esercizi, ove, scontato il graduale aggiornamento delle declaratorie e delle attività lavorative elencate, l'intervento più rilevante sull'impianto classificatorio risale ancora oggi all'accordo di rinnovo del 30 maggio 1991.

Non rappresentano esempi di orizzontalità retributiva, bensì verticale, nemmeno casi quali quelli del CCNL Distribuzione Cooperativa e del CCNL Mobilità Ferroviaria. Nel primo caso, infatti, pur senza un impianto strutturato e definito, le parti si sono impegnate ad intervenire a livello di azienda sull'assetto retributivo dei lavoratori più qualificati e non appartenenti alla categoria dei quadri mediante la previsione di quote salariali aggiuntive, riassorbibili se su previsione della contrattazione collettiva, finalizzate a cogliere i contenuti professionali delle prestazioni, tenendo conto di alcuni criteri tra i quali la capacità propositiva, l'incidenza della funzione e delle responsabilità nell'organizzazione aziendale, la gestione di nuove procedure e tecnologie, la complessità della struttura aziendale e la situazione del mercato del lavoro. Nel secondo caso, invece, le parti firmatarie hanno introdotto una componente salariale denominata "salario professionale". Tuttavia, tale elemento non costituisce altro che un importo mensile, aggiuntivo ai minimi retributivi e fissato a livello nazionale, erogato in ragione della funzionalità produttiva propria della figura professionale ricoperta dal dipendente,

senza quindi che incidano una valutazione e un apprezzamento della professionalità lavorativa.

*Verso una riduzione del numero di livelli di inquadramento: il nuovo modello in FCA*

Seppur nella sua particolarità di contratto collettivo aziendale di primo livello, è invece qui significativa la riforma apportata dal CCSL FCA CNH del 7 luglio 2015, per cui si è registrato il passaggio da un sistema di classificazione unificato consistente in 5 gruppi professionali, ove i gruppi 5°, 4° e 3° hanno al loro interno due fasce per un totale complessivo di 8 livelli retributivi, ad un impianto classificatorio, riservato ai nuovi assunti, sì unificato e orientato verticalmente, ma articolato soltanto su 3 aree professionali cui corrispondono altrettanti livelli retributivi. Da contraltare allo snellimento dei livelli salariali, si segnalano l'introduzione di un sistema retributivo fortemente flessibilizzato e volto a valorizzare il rendimento del singolo lavoratore, nonché l'intenzione dichiarata delle parti di implementare nel tempo un sistema basato su progressioni economiche orizzontali.

## **2.2. Orientamento orizzontale.**

Sistemi di inquadramento orientati orizzontalmente, invece, si rintracciano nel caso del CCNL Chimici, del CCNL Energia e Petrolio e del CCNL Occhialeria, ove il numero di livelli retributivi è elevato esclusivamente perché, in entrambi i casi, le categorie classificatorie sono frazionate al loro interno, allo scopo di consentire un allineamento tra retribuzione e professionalità espressa. Quanto detto vale, in parte, anche per i comparti del vetro e lampade, della concia, nonché della ceramica e piastrelle, seppur in misura meno rilevante: l'impianto orizzontale viene riservato solo alle realtà in cui, di fatto, è più forte l'impatto della tecnologia. A titolo di esempio, nel CCNL Vetro e Lampade, così come nella relativa parte del CCNL Chimico PMI, le retribuzioni sono legate alla posizione organizzativa soltanto per le imprese atte alle prime lavorazioni del vetro, vale a dire, nel concreto, per le imprese macchinizzate. Di contro, i lavoratori delle aziende del comparto vetro impegnate nelle seconde lavorazioni o nelle

lavorazioni a soffio, ovvero nelle lavorazioni a mano, sono inquadrati in un'unica scala classificatoria orientata verticalmente, anelastica alla posizione organizzativa, e quindi, in linea teorica, alla professionalità espressa dalle maestranze.

### *Il caso del CCNL Chimici*

Il CCNL Chimico Farmaceutico, nel merito, aveva introdotto alcune innovazioni già nel 19 marzo 1994, mediante la riduzione dei livelli di inquadramento ed il passaggio, allora, da dieci livelli a sei categorie. Alla luce del rinnovo del 18 dicembre 2009 le parti hanno poi dato seguito al processo di riforma: i lavoratori sono inquadrati in un'unica scala classificatoria composta da sei categorie (dalla A alla F), nell'ambito delle quali sono poi previste delle figure professionali, con mansioni contrattualmente considerate equivalenti, ma distribuite su diverse c.d. "posizioni organizzative". Più nello specifico, ogni categoria contiene una declaratoria. La declaratoria, attraverso otto specifici "fattori di inquadramento", raggruppati in un c.d. "glossario", atti a cogliere i contenuti professionali di ciascuna posizione, consente l'inquadramento di una posizione di lavoro esistente in azienda nell'ambito di una determinata categoria. L'attribuzione della categoria è infatti in capo alla singola azienda, ed avviene in due momenti. In una prima fase la direzione aziendale colloca la posizione lavorativa, effettivamente presente nell'impresa stessa, all'interno di una certa categoria. In un secondo momento, invece, la direzione aziendale inserisce il singolo dipendente nell'ambito della posizione lavorativa precedentemente determinata e collocata, valutando primariamente la corrispondenza tra quanto espresso dal lavoratore mediante la propria attività ed i requisiti richiesti dalla posizione ricoperta. Se da un lato, quindi, le declaratorie rappresentano i requisiti per l'inquadramento nella categoria in considerazione, i profili professionali descrivono il contenuto professionale ed il grado di competenze richiesto e comportano di fatto un'indennità di posizione organizzativa (IPO), la quale si aggiunge ai minimi retributivi fissati contrattualmente per ciascuna categoria e mira a remunerare il lavoratore in relazione alle proprie competenze. Come anticipato, l'inquadramento dei lavoratori è in capo alla direzione della singola azienda, la quale, in tale operazione, dovrà fare riferimento alle indicazioni del contratto collettivo nazionale, eventualmente

fornendo alla Rsu, previa richiesta da parte della stessa, le informazioni utili circa gli elementi apprezzati per la classificazione delle posizioni e dei lavoratori.

### *Il caso del CCNL Energia e Petrolio*

D'altra parte, il CCNL Energia e Petrolio, rinnovato da ultimo il 25 gennaio 2017, prevede un sistema di valutazione della professionalità espressa dai lavoratori imperniato nel modello di classificazione del personale. La scala classificatoria si concretizza in sei categorie, con i relativi minimi retributivi, cui si collegano più livelli salariali in base alla valorizzazione dell'apporto professionale, mediante l'apprezzamento di ciascun fattore dell'indicatore CREA (segnatamente, Complessità Responsabilità Esperienza Autonomia). Il livello salariale complessivo dei lavoratori inquadrati in una delle prime cinque categorie, dunque, è determinato, oltre che dall'inquadramento nella categoria di competenza, dalla misurazione dell'apporto individuale attraverso l'indicatore CREA. Il CREA, nello specifico, si compone di 14 elementi complessivi: tre ciascuno per quanto riguarda la complessità e la responsabilità, e quattro elementi ciascuno per quanto riguarda invece l'esperienza e l'autonomia. Ciascuno dei quattro elementi complessivi (complessità, responsabilità, esperienza e autonomia) si compone di una molteplicità di ulteriori elementi, sebbene, in relazione alla categoria e business area cui appartiene il lavoratore, solo alcuni di essi vengono considerati per la determinazione del CREA. Circa il momento valutativo, per l'apprezzamento del CREA, che avviene con cadenza biennale, sono predisposte delle schede con l'indicazione dei singoli elementi, descritti nel dettaglio, nonché del numero dei gradi di apprezzamento corrispondente al numero dei livelli del CREA stesso.

Il più recente rinnovo del CCNL Energia e Petrolio, già prima richiamato, conferma siffatto impianto. Nel merito, l'art. 10 precisa che le declaratorie hanno la funzione di definire la valutazione complessiva e generale della professionalità, rappresentata dalla classificazione, delineando le caratteristiche fondamentali di ciascuna categoria e consentendo, in tal modo, una lettura uniforme, oggettiva e dai ridotti margini interpretativi. La funzione del CREA, d'altra parte, rimane dichiaratamente quella di apprezzare, secondo determinati parametri, gli ambiti che caratterizzano la declaratoria,

quindi di fornire una valutazione complessiva della professionalità espressa, con riguardo sia agli aspetti oggettivi (Complessità e Responsabilità), tanto agli aspetti soggettivi (Esperienza e Autonomia).

### *Il caso del CCNL Occhiali*

L'ultimo caso da segnalare, in ordine temporale, è quello del comparto dell'industria dell'occhiale, e cioè dell'accordo del 17 maggio 2017, il quale ha introdotto una revisione organica del modello di classificazione del personale, come all'art. 28 del relativo contratto collettivo nazionale. Le unità classificatorie alla base del nuovo sistema di inquadramento consistono nelle Aree Professionali e negli Step di sviluppo professionale, che insieme, unitamente ai Descrittivi professionali come rivisti dalle parti firmatarie, rappresenteranno i criteri generali per l'inserimento della professionalità entro il sistema azienda. Nello specifico, ciascuna Area Professionale (Operativa; Qualificata; Tecnica/Gestionale; Specialistica/Gestionale), che ha il generale scopo di identificare un insieme omogeneo delle competenze richieste nei processi lavorativi del comparto, è frazionata in più Step di sviluppo professionale, questi ultimi mirati a rappresentare il livello di competenza richiesto per lo svolgimento delle attività previste nell'Area medesima. Gli Step di sviluppo professionale, in particolare, sono distribuiti su tre livelli, e cioè, in ordine crescente: Base, Centrato e Consolidato. A ciascun Step di sviluppo professionale corrisponde così uno dei dieci livelli retributivi della nuova scala classificatoria, posto che le Aree Tecnica/Gestionale e Specialistica/Gestionale contemplano soltanto gli Step Centrato e Consolidato.

Uno dei punti centrali dell'intesa, che ne segna l'orientamento orizzontale, consiste nella tipizzazione e descrizione delle Competenze organizzative (Flessibilità professionale; Trasferimento delle competenze; Leadership) che il dipendente esprime nell'ambito della propria attività lavorativa. Coerentemente, questa tipizzazione ha lo scopo di consentire una valorizzazione delle competenze effettivamente e costantemente poste in essere dai lavoratori. La valorizzazione economica delle Competenze organizzative richieste dal datore di lavoro, comunque limitata ai dipendenti inquadrati nelle Aree Operativa e Qualificata, poggia sull'introduzione del Premio di

Professionalità a Valore Aggiunto (PPVA), aggiuntivo agli elementi retributivi nazionali. Il PPVA, nel merito, è corrisposto ai dipendenti in forza da almeno sei mesi nell'anno di riferimento e registra un importo lordo mensile compreso tra i 12,00 ed i 18,00 euro, in relazione all'Area Professionale e allo Step di sviluppo di riferimento. Inoltre, e sempre in base all'Area Professionale e allo Step di sviluppo professionale, muta anche il peso attribuito a ciascun comportamento organizzativo, sicché, a titolo di esempio, per un lavoratore classificato all'interno dell'Area Operativa e con Step Centrato conterà totalmente ed esclusivamente (100%) la Flessibilità professionale, mentre per un lavoratore classificato nella medesima Area ma con Step Consolidato conteranno sia la Flessibilità Professionale (70%), sia il Trasferimento delle competenze (30%). La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene sulla base di una apposita ed individuale Scheda professionale. All'esito, ed entro 15 giorni dal ricevimento della scheda, il lavoratore o, previo mandato, un rappresentante dei lavoratori, potrà rigettare la stessa e contestare l'attendibilità della valutazione effettuata. In tale caso seguirà una procedura di verifica congiunta, la quale si concluderà, entro tre mesi, con la comunicazione al dipendente della decisione definitiva. Da ultimo, occorre precisare che l'impianto del PPVA riserva un margine di adattamento a disposizione della contrattazione aziendale. A livello di azienda, invero, le parti potranno modificare i comportamenti organizzativi con altri ritenuti più rispondenti alle specificità dell'impresa e dei suoi processi lavorativi, potranno stabilire forme di integrazione economica rispetto a quelle fissate a livello nazionale e, con contestuale riproporzionamento del calcolo del PPVA, potranno aggiungere ai tre esistenti un quarto comportamento organizzativo.

### **2.3. Orientamento misto.**

Altri sistemi di inquadramento, quali ad esempio quello del comparto bancario e delle lavanderie industriali, sono orientati sì orizzontalmente, ma senza che si configurino meccanismi di valorizzazione economica della professionalità dei lavoratori. Se da un lato siffatti modelli classificatori consentono infatti una valorizzazione della professionalità espressa dal lavoratore, dall'altro non garantiscono una collocazione retributiva variabile e legata ad un apprezzamento delle competenze.

### *Il caso del CCNL Lavanderie Industriali*

Il modello classificatorio del CCNL Lavanderie Industriali, ad esempio, prevede che i lavoratori siano collocati nell'area più idonea, sulla base di una valutazione delle competenze professionali. Nello specifico, ogni area professionale comprende più livelli di competenza, che vengono denominati moduli, e si contraddistingue per i livelli diversi di complessità delle attività descritte, quindi per il grado di autonomia, responsabilità e coordinamento che i ruoli previsti sono tenuti ad esercitare per conseguire i risultati operativi attesi. Il collocamento nell'ambito dell'area avviene dunque previa valutazione di schede personali, a cura del datore di lavoro.

### *Il caso del CCNL Credito*

Il CCNL Credito, d'altra parte, ha da ultimo confermato la sua struttura classificatoria a c.d. "maglie larghe", i cui lineamenti principali risalgono di fatto alla versione del 1994, quando si concordò la previsione di più livelli, distribuiti all'interno di poche aree professionali, con i minimi retributivi corrispondenti alla declaratoria descrittiva della mansione e slegati da un apprezzamento della professionalità espressa dai lavoratori. Dal punto di vista gestionale, ad esempio, emerge che in considerazione delle esigenze aziendali, ed in applicazione di un principio di piena fungibilità e maggior interscambio nei compiti, l'impresa può assegnare al lavoratore, anche in via promiscua, tutte le attività di pertinenza dell'area professionale di appartenenza. Vanno di pari passo le previsioni relative allo sviluppo professionale e di carriera, di cui agli artt. 73 e seguenti, da concretizzarsi in programmi formativi adeguati e garanzie di mobilità su diverse posizioni di lavoro. Su quest'ultimo punto, in particolare, le parti firmatarie hanno concordato che lo sviluppo professionale, così declinato, avviene in connessione alla valutazione del personale, alla luce della quale le imprese, secondo elementi di valutazione fissati singolarmente tenendo conto della propria organizzazione e dei propri obiettivi strategici, attribuiscono annualmente un giudizio finale complessivo al lavoratore. Tale meccanismo, come anticipato sopra, non configura dinamiche di flessibilità retributiva, se non, al più, per la previsione di cui all'art. 75, comma 5, secondo la quale «l'eventuale quota del premio di rendimento eccedente lo standard di



settore e, il premio aziendale, il premio variabile di risultato, nonché l'elemento di garanzia retributiva, non vengono erogati in caso di giudizio di sintesi negativo».

### **3. Le scale parametriche.**

#### *L'ampiezza dei sistemi di classificazione*

Dall'approfondimento condotto emerge che ad 1 euro di aumento contrattuale al livello più basso (parametro 100 in tutti i settori, con eccezione di quello dei servizi ambientali) corrisponde un incremento al livello più alto che varia ad esempio da 2,1 euro (parametro 210) nel metalmeccanico, a circa 2,35 euro (parametro 235,4) nel settore dei bancari, a 2,5 euro (parametro 250) nel commercio e nell'industria della carta, a 2,55 euro (parametro 255) nella distribuzione cooperativa, a 2,7 euro (parametro 270) nella vigilanza privata, fino a quasi 2,77 euro (parametro 276,78) nel comparto elettrico. Con esclusione del CCSL FCA CNH, in cui la scala parametrica registra un divario estremamente contenuto (100 - 131,7), i settori merceologici in cui la distanza tra gli estremi della scala classificatoria è meno marcata sono quelli afferenti il comparto artigiano, qui con particolare riferimento alle aree occhialeria (100 - 136) e metalmeccanica (100 - 136,74). Seguono, in ordine, i settori della logistica e dei trasporti, ove ad 1 euro di aumento al livello più basso (parametro 100) corrisponde un aumento pari a 1,69 euro (parametro 169) al livello più alto, e dell'industria turistica e dei pubblici esercizi, ove, ad 1 euro di aumento al livello più basso (parametro 100) corrisponde un aumento pari a circa 1,71 euro (parametro 171,07) al livello più alto.

La scala parametrica più ampia, come anticipato, si rinviene nel CCNL Elettrici. Con il rinnovo del 18 febbraio 2013, in particolare, le parti hanno cercato di modernizzare e di aggiornare la precedente struttura classificatoria. In relazione agli impegni già presi in occasione del rinnovo del 5 marzo 2010, le parti si sono così date atto dell'esigenza di procedere con gradualità, realizzando per fasi successive il progetto di un nuovo sistema di classificazione. Di risultato, il precedente sistema classificatorio, basato su 15 livelli di inquadramento, sintomatici di un'organizzazione del lavoro strutturata e statica, è

stato frazionato in più gruppi, mantenendo comunque un totale di 15 livelli retributivi. Preme qui evidenziare come il conglobamento dell'ex indennità di contingenza nei minimi tabellari, con la conseguente ridefinizione dei coefficienti relativi alla paga giornaliera ed oraria e dei trattamenti economici parametrati sui soli minimi tabellari, ha determinato la riduzione della scala parametrica da 100 - 413,5 a 100 - 276,78, ma l'ampiezza della stessa, nonostante l'intercorrere del rinnovo del 25 gennaio 2017, resta una tra le più significative nell'intero panorama contrattuale domestico.

Se il parametro inferiore è di regola pari a 100, caso particolare è poi quello dei CCNL Igiene Ambientale – aziende private e CCNL Igiene Ambientale – aziende pubbliche. In entrambi i casi, invero, in occasione dell'ultimo rinnovo contrattuale le parti firmatarie hanno convenuto circa la necessità di arginare pratiche di concorrenza sleale e meccanismi di “dumping salariale”, particolarmente ricorrenti nell'aggiudicazione di appalti pubblici. Per fare questo, ed in modo da allineare i livelli retributivi più bassi a quelli di altri contratti collettivi nazionali di fatto incidenti sul medesimo settore economico, per le aziende private le parti hanno introdotto i nuovi livelli di inquadramento S e 1 B, rispettivamente identificati dal parametro 80 e 88,38. Tale accorgimento ha abbassato il riferimento inferiore della scala parametrica, da 100 ad 80, incrementando l'ampiezza della scala stessa. Discorso pressoché identico per le aziende pubbliche: le parti firmatarie hanno introdotto il nuovo livello professionale S, con una retribuzione inferiore a quella del livello di inquadramento 1, e con parametro 90, abbassando anche in tal caso il valore inferiore della scala parametrica di classificazione del personale.

#### *Cause di scale parametriche eccessivamente ampie*

Spesso l'innalzamento del parametro medio è stato determinato dall'inserimento, nel tempo, di nuovi livelli nella scala classificatoria. Il riferimento è a quei livelli accessori, generalmente denominati dalle parti “Super”. A titolo esemplificativo è possibile richiamare il caso del CCNL Turismo-Pubblici Esercizi, la cui scala classificatoria, contempla, tra il 7° ed il 6° livello, il livello 6° Super, riservato ai dipendenti in possesso di adeguate capacità tecniche-pratiche che eseguono lavori di normale

complessità, tra cui, in una previsione che rappresenta peraltro un chiaro esempio di automatismo promozionale, di cui si dirà di seguito (§ 4.1.), gli addetti servizi mensa che abbiano trascorso un anno di inquadramento al 6° livello. Discorso analogo vale, per ulteriore esempio, nei casi del CCNL Alimentari, del CCNL Calzature, del CCNL Distribuzione Cooperativa, del CCNL Giocattoli, del CCNL Laterizi e Manufatti, del CCNL Spazzole, Penne e Pennelli, e del CCNL Trasporto a Fune.

Ricade entro tale ragionamento anche il caso dei metalmeccanici, ove il rinnovo del CCNL del 15 ottobre 2009 aveva portato con sé un timido tentativo di aggiornamento del sistema classificatorio, nell'ottica di valorizzare le competenze trasversali dei lavoratori. Il riferimento va invero alla nota a verbale alla 3<sup>a</sup> categoria, sezione IV, titolo II, la quale aveva previsto che, rispetto ai lavoratori classificati nella 3<sup>a</sup> categoria, come da declaratoria, potevano essere individuati coloro che, maturata una significativa esperienza in azienda, operavano stabilmente su diverse funzioni con capacità concretamente esercitata di collaborare in coordinamento con altre funzioni, sia superiori che inferiori, per il miglioramento del processo o del prodotto e per il miglior sviluppo delle capacità professionali in azienda. Nello specifico, a questi lavoratori era riconosciuto, con decorrenza dal 1° marzo 2009, un elemento retributivo di professionalità (c.d. 3<sup>a</sup> ERP) corrispondente al parametro 121,7 dei minimi tabellari. In occasione del rinnovo del 5 dicembre 2012 tale dettato contrattuale è stato però tradotto nell'introduzione della Categoria 3<sup>a</sup> Super. La vicenda dei metalmeccanici si aggiunge a quelli interventi che, nel tempo, hanno portato all'ampliamento delle scale parametriche e all'innalzamento del numero di livelli retributivi, ed hanno marcato l'orientamento verticale della maggior parte dei sistemi di inquadramento.

#### *Lo discostamento parametrico tra i livelli retributivi*

Nonostante lo discostamento parametrico medio vada letto contestualmente all'impostazione ed all'orientamento salariale del sistema classificatorio, è possibile affermare che valori particolarmente bassi possono indicare schemi classificatori appiattiti e ristretti, di potenziale ostacolo alla crescita professionale dei lavoratori, mentre valori elevati indicano scale classificatorie potenzialmente verticistiche e dai

significativi differenziali retributivi tra una posizione lavorativa e l'altra, a discapito soprattutto dei lavoratori inquadrati ai livelli medi e bassi della scala di inquadramento e dei neoassunti.

La tabella di cui di seguito (Tab. 2) suddivide i contratti collettivi presi in esame in relazione al valore dello discostamento parametrico medio rilevato. Fanno eccezione soltanto il CCNL Operai Agricoli e Florovivaisti e il CCNL Quadri e Impiegati Agricoli, giacché in tali casi gli aumenti retributivi, su cui peraltro incide fortemente la contrattazione provinciale in ottica di adeguamento dei minimi salariali in relazione all'andamento economico e inflazionistico del territorio, si basano su incrementi percentuali, uguali per ciascun livello, anziché su coefficienti parametrici. Nello specifico, sono adottate cinque fasce di discostamento (basso, medio-basso, medio, medio-alto, alto), l'identificazione delle quali è soggettiva e mira a distribuire le intese secondo i diversi gradi di distanza tra i livelli retributivi.

Tab. 2 - Discostamento parametrico medio in cinquanta sistemi classificatori (CCNL e CCSL FCA CNH, con esclusione del settore agricolo).

<b>Discostamento parametrico medio</b>				
<b>Basso (≤ 6,9)</b>	<b>Medio-basso (7 – 11,9)</b>	<b>Medio (12 – 14,9)</b>	<b>Medio-alto (15 – 19,9)</b>	<b>Alto (≥ 20)</b>
Artigianato (area alimentazione e panificazione, area chimica e ceramica, area meccanica, area tessile e moda), Logistica e Trasporti, Mobilità Ferroviaria	Carta, Cemento, Chimico-Farmaceutico, Chimico PMI, Concia, Credito, Elettrico, Ccsl FCA, Gas-Acqua, Gommoplastica, Igiene Ambientale (imprese private e pubbliche), Industria Turistica, Legno, Metalmeccanico, Turismo-Alberghi, Turismo-PP. EE., Vetro	Calzature, Ceramica e Piastrelle, Energia e Petrolio, Giocattoli, Lavanderie Industriali, Occhiali, Spazzole e Penne/Pennelli, Tessile, Trasporto a Fune	Alimentare, Artigianato (area edilizia), Assicurazioni, Autostrade, Distribuzione Cooperativa, Edilizia, Laterizi, Metalmeccanico PMI (Confapi e Confimi), Multiservizi, Pelletteria, Telecomunicazioni, Terziario (Confcommercio e Confesercenti)	Vigilanza Privata

Secondo la suddivisione effettuata, 17 contratti collettivi nazionali, cui si aggiunge il CCSL FCA CNH, registrano uno discostamento parametrico medio-basso (compreso tra 7 e 11,9), 9 contratti collettivi nazionali registrano uno discostamento parametrico medio (compreso tra 12 e 14,9), mentre 14 contratti collettivi registrano uno discostamento parametrico medio-alto (compreso tra 15 e 19,9).

Dalla distribuzione dei contratti collettivi analizzati, emerge che lo discostamento parametrico medio più elevato è quello del CCNL Vigilanza Privata (24,3), mentre quello più contenuto si rintraccia nel CCNL Mobilità Ferroviaria (4,6). Nel concreto, questo significa che nel comparto della Vigilanza Privata, dato lo discostamento parametrico di 24,3 punti, l'aumento di 1 euro ad un determinato livello retributivo comporta, mediamente, un incremento retributivo pari all'incirca a 1,24 euro per il livello immediatamente superiore. Similmente, nel CCNL Mobilità Ferroviaria

l'aumento di 1 euro ad un dato livello retributivo comporta l'incremento salariale medio più contenuto di circa 1,05 euro per il livello immediatamente superiore.

Si precisa infine che, con la sola eccezione dell'area edile, tutti i contratti collettivi nazionali afferenti il settore dell'artigianato, di riflesso alla ristrettezza della scala parametrica, registrano livelli di discostamento parametrico bassi, compresi tra i valori dell'area chimica e ceramica (5,7) e dell'area tessile e moda (6,3).

#### **4. Automatismi promozionali e retributivi.**

##### **4.1. Passaggi di livello in base all'anzianità di servizio o per titoli.**

Alla luce delle precisazioni metodologiche apportate con il Cap. I, la tabella di cui sotto (Tab. 3) mostra che su 37 contratti collettivi nazionali che, nel complesso, prevedono automatismi promozionali, 27 li collegano unicamente all'anzianità di servizio, mentre 9 li collegano sia all'anzianità di servizio che all'ottenimento di titoli di studio o abilitazioni professionali. Soltanto il CCNL Edilizia prevede collocazioni inquadramentali automatiche legate esclusivamente al conseguimento di titoli di studio.

Tab. 3 - Automatismi promozionali in cinquanta sistemi classificatori (CCNL e CCSL FCA CNH).

<b>Automatismi promozionali</b>			
<b>Assenti</b>	<b>Previsti (legati solo ad anzianità di servizio)</b>	<b>Previsti (legati solo a titoli o abilitazioni conseguite)</b>	<b>Previsti (legati sia a anzianità di servizio che a titoli o abilitazioni conseguite)</b>
<p>Agricolo (quadri, impiegati e operai), Autostrade, Cemento, Chimico-Farmaceutico, Credito, Ccsl FCA, Gas-Acqua, Industria Turistica, Lavanderie Industriali, Legno, Turismo-Alberghi, Vetro</p>	<p>Alimentare, Artigianato (area alimentazione e panificazione, area tessile moda), Assicurazioni, Calzature, Carta, Ceramica e Piastrelle, Chimico PMI, Distribuzione Cooperativa, Elettrico, Energia e Petrolio, Gommoplastica, Igiene Ambientale (imprese private e pubbliche), Laterizi, Logistica e Trasporti, Metalmeccanico, Mobilità Ferroviaria, Occhiali, Pelletteria, Spazzole e Penne/Pennelli, Telecomunicazioni, Terziario (Confcommercio e Confesercenti), Tessile, Turismo-PP. EE., Vigilanza Privata</p>	<p>Edilizia</p>	<p>Artigianato (area chimica e ceramica, area edilizia, area meccanica), Concia, Giocattoli, Metalmeccanico PMI (Confapi e Confimi), Multiservizi, Trasporto a Fune</p>

*Automatismi promozionali e anzianità di servizio*

Con riferimento agli automatismi promozionali connessi all'anzianità di servizio, ad esempio, il CCNL Logistica e Trasporti prevede che sono automaticamente inquadrati al 3° livello Super gli addetti al servizio clienti senior ed i *telesales* senior dopo 24 mesi

trascorsi al 3° livello di inquadramento, ovvero i *city couriers* senior dopo 18 mesi al 3° livello. Similmente, le parti hanno convenuto che il personale viaggiante inquadrato al 3° livello Super Junior passerà automaticamente al 3° livello Super dopo 30 mesi. Il CCNL Telecomunicazioni prevede che i lavoratori assunti con compiti propri del 1° livello conseguiranno il 2° livello dopo 18 mesi di effettivo servizio, così come i lavoratori assunti con compiti propri del 2° livello conseguiranno automaticamente il 3° livello una volta decorsi 36 mesi. Il CCNL Multiservizi, ancora, prevede che passano al 3° livello di inquadramento i lavoratori qualificati come impiegati esecutivi che abbiano trascorso 18 mesi di servizio al 2° livello, mentre vengono promossi al 2° livello i lavoratori qualificati come operai comuni che abbiano trascorso almeno 9 mesi al 1° livello. Il CCNL Vigilanza Privata contiene il passaggio della guardia giurata al 4° livello dopo 24 mesi di permanenza al 5° livello, così come il passaggio della guardia giurata dal 6° a 5° livello dopo il compimento del medesimo periodo di permanenza, anche se in questo secondo caso la disciplina trova valenza solo per il personale in forza alla data di stipula del rinnovo contrattuale. Vale qui la pena evidenziare altresì la presenza di automatismi promozionali negli impianti classificatori del CCNL Terziario - Confcommercio e del CCNL Terziario - Confesercenti, nella misura in cui, in entrambi i casi, alcune figure professionali (per esempio, l'aiutante commesso e l'addetto all'insieme delle operazioni ausiliarie alla vendita) dopo 18 mesi di servizio al 5° livello passano automaticamente al 4°.

#### *Gli automatismi promozionali nel settore artigiano*

Il CCNL Artigianato afferente l'area Meccanica, ad ulteriore esempio, sia nella sua parte riservata al settore metalmeccanico e all'installazione di impianti, sia nella sua parte per orafi e argentieri, prevede che gli impiegati di primo impiego, inquadrati nella 6ª categoria, passano automaticamente, dopo dodici mesi, alla 5ª categoria. D'altra parte, per i lavoratori operai inquadrati nella 6ª categoria è prevista l'acquisizione, dopo 24 mesi, del livello retributivo relativo alla 5ª categoria. Se ci si continua a muovere entro il settore artigiano, ancora, rileva che il CCNL Artigianato area Chimica e Ceramica, nella parte relativa al settore chimica, gommoplastica e vetro, contiene un meccanismo di automatismo promozionale e classificatorio, ove le parti hanno



concordato che per le specifiche figure professionali i cui profili sono previsti in più livelli, ai fini dell'attuazione dell'inquadramento in sede aziendale, all'atto dell'assunzione si faccia riferimento all'anzianità professionale già acquistata dal lavoratore nel settore, certificata dal libretto personale di lavoro.

#### *I casi del CCNL Igiene Ambientale e del CCNL Mobilità Ferroviaria*

Ulteriore caso chiarificatore circa la diffusione di dinamiche promozionali automatiche e slegate da meccanismi valutativi è quello del CCNL Igiene Ambientale, sia nella sua versione per le aziende private, sia nella sua versione afferente le aziende pubbliche. Il contratto collettivo nazionale per le aziende private, ad esempio, prevede una duplice posizione parametrica per i livelli professionali 2, 3, 4, 5, 6, 7, e, in seguito all'ultimo rinnovo, anche per il livello professionale 1. Nel concreto, si tratta della posizione parametrica iniziale B e della posizione parametrica di attestazione A, ove le posizioni parametriche di tipo B sono attribuite al personale neoassunto, oppure in ogni caso di passaggio al livello superiore. I dipendenti così inquadrati accedono alle posizioni parametriche di tipo A, corrispondenti al medesimo livello professionale, soltanto al compimento di 5 anni di anzianità di servizio alla posizione parametrica B. Similmente, nel contratto collettivo nazionale riservato alle aziende pubbliche, operanti nel medesimo settore merceologico, i lavoratori accedono alle posizioni parametriche A al compimento di 6 anni di effettiva prestazione alla posizione parametrica B. Sulla medesima linea anche il CCNL Mobilità Ferroviaria, ove le parti hanno convenuto il passaggio da una posizione retributiva di partenza alla superiore, contestualmente al medesimo livello professionale, a seguito del raggiungimento di una certa anzianità di servizio alla posizione retributiva di partenza medesima. Fa eccezione esclusivamente il livello professionale dei quadri, per i quali il passaggio dalla posizione retributiva 2 alla posizione retributiva 1 avviene soltanto sulla base di una valutazione di merito, operata dall'azienda, incidente sulle competenze e capacità professionali espresse dal lavoratore.

*Automatismi promozionali e titoli di studio: i casi del comparto edile, metalmeccanico PMI e tessile*

Sempre in tema di automatismi promozionali ed a titolo di esempio, ma con focus sugli automatismi o limiti legati al titolo di studio, il CCNL Edilizia prevede che i laureati in specialità tecniche inerenti all'industria edile, in specialità amministrative, e i diplomati di scuole medie superiori in specialità tecniche inerenti all'industria edile o in specialità amministrative, non possono essere assegnati alla categoria inferiore alla 2<sup>a</sup> per i laureati, ed alla 3<sup>a</sup> per i diplomati, comunque sempre previa denuncia all'impresa al conseguimento del titolo. Il CCNL Metalmeccanico PMI – Confapi, per vero similmente ai contenuti del CCNL Metalmeccanico PMI – Confimi, stabilisce che i lavoratori in possesso di laurea, in fase di inserimento nell'azienda, verranno inquadrati nella 5<sup>a</sup> categoria, sempre che svolgano attività inerenti la laurea conseguita, mentre i lavoratori in possesso di diploma di scuole medie superiori verranno inquadrati nella 4<sup>a</sup> categoria. Ad ulteriore titolo esemplificativo, il CCNL Industria Tessile, all'art. 104, prevede che, previa presentazione di attestazione del titolo di studio al momento dell'assunzione, «l'impiegato laureato, assunto in primo impiego per mansioni specificamente attinenti al proprio titolo di studio di laurea specialistica, non potrà essere assegnato a un livello inferiore al 6° qualora sia adibito a mansioni che [...] ricadano comunque, per il loro contenuto, nella declaratoria dello stesso 6° livello». Analogo ragionamento vale per l'impiegato diplomato, qui però con riferimento al 5° livello, anziché al 6°. Da ultimo, il CCNL Artigianato Edile prevede che i laureati in specialità tecniche attinenti all'industria edile, in specialità amministrative, ovvero i diplomati di scuole medie superiori in specialità tecniche inerenti all'industria edilizia, o in specialità amministrative, se adibiti ad attività coerenti con il titolo di studio conseguito, non possono essere assegnati ad una categoria inferiore alla 2<sup>a</sup> (per i laureati) e alla 3<sup>a</sup> (per i diplomati).

#### **4.2. Gli automatismi retributivi.**

La tabella di seguito (Tab. 4) mostra che 46 contratti collettivi nazionali, sui 49 analizzati, prevedono degli avanzamenti salariali periodici, in tali casi sempre legati

all'anzianità di servizio. La maggior parte dei contratti collettivi analizzati prevede 5 aumenti retributivi al compimento di 2 anni di anzianità in azienda, ma non mancano casi come quelli dei comparti dell'industria turistica, degli alberghi, dei pubblici esercizi e della vigilanza privata dove gli aumenti previsti sono al massimo 6 per ogni triennio di anzianità. Ulteriormente, a titolo di esempio, i CCNL Distribuzione Cooperativa, CCNL Terziario - Confcommercio e CCNL Terziario - Confesercenti permettono un massimo di 10 scatti retributivi ogni 3 anni di anzianità di servizio; il CCNL Mobilità Ferroviaria prevede un massimo di 7 aumenti salariali per ogni biennio di anzianità; il CCNL Autostrade permette un massimo di 9 scatti per ogni biennio di anzianità; mentre il CCNL Quadri e Impiegati Agricoli, infine, permette un massimo di 12 aumenti per ogni biennio di anzianità. Una particolarità si rintraccia nel CCNL Assicurazioni, ove, nel concreto, gli scatti di anzianità sono assorbiti direttamente dall'impianto di classificazione del personale, giacché ogni livello retributivo è ulteriormente frazionato in base ad un dato numero di "classi di anzianità", ciascuna delle quali è collegata agli anni di permanenza del dipendente al livello salariale di appartenenza e nella medesima azienda.

Fanno eccezione a simili meccanismi il CCNL Chimici, il CCNL Energia e Petrolio ed il CCNL Gas-Acqua: in tali casi le più recenti tornate contrattuali hanno eliminato l'erogazione degli aumenti retributivi legati all'anzianità di servizio.

Tab. 4 - Automatismi retributivi in cinquanta sistemi classificatori (CCNL e CCSI FCA CNH).

<b>Automatismi retributivi</b>	
<b>Assenti</b>	<b>Previsti (anzianità di servizio)</b>
Chimico-Farmaceutico, Energia e Petrolio, Gas-Acqua	Agricolo (quadri, impiegati e operai), Alimentare, Artigianato (area alimentazione e panificazione, area chimica e ceramica, area edilizia, area meccanica, area tessile e moda), Assicurazioni, Autostrade, Calzature, Carta, Cemento, Ceramica e Piastrelle, Chimico PMI, Concia, Credito, Distribuzione Cooperativa, Edilizia, Elettrico, Ccsi FCA, Giocattoli, Gommoplastica, Igiene Ambientale (imprese private e pubbliche), Industria Turistica, Laterizi, Lavanderie Industriali, Legno, Logistica e Trasporti, Metalmeccanico, Metalmeccanico PMI (Confapi e Confimi), Mobilità Ferroviaria, Multiservizi, Occhiali, Pelletteria, Spazzole e Penne/Pennelli, Telecomunicazioni, Terziario (Confcommercio e Confesercenti), Tessile, Trasporto a Fune, Turismo-Alberghi, Turismo-PP. EE., Vetro, Vigilanza Privata

### **4.3. Tentativi di riforma e aggiustamento in materia di automatismi.**

Un cambio di passo in materia si rileva nell'ultimo rinnovo del contratto collettivo specifico di lavoro FCA CNH. Il sistema valevole per gli assunti dal primo febbraio 2013 contiene importanti automatismi promozionali, legati al titolo di studio, per la determinazione della fascia di inserimento, ovvero all'anzianità di servizio. Circa il primo aspetto, ad esempio, le parti hanno convenuto che i lavoratori impiegati in possesso di titolo di scuola media superiore sono inseriti automaticamente nel 4° gruppo, seconda fascia; i lavoratori in possesso di titolo di laurea triennale sono inseriti automaticamente nel 3° gruppo, prima fascia; mentre i lavoratori in possesso di laurea specialistica o magistrale sono inseriti nel 2° gruppo professionale. Circa il secondo aspetto, si evidenzia invece che i lavoratori inquadrati nel 4° gruppo, seconda fascia, passeranno al 3° gruppo, prima fascia, dopo 24 mesi di prestazione lavorativa; così come i lavoratori inquadrati nel 5° gruppo, prima fascia, passeranno alla seconda fascia

dopo 18 mesi di prestazione lavorativa. Quel che più rileva è che l'ultimo rinnovo del CCNL FCA CNH, come riportato nella Tab. 1 di cui all'Allegato 1, ha rivisto il sistema di inquadramento per gli assunti da luglio 2015 cancellando tali automatismi promozionali.

Un percorso di aggiustamento sul tema rileva anche nell'ultimo rinnovo del CCNL Lavanderie Industriali. Nel merito, le parti hanno convenuto l'eliminazione dello scorrimento automatico del lavoratore al livello di inquadramento superiore dopo una sua permanenza rispettivamente di 12 e 18 mesi al 1° e 2° livello. Fanno eccezione unicamente i lavoratori inquadrati al 1° e al 2° livello alla data di stipula del rinnovo del contratto collettivo nazionale.

Se poi, come anticipato, la previsione degli incrementi salariali legati all'anzianità di servizio costituisce la regola, occorre comunque evidenziare le particolarità dei CCNL Chimici, CCNL Energia e Petrolio e CCNL Gas-Acqua, consistenti nell'eliminazione di tale automatismo retributivo. Invero, con il rinnovo del CCNL Energia e Petrolio del 2013, assunto ad esempio, le associazioni di categoria hanno pattuito che, a decorrere dal primo gennaio 2016, cessa l'applicazione degli aumenti periodici di anzianità.

## SEZIONE II

### Analisi e discussione dei risultati

**Sommario:** 1. Evidenze dall'indagine su 50 sistemi di inquadramento. – 1.1. – Effetti e implicazioni dell'orientamento classificatorio. – 1.2. Effetti e implicazioni delle scale parametriche. – 1.3. Effetti e implicazioni degli automatismi promozionali e retributivi. – 1.4. Una distinzione tra settori *labour intensive* e *capital intensive* alla luce dei sistemi di inquadramento. – 1.4.1. Analisi della distinzione settoriale. – 2. Motivi della staticità o riforma dei modelli di inquadramento del personale. – 2.1. Motivazioni di ordine strutturale e socioeconomico. – 2.1.1. Discrezionalità datoriale e controllo sul costo del lavoro. – 2.1.2. Fisionomia e caratteristiche del settore economico. – 2.2. Motivazioni di ordine istituzionale.

#### 1. Evidenze dall'indagine su 50 sistemi di inquadramento.

##### 1.1. Effetti e implicazioni dell'orientamento classificatorio.

###### *Le criticità dell'orientamento classificatorio verticale*

Dalla descrizione dei 50 sistemi di classificazione del personale, di cui alla Sezione I del presente Capitolo, emerge nettamente che la maggior parte degli stessi sono declinati in senso verticale. Di contro, ben pochi sistemi di classificazione del personale si contraddistinguono per una organizzazione orizzontale.

Questo dato è rilevante, giacché sistemi di inquadramento orientati verticalmente, a maggior ragione se contornati da un significativo numero di livelli salariali, possono potenzialmente comportare delle notevoli rigidità. Da un punto di vista prettamente gestionale e salariale, invero, essendo occluso ogni riconoscimento in senso orizzontale, e cioè entro il medesimo livello o la medesima categoria professionale, gli avanzamenti risultano realizzabili soltanto mediante il passaggio di livello. In tal modo le crescite retributive trovano inevitabilmente sfogo solamente in senso verticale, risultando

agganciate esclusivamente all'assegnazione al lavoratore di un nuovo ruolo o di una nuova figura professionale, con il derivante adeguamento classificatorio, ovvero al riconoscimento, a discrezione datoriale, di integrazioni economiche individuali.

Necessario fattore abilitante per il sostentamento dell'orientamento verticale dei sistemi di classificazione del personale è il mantenimento di un significativo numero di livelli retributivi, questo finalizzato a garantire a datori di lavoro e lavoratori gli scalini necessari per l'elargizione di progressioni di inquadramento e salario. Rimangono sul campo dunque la perpetuazione della verticalità dei modelli classificatori e, giocoforza, la difficoltà nell'implementazione di logiche orizzontali, giacché aggiustamenti delle mansioni e delle responsabilità affidate al lavoratore, ancorché piccoli, determinerebbero peraltro il rischio di dover riconoscere il livello superiore. Lo sfruttamento delle progressioni inquadramentali in chiave premiale può inoltre comportare una inefficiente collocazione delle figure professionali nel mercato del lavoro di riferimento, dal momento che lo spostamento delle stesse all'interno dei relativi sistemi di inquadramento non rispecchia la reale fisionomia occupazionale del settore e le effettive esigenze imprenditoriali.

Senza contare poi che tali dinamiche premiali potrebbero paradossalmente celare effetti demotivanti sulla forza lavoro, nella misura in cui slegherebbero il dipendente da un ruolo che precedentemente svolgeva con elevati livelli di motivazione, professionalità e produttività, per destinarlo ad un nuovo ruolo che, benché superiore da un punto di vista classificatorio e retributivo, egli non è, per aspettative o attitudini, in grado di svolgere ed esprimere adeguatamente. Nello strenuo tentativo di garantire un riconoscimento al dipendente meritevole, attribuendo allo stesso il passaggio ad altri ruoli e quindi livelli di inquadramento, il datore di lavoro potrebbe così ritrovarsi con una pessima e demotivata professionalità, nostalgica del ruolo precedentemente ricoperto.

#### *L'insufficienza dell'orientamento classificatorio misto*

Altri sistemi di inquadramento, quali ad esempio quello del comparto bancario e delle lavanderie industriali (vedi § 2.3., Sezione I), presentano un orientamento misto, e cioè

un sistema di classificazione sì flessibile in termini di fungibilità delle mansioni e inserimento del personale nell'organizzazione aziendale, ma al contempo privo di concreti meccanismi di valorizzazione economica della professionalità espressa.

Tali modelli ad orientamento misto si rivelano infatti incapaci di garantire una collocazione retributiva variabile e legata ad un apprezzamento delle competenze dei lavoratori, sicché servono al più ad assicurare un idoneo collocamento del dipendente nel sistema di inquadramento (CCNL Lavanderie Industriali), ovvero a consentire una gestione flessibile del personale mediante un accorpamento delle mansioni e la piena fungibilità delle stesse (CCNL Credito). Nel concreto, tali sistemi classificatori, ancorché battezzati alla luce dell'orizzontalità classificatoria <sup>(248)</sup>, sembrano fermarsi a livelli di ibridismo, non distanziandosi significativamente dai più tradizionali sistemi di inquadramento orientati gerarchicamente ed imperniati attorno ai vecchi concetti di livello e mansione. La crescita retributiva in tali settori dell'economia privata, invero, permane relegata al riconoscimento di superminimi individuali, ovvero all'assegnazione al lavoratore di nuovi e diversi compiti con il contestuale passaggio al livello retributivo superiore.

## **1.2. Effetti e implicazioni delle scale parametriche.**

L'ampiezza della scala parametrica è un elemento non di secondaria incidenza sulla struttura salariale del comparto economico di riferimento.

### *Scale parametriche ristrette e appiattimento salariale*

Valori particolarmente bassi della scala parametrica possono tendenzialmente indicare schemi classificatori appiattiti e ristretti, causa di un generalizzato e dannoso livellamento retributivo, oltre che rivelarsi di potenziale ostacolo alla crescita professionale dei lavoratori.

---

<sup>(248)</sup> Cfr. GUARRIELLO F., *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3, 2005, pagg. 51-69.



Le scale parametriche più ristrette e compresse sono tendenzialmente quelle che presentano livelli di discostamento medio, tra un livello classificatorio e quello immediatamente successivo, più contenuti, quindi un minore differenziale retributivo tra un livello e l'altro della scala classificatoria. Alla luce della descrizione condotta, e a titolo di esempio, è il caso dei CCNL del comparto artigiano, del CCNL Gommoplastica, del CCNL Logistica e Trasporti e del CCNL Mobilità Ferroviaria (vedi § 3., Sezione I).

*Scale parametriche ampie, differenziali retributivi e progressioni verticali*

Al contrario, scale parametriche eccessivamente ampie costituiscono una distorsione strutturale che penalizza maggiormente i lavoratori inquadrati ai livelli medi e bassi, quindi soprattutto i più giovani, ovvero i neoassunti, configurando un meccanismo che, dal punto di vista salariale, si pone come iniquo ed aumenta il divario tra gli estremi della scala classificatoria. Invero, significativi differenziali retributivi tra una posizione lavorativa e l'altra vanno a discapito soprattutto dei lavoratori inquadrati ai livelli medi e bassi della scala di inquadramento.

Con riferimento all'analisi dello discostamento parametrico medio tra un livello e l'altro del sistema classificatorio, è possibile notare che scale parametriche ampie e dal ridotto numero di livelli retributivi registrano discostamenti parametrici medi elevati, configurando potenzialmente evidenti differenziali salariali (è il caso dei CCNL afferenti il settore del Terziario e della Distribuzione Cooperativa, del CCNL Assicurazioni, del CCNL Autostrade, del CCNL Edilizia e del CCNL Vigilanza Privata). Di contro, scale parametriche ampie, o comunque moderatamente ampie, ma con un numero consistente di livelli retributivi al loro interno, registrano valori di discostamento parametrico medio modesti, giacché si candidano, proprio grazie ad un numero significativo di gradi retributivi, a dare sfogo a progressioni salariali in senso verticale, quindi ad abilitare i passaggi da un livello all'altro della scala di classificazione (è il caso del CCNL Carta, del CCNL Elettrici e del CCNL Metalmeccanici).

### *L'insostenibilità della parametrizzazione automatica*

Si può altresì rilevare la difficile comprensibilità della parametrizzazione automatica degli incrementi retributivi ai diversi livelli di inquadramento. Nel merito, appare iniquo che il rinnovo contrattuale debba determinare un aumento generalmente più che doppio dei livelli più alti, rispetto ai livelli più bassi della scala classificatoria.

Analogamente, appare altresì discutibile gli incrementi retributivi non vengano aggiustati tra i diversi livelli di inquadramento con variazioni che tengano conto, ad esempio, del posizionamento delle diverse professionalità sul mercato del lavoro. L'unico contratto collettivo nazionale a considerare questo aspetto è il CCNL Credito, il quale, per un periodo di 4 anni dalla data di assunzione, prevede un salario d'ingresso per le figure *junior*, inquadrate nella categoria prevalente di entrata nel settore (c.d. "Livello retributivo di inserimento professionale"). Tuttavia, il fatto che tale accorgimento sia riservato solo alle figure neoassunte ad un determinato livello, rende il sistema poco equo, poiché scarica sui neoassunti, compensandolo, il costo del lavoro derivante da altre figure professionali rispetto alle quali la valutazione sul posizionamento nel mercato del lavoro non viene invece svolta. Queste dinamiche, nondimeno a quanto di cui sopra, aumentano notevolmente i differenziali salariali intra-settoriali, dunque giocoforza l'accettabilità e la sostenibilità del sistema.

#### **1.3. Effetti e implicazioni degli automatismi promozionali e retributivi.**

Un ostacolo all'introduzione ed implementazione di avanzamenti salariali correlati ad una valutazione della componente qualitativa della prestazione lavorativa, e cioè alla valorizzazione della professionalità, consiste nella larga previsione, da parte della contrattazione collettiva, di automatismi promozionali e retributivi, questi ultimi nel concreto coincidenti con gli scatti d'anzianità.

I contratti collettivi nazionali, infatti, seppur talvolta limitatamente ai livelli più bassi della scala classificatoria, si ostinano a prevedere una vasta gamma di automatismi retributivi e promozionali. Questi, invalido surrogato a più sostenibili e giustificabili

progressioni lavorative, come già rilevato da accorta dottrina <sup>(249)</sup>, sembrano aver oggi perso la loro funzione originaria di fidelizzazione del dipendente alla realtà aziendale.

### *Le ricadute degli automatismi promozionali*

Nello specifico, un numero consistente di CCNL contempla il passaggio automatico da un livello all'altro della scala di classificazione del personale, diffusamente in base all'anzianità di servizio ovvero, più raramente, in base all'ottenimento di abilitazioni o di determinati titoli di studio (vedi § 4.1., Sezione I). D'altra parte, sono purtroppo pochi i casi in cui gli automatismi promozionali sono stati cancellati, e cioè in cui le parti, anche in occasione dei rinnovi più recenti, hanno eliminato lo scorrimento automatico del dipendente da un livello all'altro della scala classificatoria.

Se da un lato la previsione di automatismi promozionali può rivestire il ruolo, per quanto dubbio, di riservare delle progressioni di carriera, e conseguentemente salariali, ad alcuni lavoratori che diversamente non avrebbero prospettive di crescita, in quanto impiegati in unità produttive poco strutturate o in piccoli esercizi <sup>(250)</sup>, dall'altro essa può generare scontentezza e demotivazione tra i dipendenti, quindi giocoforza inquinare l'ambiente di lavoro. Si pensi a due lavoratori, inquadrati al medesimo livello ma con qualifiche differenti, ancorché afferenti mansioni pressoché analoghe, ove il primo lavoratore mostra un livello di qualità professionale elevato e buone capacità relazionali, mentre il secondo rivela per scarsa premurosità e bassa predisposizione a lavorare con i colleghi. Ebbene, si pensi dunque alla dissintonia che si creerebbe qualora per la prima figura, quindi per il primo lavoratore, dovesse essere prevista dal CCNL una promozione automatica al livello immediatamente superiore, con il relativo riconoscimento economico, al decorrere di un anno. Il secondo lavoratore, al contrario, non godrebbe di tale canale promozionale e permanerebbe, al trascorrere del suddetto periodo di un anno, al livello di assunzione. L'esempio, che non vuole risultare semplicistico, ha lo scopo di evidenziare come la previsione di automatismi promozionali, tesi a valorizzare la mera permanenza del lavoratore in un determinato

---

<sup>(249)</sup> Cfr. ZILIO GRANDI G., *La retribuzione. Fonti struttura funzioni*, Jovene editore, Napoli, 1996, pagg. 107 e ss..

<sup>(250)</sup> Cfr. ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, Napoli, 1991.

ruolo, possa celare, contrariamente alle intenzioni, generale scontentezza all'interno della medesima forza lavoro. Un lavoratore professionalmente impeccabile, da questo punto di vista, potrebbe uscire demotivato da simili dinamiche, sino a esser portato ad abbassare il livello qualitativo della sua prestazione lavorativa. In un altro e ulteriore possibile scenario, il datore di lavoro, per scongiurare incomprensioni tra i propri dipendenti, potrebbe sentirsi costretto a innalzare di conseguenza il trattamento economico di tutti, indistintamente, equiparandolo a quello dei colleghi che hanno invece usufruito del canale di promozione inquadramentale (e economica) automatica.

#### *Le ricadute degli automatismi retributivi*

La quasi totalità dei CCNL esaminati prevede degli avanzamenti salariali periodici, diversamente modulati ma comunque esclusivamente correlati all'anzianità di servizio del lavoratore (vedi § 4.2., Sezione I).

Sebbene anche gli scatti di anzianità, similmente all'istituto degli automatismi promozionali, ricoprono le funzionalità, ormai tanto storiche quanto anacronistiche, di premiare l'attaccamento del lavoratore all'azienda, di sopperire ad eventuali periodi di vacanza contrattuale, nonché di garantire aumenti salariali anche a quei lavoratori i cui margini di crescita professionale appaiono drasticamente ridotti, essi risultano di dubbia opportunità. Instaurando una forte relazione tra anzianità e progressioni retributive, gli automatismi retributivi restringono i margini per una diversa valutazione della prestazione lavorativa e, conseguentemente, assorbono risorse economiche su cui le aziende potrebbero invece fare affidamento per garantire erogazioni legate al merito professionale o alla produttività del lavoro. Le carriere retributive dei lavoratori risultano così almeno parzialmente incanalate non tanto nella valorizzazione della qualità della prestazione lavorativa, quanto piuttosto del tempo trascorso dal lavoratore in azienda, da cui non necessariamente deriva una maggior qualità e utilità dell'attività.

In tema di revisione degli scatti di anzianità, si registrano ancor meno eccezioni rispetto agli automatismi promozionali, giacché tale istituto è stato eliminato solamente in 3 dei CCNL esaminati (vedi § 4.2. e 4.3., Sezione I), ove le parti ne hanno stabilito la

cessazione per i nuovi assunti. Il superamento dell'istituto degli scatti di anzianità può essere sì posto in essere nell'intento di concentrare la crescita salariale sui minimi tabellari, ma altresì allo scopo di liberare delle risorse, in tal caso economiche, per dare slancio alla contrattazione di secondo livello o alle erogazioni di produttività, quindi per aumentare il grado di variabilità della retribuzione.

#### **1.4. Una distinzione tra settori *labour intensive* e *capital intensive* alla luce dei sistemi di inquadramento.**

Dall'analisi sin qui svolta è possibile estrapolare le prime conclusioni circa lo stato e la fisionomia dei modelli di inquadramento domestici, quindi tracciare una distinzione tra settori *labour intensive* e settori *capital intensive* in base alle riforme, implementate o mancate, dei sistemi di classificazione del personale.

Nella teoria economica, occorre premettere, le componenti della funzione di produzione elementare [ $y = f(K, L)$ ], sono delle grandezze aggregate nelle due categorie K e L, ove la prima è il capitale (vale a dire macchinari, impianti, strumenti IT, fondi finanziari, ecc.) e la seconda è il lavoro (fondamentalmente, management e lavoratori). Il rapporto tra capitale (K) e lavoro (L) porta generalmente a distinguere tra settori produttivi ad intensità di capitale (c.d. *capital intensive*) e settori produttivi ad intensità di lavoro e manodopera (c.d. *labour intensive*).

##### *I settori capital intensive*

Dalla panoramica tracciata emerge che è per lo più in alcuni settori *capital intensive*, ove l'andamento del costo del lavoro incide in misura contenuta sulla stabilità e sulla competitività delle imprese, che si sono sperimentate forme di classificazione e inquadramento del personale, tese a valorizzare, mediante la previsione di appositi elementi economici, la componente qualitativa e competenziale della prestazione lavorativa. Esempi in tal senso, come detto, si rintracciano nel CCNL Chimici, nel CCNL Energia e Petrolio e nel CCNL Occhiali, ove si registra l'eliminazione di automatismi (in tal caso, con l'eccezione dell'industria dell'occhiale) e le categorie

classificatorie sono frazionate al loro interno soltanto allo scopo di consentire un allineamento tra retribuzione e valutazione della professionalità espressa.

### *I settori labour intensive*

Diversamente, nei settori basati sull'alta intensità di lavoro, ove il costo del lavoro condiziona fortemente la stabilità e la competitività delle aziende, i sistemi di classificazione del personale si sono mantenuti statici e verticistici nel tempo, con un orientamento classificatorio verticale, nonché con scale e differenziali parametrici verticistici. Si tratta dunque di quei settori dell'economia privata in cui i processi di riforma hanno meno attecchito e le cui scale classificatorie rimangono particolarmente rigide. Sul punto, risultano esemplificativi i casi del CCNL Distribuzione Cooperativa, del CCNL Edilizia, del CCNL Multiservizi, del CCNL Terziario (sia nella sua versione siglata da Confcommercio che da Confesercenti) e del CCNL Vigilanza Privata, nonché dei CCNL afferenti il comparto del turismo (quindi sia alberghi che pubblici esercizi).

### *I settori "a vocazione mista"*

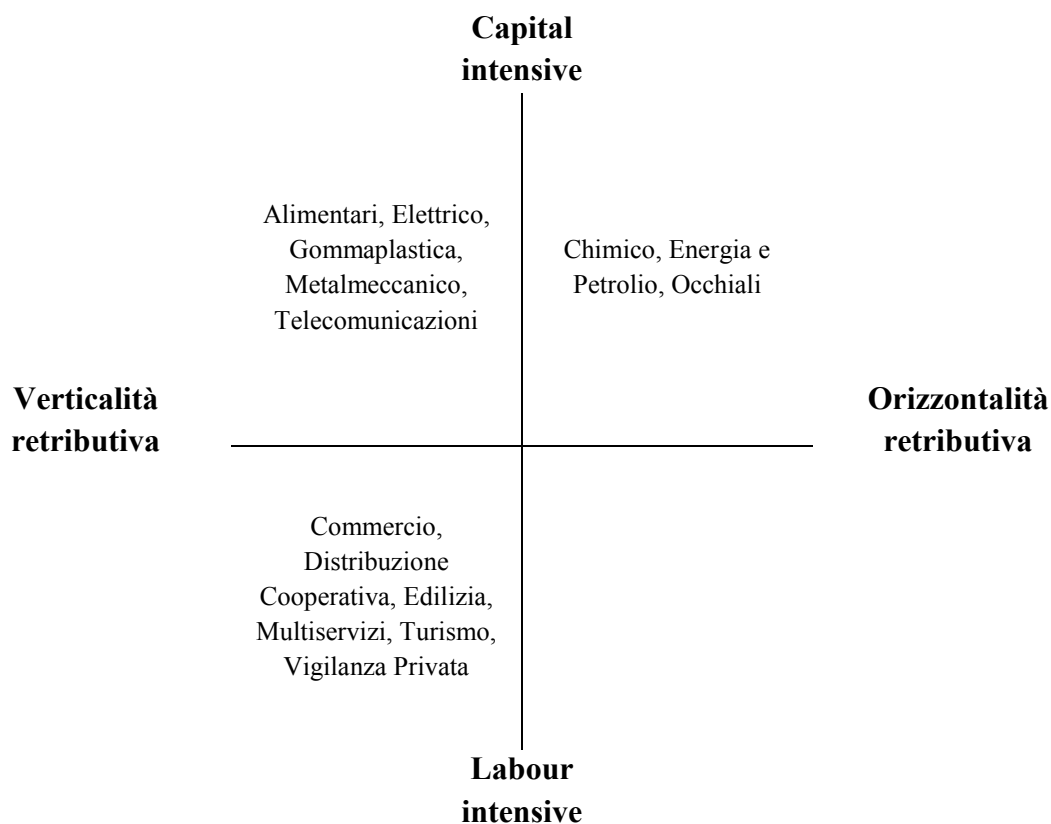
A metà del guado si pongono quindi i sistemi di classificazione caratterizzanti i comparti "a vocazione mista", e cioè quelli in cui è significativa la diffusione dell'innovazione tecnologica e degli investimenti in capitale, ma è al contempo centrale il fattore forza lavoro. Risulta esemplificativo in tal senso il settore metalmeccanico, dal momento che vi rientrano pure le imprese afferenti il comparto *automotive* o siderurgico, in cui, a differenza di altri segmenti produttivi del settore che richiedono maggiore manodopera, i più recenti sviluppi tecnologici hanno comportato elevati investimenti in impianti automatizzati. Analogo discorso vale per i settori dell'industria alimentare, elettrico, della gommoplastica e delle telecomunicazioni. Tuttavia, avvicinandosi a quanto argomentato con riferimento ai settori *labour intensive*, e nonostante si rintraccino interessanti propositi di aggiustamento come nel caso del CCNL FCA CNH o del CCNL Metalmeccanici, il comune denominatore di queste realtà è la momentanea incapacità di cogliere i margini di cambiamento, nonché la contestuale staticità e rigidità dei sistemi classificatori.

#### **1.4.1. Analisi della distinzione settoriale.**

Dall'analisi sin qui condotta scaturiscono dunque tendenze ed evidenze circa i caratteri dei modelli classificatori del nostro sistema di relazioni industriali, nonché una distribuzione degli stessi con riferimento alla conformazione del settore.

La tabella di seguito (Tab. 1) cerca così di riassumere graficamente il ragionamento affrontato. Per ragioni di semplicità di lettura e di analisi, non vengono considerati tutti i settori dell'economia privata esaminati, bensì soltanto i casi più esemplificativi, distribuiti in relazione all'incrocio tra la loro appartenenza ai settori *capital intensive* ovvero *labour intensive*, ed il loro orientamento retributivo. Per orientamento retributivo, nello specifico, si fa di riflesso riferimento al concetto di orientamento classificatorio (come specificato precedentemente, per cui si rimanda al Cap. I e, altresì, a § 2., Sezione I), quindi alla capacità complessiva del sistema inquadramentale di prevedere progressioni economiche orizzontali correlate alla professionalità del singolo lavoratore.

Tab. 1 - Caratteri retributivi e distinzione settoriale dei sistemi di inquadramento dei lavoratori.



La tabella ben comunica l'assenza di settori ad alta intensità di lavoro che si sono addentrati in una riforma del modello classificatorio e salariale, ovvero in una implementazione della medesima (si veda il quadrante in basso a destra, risultante vuoto). I settori più marcatamente *labour intensive* hanno infatti evitato processi di riforma volti a riconoscere economicamente le competenze dei lavoratori. Di riflesso, tali settori produttivi si contraddistinguono per schemi inquadramentali verticistici e rigidi (si veda il quadrante in basso a sinistra), quindi atti a garantire progressioni salariali solamente in senso verticale.

Nel quadrante in alto a sinistra sono invece collocati i settori c.d. "a vocazione mista", e cioè quei settori a tendenziale intensità di capitale, in quanto almeno parzialmente soggetti ai processi di innovazione tecnologica e produttiva, che, tuttavia, si sono rivelati incapaci di riformare i modelli di inquadramento. Tali comparti non hanno



apportato aggiustamenti fortemente incisivi nel tempo e, per quanto argomentato, registrano ancora una evidente verticalità retributiva.

I settori più marcatamente *capital intensive* sono gli unici a registrare sistemi di inquadramento del personale capaci di tener conto, mediante riconoscimenti salariali declinati orizzontalmente, di talune dimensioni della professionalità dei lavoratori. Esempi lampanti, si è detto, si rintracciano nei comparti chimico, energetico e dell'occhialeria (si veda il quadrante in alto a destra).

La categorizzazione e analisi della fisionomia inquadramentale dei contratti collettivi nazionali di lavoro consegna uno scenario tendenzialmente statico, ove i settori economici più propensi a rivedere i propri impianti classificatori, e conseguentemente salariali, sembrano al più essere quelli ad alta intensità di capitale. Tuttavia, è bene precisare che la tendenza che si è giunti ad evidenziare non è univoca, giacché non mancano settori che, seppur tendenzialmente catalogabili come *capital intensive*, registrano tutt'oggi evidenti tratti di rigidità classificatoria (ad esempio, il CCNL Alimentari, il CCNL Elettrici, il CCNL Gommaplastica, il CCNL Metalmeccanici ed il CCNL Telecomunicazioni). I settori *labour intensive*, da canto loro, si muovono generalmente in senso opposto a quelli ad alta intensità di capitale e si rivelano arroccati in schemi classificatori ingessanti e orientati verticalmente, dunque ben lungi dall'utilizzare la leva classificatoria e salariale per valorizzare la qualità della prestazione lavorativa.

## **2. Motivi della staticità o riforma dei modelli di inquadramento del personale.**

La diffusa esclusione dei sistemi di inquadramento del personale dalle materie oggetto di negoziazione, o comunque di fattivo confronto tra le parti, ha inevitabilmente alimentato la staticità degli stessi. La maggior parte dei contratti collettivi nazionali, salvo poche eccezioni, e come evidenziato, sembra incapace di valorizzare e riconoscere economicamente l'apporto professionale del singolo lavoratore.

Dalle interviste semi-strutturate condotte, per cui dal punto di vista metodologico si rimanda al Cap. I, § 3.1., emerge una molteplicità di fattori e motivi, frequentemente correlati tra loro, che allontanano gli attori di relazioni industriali dal tradurre le dichiarazioni di intenti e le varie esigenze, ove effettive, in norme contrattuali innovative, varrebbe a dire in sistemi di classificazione orientati nel senso di una valorizzazione delle competenze trasversali e comportamentali dei lavoratori.

## **2.1. Motivazioni di ordine strutturale e socioeconomico.**

### **2.1.1. Discrezionalità datoriale e controllo sul costo del lavoro.**

Tra gli attori di relazioni industriali c'è un tendenziale consenso sul fatto che i sistemi di inquadramento non si riformerebbero per via dell'indisponibilità datoriale a rivedere i propri margini di discrezionalità nell'elargizione ed assegnazione di premi, di aumenti salariali o di promozioni. Da questo punto di vista, i datori di lavoro tenderebbero in primo luogo a conservare spazi di discrezionalità gestionale e retributiva i più ampi possibili, quindi a mantenere, a loro pressoché piena disposizione, la possibilità di stabilire unilateralmente le progressioni di salario e di carriera in azienda. In secondo luogo, tale fattore si aggancia al tema del costo del lavoro, giacché attraverso questa leva discrezionale, che il fronte imprenditoriale punta a tenere il più possibile a disposizione del datore di lavoro, le aziende potrebbero mantenere uno stretto controllo sullo stesso, scongiurandone esorbitanti e incontrollati aumenti.

Tale considerazione pare risultare tanto più vera quanto più si volge lo sguardo a quei settori ad alta intensità di manodopera, e cioè ai settori *labour intensive* quale ad esempio il turismo o il commercio, ove il costo del lavoro influisce in misura tanto rilevante sull'andamento delle imprese, che il datore di lavoro preferisce premiare i lavoratori a sua piena discrezione, al di fuori di criteri e obblighi eventualmente fissati entro una cornice contrattuale nazionale (Intervistato 8, Intervistato 20, Intervistato 22, Intervistato 24, Intervistato 26). È così frequente che la politica salariale in azienda si realizzi, per volontà datoriale, unilateralmente, mediante il riconoscimento di superminimi individuali, siano essi generici o di merito (Intervistato 14). Del resto, nei

settori più marcatamente *labour intensive*, ma anche nei settori sopra definiti “a vocazione mista” (§ 1.4., della presente Sezione II), le imprese puntano a mantenere un pieno controllo sul costo del lavoro, dal momento che ogni incremento dello stesso, ancorché piccolo, inciderebbe inevitabilmente sul prezzo del prodotto o servizio offerto, e cioè sui livelli di competitività delle aziende. Di contro, le imprese dei settori *capital intensive*, nonostante siano spesso caratterizzate dalla presenza di forti ed elevate professionalità che a fronte di una riforma dei sistemi di inquadramento il datore di lavoro dovrebbe adeguatamente retribuire generando conseguentemente un innalzamento dei costi (Intervistato 11), basano la propria capacità di stare sul mercato sugli investimenti in capitale e impianti, e non verrebbero quindi fortemente menomate da una timida incontrollabilità del costo del lavoro.

Specularmente, il fronte sindacale non è restio ad indicare quale motivo della staticità dei sistemi di inquadramento, arroccati sull’incapacità a valorizzare le competenze dei lavoratori, la preferenza datoriale per la spartizione unilaterale e pienamente discrezionale dei riconoscimenti, libera da vincoli o forzature di natura contrattuale. I datori di lavoro, pare sostenere il fronte sindacale, accondiscendenti al mantenimento dei sistemi di inquadramento del personale, celano dietro gli stessi delle valutazioni e dei riconoscimenti unilaterali, non per questo meritocratici, così pure perpetrando una crescita iniqua e disordinata dei salari (Intervistato 2). Sul punto, a titolo di esempio, l’Intervistato 13 ha chiarito: «I datori di lavoro sono propensi a sedersi al tavolo negoziale soltanto per ottenere più discrezionalità di quella che già hanno. La parte datoriale, infatti, preferisce mantenere margini di discrezionalità nelle erogazioni economiche ed è disposta ad affrontare il tema della riforma dei sistemi di inquadramento solo a fronte di un mantenimento, se non innalzamento, di quei margini stessi».

Secondo questa interpretazione, per vero, i datori di lavoro preferirebbero mantenere i presenti impianti classificatori per non perdere la propria leva discrezionale sull’elargizione di superminimi individuali o di erogazioni *ad personam*, ancor più che sull’assegnazione di ruoli o livelli superiori. Esemplificativo allora sul punto quanto precisato dall’Intervistato 7, il quale ha dichiarato che «le imprese, anche allo scopo di

mantenere sotto controllo il costo del lavoro, preferiscono premiare i lavoratori attraverso la leva individuale, quindi erogare somme forfettarie ad alcuni lavoratori, piuttosto che riconoscere agli stessi il livello di inquadramento superiore, giacché quest'ultimo, a differenza delle somme individuali erogate a titolo premiale e di *una tantum*, determinerebbe un innalzamento del costo del lavoro permanente e irreversibile nel tempo».

### **2.1.2. Fisionomia e caratteristiche del settore economico.**

Tra gli ulteriori fattori e motivi del mancato riformismo dei sistemi di classificazione vi sono le logiche e la fisionomia del settore economico di riferimento.

#### *La diffusione di PMI*

I rappresentanti datoriali hanno diffusamente notato come i settori a presenza prevalente di imprese di piccola o media dimensione (PMI) sarebbero i meno propensi a riformare il sistema di inquadramento. Invero, le piccole e medio imprese, spesso non disponendo delle risorse necessarie per accompagnare il cambiamento, nonché l'attuazione e la gestione dello stesso, preferirebbero restare ancorate ai funzionamenti classici e ormai sedimentati, vale a dire ben conosciuti e chiari (Intervistato 20), oltre che agilmente applicabili (Intervistato 21, Intervistato 24). Sul punto, l'Intervistato 6 ha ad esempio notato che «le aziende di piccole dimensioni, le quali rappresentano la netta maggioranza nel sistema produttivo domestico, hanno oggi trovato un loro *modus vivendi* entro i sistemi di inquadramento esistenti. Le PMI temono dunque complesse modifiche a tali sistemi, che diversamente faticherebbero a gestire». In aggiunta, le PMI apprezzerebbero gli attuali sistemi di inquadramento in quanto generanti poco contenzioso e ridotte occasioni di vertenza (Intervistato 6, Intervistato 10, Intervistato 21).

Secondo tale interpretazione non è un caso che a sperimentare un superamento degli attuali sistemi di classificazione siano state, da un lato, le imprese di grandi dimensioni, solitamente multinazionali, capaci di crearsi da sé dei propri sistemi di valorizzazione,

anche economica, della professionalità del lavoratore, potendosene sobbarcare l'onere gestionale ed i relativi costi (Intervistato 6); ovvero, d'altro lato, i settori più marcatamente *capital intensive*, come quello dell'energia, il quale registra una concentrazione di PMI pressoché nulla (Intervistato 12).

#### *Livelli di concorrenzialità endo-settoriale*

Fianco alla fisionomia del settore, sulla capacità delle parti di rivedere i sistemi di classificazione influiscono altresì i livelli di concorrenzialità endo-settoriale e la correlata propensione delle imprese alla dichiarazione dei costi. Invero, in comparti basati su logiche di appalto o su una concorrenza molto accesa, ove la certezza e controllabilità dei costi è agli occhi delle imprese un dato di non secondaria importanza, la riforma dei sistemi di inquadramento, spesso associata ad un incremento delle retribuzioni, viene relegata all'angolo (Intervistato 8, Intervistato 22, Intervistato 26). L'impressione, in effetti, è che l'interesse verso una riforma dei sistemi di inquadramento, nel senso della valorizzazione economica della professionalità, tenda a crescere nei settori meno concorrenziali, mentre tenda ad essere limitato nei settori dell'economia più soggetti alla concorrenza, e cioè in quelli ove le aziende, non potendo scaricare gli eventuali costi aggiuntivi sul prezzo del prodotto o del servizio offerto, avrebbero ristretti margini di sopravvivenza sul mercato.

#### *Incidenza tecnologica e prosperità del settore*

Altrettanto rilevanti risultano poi le motivazioni legate all'incidenza dell'innovazione tecnologica sul settore, nonché alla ricchezza del comparto stesso. In particolare, più è forte l'impatto dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico nel settore, se non della c.d. *Industry 4.0*, più è avvertita l'esigenza che i sistemi di inquadramento si muovano di conseguenza, adattandosi alle nuove competenze e capacità richieste, queste ultime ineludibile contraltare di tali recenti tendenze (Intervistato 4, Intervistato 10, Intervistato 16), e viceversa (Intervistato 7, Intervistato 8, Intervistato 26). Circa le risorse economiche a disposizione delle imprese del settore, l'Intervistato 12 ha lucidamente apportato l'esempio dell'introduzione dell'elemento CREA nel CCNL Energia e

Petrolio (§ 2.2., Sezione I), mirato a remunerare specifiche dimensioni della professionalità del singolo, sicché esso «è stato introdotto in un frangente economicamente florido per il comparto, e l'economia intera, che permetteva la sperimentazione di misure premiali dei livelli di professionalità espressi dalla forza lavoro».

## **2.2. Motivazioni di ordine istituzionale.**

### *Componente culturale e caratteri dell'azione collettiva*

Un fattore di evidente ostacolo alla riforma dei sistemi di inquadramento, come emerso dall'analisi e dagli approfondimenti condotti, consiste verosimilmente nella reciproca diffidenza culturale tra le parti. Sindacati e aziende si rivelano spesso fermi su valutazioni di matrice puramente ideologica o valoriale, bloccando spesso aprioristicamente ogni reciproca apertura sul tema. Del resto, è esemplificativo di ciò il fatto che le risposte degli intervistati si siano frequentemente contraddistinte per evidenziare l'indisponibilità culturale, se non meramente ideologica e politica, della rispettiva controparte. Questo elemento rischia di spingere gli attori di relazioni industriali ad accontentarsi di rinvii, di aggiustamenti con ottica di breve periodo, se non del mantenimento dello *status quo*. Il sistema di relazioni industriali rimane così ancorato a schematismi autoreferenziali, mostra il suo lato compromissorio e, sostiene l'Intervistato 15, «si accontenta di fasi di pace sindacale e sociale, di fatto per “quieto vivere”».

A titolo di esempio, se l'Intervistato 15 sostiene che «le organizzazioni sindacali restano arroccate su posizioni difensivistiche e mirano ad alimentare schemi ormai obsoleti, basati ancora sui tradizionali mansionari, preferendo, per la gestione degli iscritti, una rivalutazione indifferenziata dei minimi salariali», l'Intervistato 25, di contro, asserisce che sono le imprese a trasformare le occasioni di valorizzazione della formazione e professionalità, che già hanno, «in momenti di “saccheggio”, sicché le possibilità di riconoscimento della polifunzionalità o polivalenza vengono interpretate come

occasioni per far svolgere al lavoratore più mansioni al mero titolo di abbattere il costo del lavoro, opportunisticamente mantenendo il medesimo livello di classificazione».

Premesso che i processi e gli esiti dell'azione collettiva si differenziano da settore a settore, il risultato di quanto riportato, a testimonianza del carattere compromissorio del sistema di relazioni industriali domestico, è la tendenziale rimozione dei punti di rottura e di contrasto dai momenti di confronto tra le parti. Tale circostanza si verifica a maggior ragione nei settori con livelli di conflittualità elevati e a scarsa vocazione partecipativa (Intervistato 7), ove, come rilevato allo stesso modo tanto da rappresentanti datoriali quanto da rappresentanti sindacali, il tema della revisione dei sistemi di inquadramento rimane, nell'ingannevole interesse delle parti, il primo ad essere sacrificato, e quindi sostanzialmente accantonato, in fase di negoziazione (Intervistato 15). Come rilevato dall'Intervistato 19, infatti, «è frequente che la materia dell'inquadramento venga soffocata e relegata all'angolo, al fine di non compromettere le trattative o i rinnovi contrattuali. Gli interventi posti in essere si limitano dunque al più a garantire maggiori margini di flessibilità in termini gestionali e mansionali, senza comunque intervenire sulla componente salariale; ovvero si limitano a recepire nei medesimi sistemi di inquadramento delle nuove figure professionali, in tal caso al fine di assicurare certezza nei costi ed estendere anche ad esse delle condizioni contrattuali minime, per tale via scongiurando pratiche di *dumping* o potenziali fenomeni di concorrenza la ribasso».

#### *La diffidenza sindacale verso la flessibilizzazione retributiva*

Rientra tra gli ostacoli di matrice culturale anche la tendenziale indisponibilità sindacale a porre in essere quote salariali variabili ed inclini ad essere riviste, come diffusamente richiesto dai datori di lavoro, anche in negativo, in relazione all'andamento della performance del singolo e alla diretta valutazione del datore di lavoro o del superiore gerarchico del lavoratore. In tal senso, il sindacato si rivela avverso ad una flessibilizzazione della struttura salariale nella direzione di remunerare la professionalità, prediligendo, talvolta per puro spirito egualitario, erogazioni economiche anelastiche alle performance del lavoratore (Intervistato 13), quindi

segnando l'indisponibilità a rivedere il salario dei lavoratori in relazione all'andamento del contributo del singolo (Intervistato 12).

D'altra parte il sindacato non sembra accettare culturalmente una riforma dei sistemi di classificazione convintamente orientata alla valorizzazione delle competenze del lavoratore in quanto ciò accrescerebbe il peso della componente di valutazione unilaterale a disposizione del datore di lavoro (Intervistato 1, Intervistato 5). Nell'idea sindacale, invero, dietro a simili riforme potrebbero nascondersi dinamiche valutative distorte e svilenti, dai pericolosi margini di soggettività. Mettere in forte discussione i sistemi di inquadramento e legittimare tali dinamiche, secondo tale idea, potrebbe rappresentare occasione per sancire l'estromissione della controparte sindacale dalla gestione e implementazione di siffatti modelli, nonché dalla possibilità di determinare le quote salariali riservate alla forza lavoro. Anche per tali motivi, i rappresentanti sindacali hanno talvolta sottolineato la loro preferenza per interventi e incrementi sui minimi tabellari, quindi la loro scarsa digeribilità verso variazioni salariali agganciate alla valutazione della prestazione del singolo lavoratore, a maggior ragione se la finalità sindacale è quella di tutelare, e non di mettere a rischio, i livelli e gli standard di vita dei loro iscritti tradizionali (Intervistato 19).



## CAPITOLO IV

### Retribuzione c.d. skill-based e ruolo della contrattazione aziendale nella valorizzazione delle competenze (\*)

#### SEZIONE I

##### Definizione di un modello ideal-tipico di sistema retributivo legato alle competenze dei lavoratori

**Sommario:** 1. Costruzione e definizione di un modello ideal-tipico di sistema retributivo correlato alle competenze dei lavoratori: i fattori qualificanti.

#### 1. Costruzione e definizione di un modello ideal-tipico di sistema retributivo correlato alle competenze dei lavoratori: i fattori qualificanti.

I sistemi retributivi legati alla professionalità (d'ora in avanti SBP, dall'inglese *skill-based pay*), così come anticipato nel Cap. II, 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. Si tratta, generalmente, di sistemi di incentivazione a carattere individuale, basati su criteri di valutazione della singola prestazione lavorativa, con riferimento al complesso di competenze comportamentali e trasversali del singolo <sup>(251)</sup>.

---

(\*) Il presente Capitolo IV rappresenta un seguito ed approfondimento dello studio MOSCA D., TOMASSETTI P., *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2016, pagg. 791-816.

<sup>(251)</sup> Cfr. CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene editore, Napoli, 1994, pagg. 70 e 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

Per la definizione dei tratti distintivi di un modello ideal-tipico di schema salariale legato alle competenze espresse dai lavoratori, anche qui come già anticipato (si rimanda al Cap. I), viene svolta una analisi degli elementi che, alla luce della letteratura scientifica di ordine socioeconomico, sono ritenuti fondamentali per il successo di siffatti modelli.

La letteratura scientifica, invero, 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<sup>(252)</sup>. 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<sup>(253)</sup>. Il fattore

---

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, professionali 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). Sul punto, cfr. SPENCER L. M., SPENCER S. M., *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli, Milano, 1995.

<sup>(252)</sup> Cfr. MILGROM P., ROBERTS J., *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, 1992; DE SILVA S., *An introduction to performance and skill-based pay systems*, in International Labour Organization Publications, 1998, pagg. 11 e ss.; e LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G., *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 2, 1999, pagg. 115-152.

<sup>(253)</sup> Cfr. VROOM V. H., *Work and Motivation*, Jossey-Bass, San Francisco, 1964; GOMEZ-MEJIA L. R., *Increasing productivity: performance appraisal and reward systems*, in *Personnel Review*, vol. 19, n. 2, 1990, pagg. 21-26; LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G., *op. cit.*, pagg. 115-152; nonché

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 elevata quanto più lo schema valutativo è comunicato, quindi compreso dalle maestranze <sup>(254)</sup>.

*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 <sup>(255)</sup>. 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 <sup>(256)</sup>. 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* <sup>(257)</sup>.

---

PFEFFER J., SUTTON R. I., *Do Financial Incentives Drive Company Performance?*, in PFEFFER J., SUTTON R. I., *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense. Profiting from Evidence-Based Management*, Harvard Business School Press, 2006.

<sup>(254)</sup> Cfr. GUPTA N., LEDFORD JR. G. E., JENKINS JR. G. D., DOTY D. H., *op. cit.*, pagg. 48-59; LEE C., LAW K. S., BOBKO P., *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, pagg. 851-873.

<sup>(255)</sup> Cfr. VROOM V. H., *op. cit.*; GUPTA N., LEDFORD JR. G. E., JENKINS JR. G. D., DOTY D. H., *Survey-based prescriptions for skill-based pay*, in *ACA Journal*, vol. 1, n. 1, 1992, pagg. 48-59 ; LEE C., LAW K. S., BOBKO P., *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, pagg. 851-873; e SHAW J. D., GUPTA N., MITRA A., LEDFORD JR. G. E., *Success and Survival of Skill-Based Pay Plans*, in *Journal of Management*, vol. 31, n. 1, 2005, pagg. 28-49.

<sup>(256)</sup> Cfr. SHAW J. D., GUPTA N., MITRA A., LEDFORD G. E., *op. cit.*, pagg. 28-49.

<sup>(257)</sup> Cfr. GIBBS M. J., MERCHANT K. A., VAN DER STEDE W. A., VARGUS M. E., *Performance measure properties and incentive system design*, in *Industrial Relations*, vol. 48, n. 2, 2009, pagg. 237-264.

*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, è un aspetto centrale per il successo dei sistemi SBP <sup>(258)</sup>. In connessione a questi fattori, le procedure di confronto e riscontro, intese quali momenti di *feedback*, rappresentano uno stimolo per la motivazione e la migliore prestazione del lavoratore <sup>(259)</sup>, poiché egli tenderà a ripetere un comportamento lavorativo valutato positivamente, evitando invece di riproporre, oppure correggendo, un comportamento giudicato negativamente <sup>(260)</sup>.

---

<sup>(258)</sup> Cfr. SHAW J. D., GUPTA N., MITRA A., LEDFORD G. E., *op. cit.*, pagg. 28-49.

<sup>(259)</sup> Cfr. DE SILVA S., *op. cit.*, pagg. 5 e ss..

<sup>(260)</sup> Cfr. GOMEZ-MEJIA L. R., *op. cit.*, pagg. 21-26.

## **SEZIONE II**

### **Descrizione dei casi studio**

**Sommario:** 1. Descrizione di sei sistemi retributivi c.d. skill-based. – 1.1. Il caso Manfrotto. – 1.2. Il caso Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV). – 1.3. Il caso Santander Consumer Bank. – 1.4. Il caso Setten Genesis. – 1.5. Il caso TenarisDalmine. – 1.6. Il caso Tesmec. – 2. Comparazione descrittiva tra i sei sistemi di valutazione delle competenze.

#### **1. Descrizione di sei sistemi retributivi c.d. skill-based.**

##### **1.1. Il caso Manfrotto.**

Nel giugno 2013 la direzione aziendale e il sindacato Fim-Cisl hanno siglato un contratto collettivo aziendale, stabilendo con esso una Commissione 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 (Tab. 1) esemplifica la suddivisione dei pesi.

Tab. 1 - 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:

Tab. 2 - 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	Adeguito. 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.

## **1.2. Il caso Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV).**

Dopo trattative durate oltre un anno, il 20 gennaio 2017 la direzione aziendale dell'impresa ferroviaria Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV) e le organizzazioni sindacali hanno siglato un accordo aziendale riguardante i parametri e i criteri di attribuzione del premio di risultato per gli anni 2016 e 2017. L'intesa è stata dettata da tre ordini di fattori, quali, segnatamente, la necessità di rivedere il precedente sistema premiale, etichettato di eccessiva rigidità; la volontà di far rientrare somme prima erogate unilateralmente nei margini della detassazione dei premi di risultato; l'intento dell'azienda di garantire erogazioni legate alle competenze espresse dai lavoratori, così da premiare la qualità del servizio e del lavoro prestato. Il premio di risultato siglato in NTV, occorre dunque premettere, poggia su tre indicatori, vale a dire la "Produttività aziendale", la "Produttività individuale" e la "Produttività legata alla presenza e continuità nella prestazione". Nello specifico, la "Produttività individuale", che costituisce l'80% dell'intero importo premiale, è determinata da una valutazione delle competenze tecniche e trasversali dei dipendenti.

Il meccanismo valutativo interessa l'intera forza lavoro, con la sola esclusione delle figure dirigenziali. I lavoratori, in particolare, sono complessivamente ripartiti in 10 famiglie professionali, per un totale di 13 figure: Personale di macchina; Operatori di impianto; Istruttori; Personale di bordo (che comprende il *train manager tutor*, il *train manager/train specialist* e il *train hostess/steward*); Personale di stazione (che comprende lo *station manager tutor/station manager/station specialist* e lo *station hostess/steward*); Coordinatori NTV; Coordinatori operativi viaggiatori/circolazione/flotta/distribuzione; Protezione *asset*; Quadri e Impiegati di 1° livello; Impiegati tra il 2° e il 4° livello.



Ciascuna famiglia professionale è valutata, in diversa misura, in relazione ad obiettivi quantitativi e qualitativi. Mentre i primi sono misurati mediante dei test annuali volti a rilevare il mantenimento delle capacità strettamente tecniche del lavoratore, i secondi, qui di interesse, si compongono di 4 competenze (5 nel caso dei Quadri o Impiegati di 1° livello). Tali 4 competenze afferenti gli obiettivi qualitativi, nel merito, sono apprezzate attraverso una valutazione annuale, effettuata dal diretto responsabile del lavoratore, ed hanno tutte il medesimo peso. L'incidenza della valutazione della professionalità sull'indicatore di Produttività individuale, quindi, varia in base alla figura professionale o al ruolo ricoperto, sicché si passa da figure quale quella dell'Operatore di impianto, in cui le competenze incidono per il 20% sulla Produttività individuale ed il resto è rimesso ai test di natura tecnica, a figure come quella dell'Istruttore, in cui le competenze determinano invece la totalità, e cioè il 100%, della Produttività individuale.

A titolo di esempio e per maggior chiarezza, la tabella di cui sotto (Tab. 3) riporta il caso della famiglia professionale del Personale di bordo, articolata nelle figure del *train manager tutor*, del *train manager/specialist* e del *train hostess/steward*. Per ogni figura professionale, in particolare, si indicano le 4 competenze oggetto di valutazione:

Tab. 3 - Esempio: la famiglia professionale del Personale di bordo (NTV, 2017).

<b>Train manager tutor</b>	
Competenze	Leadership
	Capacità comunicativa e relazionale
	Adattabilità al contesto
	Valutazione delle risorse
<b>Train manager/specialist</b>	
Competenze	Adattabilità al contesto
	Problem solving operativo
	Orientamento al cliente
	Gestione delle risorse
<b>Train hostess/steward</b>	
Competenze	Qualità del servizio e orientamento al cliente
	Adattabilità al contesto
	Problem solving operativo
	Capacità relazionale

La valutazione della professionalità del lavoratore, come anticipato effettuata dal diretto responsabile dello stesso, si conclude nel mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, con la consegna, in occasione di un incontro conclusivo, della scheda di valutazione finale, che il dipendente deve controfirmare. Nel mese di giugno o luglio il valutatore effettua comunque un incontro intermedio e di *feedback* con il lavoratore.

La scheda di valutazione, pattuita contrattualmente, è comunicata e spiegata preventivamente al lavoratore. Diversamente, la definizione delle competenze oggetto di valutazione è stilata dall'azienda e non è pattuita contrattualmente, pur venendo comunque comunicata ed illustrata al dipendente attraverso il diretto referente, nonché attraverso una apposita informativa e manualistica distribuita a cura dell'ufficio HR.

La scala di valutazione, come mostra la tabella di seguito (Tab. 4), è complessivamente compresa tra 1 e 5, ove a ciascun grado di voto (1 – 1,9; 2 – 2,9; 3 – 3,5; 3,6 – 4,5; 4,6 – 5) corrispondono una spiegazione ed una percentuale di raggiungimento degli obiettivi qualitativi.

Tab. 4 - Scala di valutazione (NTV, 2017).

1 – 1,9	2 – 2,9	3 – 3,5	3,6 – 4,5	4,6 - 5
Insufficiente	Appena sufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Obiettivi qualitativi non raggiunti	Obiettivi qualitativi raggiunti al 40% (55% per personale di stazione)	Obiettivi qualitativi raggiunti al 60% (75% per personale di stazione)	Obiettivi qualitativi raggiunti all'80% (95% per personale di stazione)	Obiettivi qualitativi raggiunti al 100%

Al termine del processo di valutazione delle competenze non è prevista la formale possibilità, in capo al lavoratore, di rigetto dell'esito finale. Ciò nonostante, il dipendente, in questa fase conclusiva, può avanzare individualmente obiezioni ed avere un confronto con i responsabili dell'ufficio HR.

Management e rappresentanze sindacali, da ultimo, non hanno concordato l'introduzione di commissioni paritetiche demandate alla risoluzione delle controversie o al monitoraggio del sistema di valutazione delle competenze dei lavoratori, seppur abbiano concordato un incontro di informazione e consultazione annuale con specifico riferimento a siffatto impianto e ai risultati ottenuti.

### **1.3. Il caso Santander Consumer Bank.**

Ad inizio 2012 il management della Santander Consumer Bank ha messo le rappresentanze sindacali a fronte dell'esigenza di funzionalizzare i contenuti del rinnovato CCNL Credito in tema di sviluppo professionale e migliorare, al contempo, le prestazioni individuali mediante la valorizzazione, anche economica, del merito. In particolare, l'azienda, che già garantiva unilateralmente delle erogazioni premiali individuali di fatto legate alle competenze e alle performance del singolo, prendeva atto della volontà dei dipendenti, espressa in occasione di specifiche indagini aziendali, di godere, al pari di alcuni lavoratori afferenti l'area commerciale, di una quota salariale

correlata all'impegno professionale profuso. Il sindacato, da canto suo, ha avanzato la necessità di disciplinare siffatti meccanismi, con l'intento di rendere il tutto il più trasparente e condiviso possibile. Su queste basi, dopo tre anni di confronto sul tema, il contratto collettivo aziendale siglato in data 23 ottobre 2015 introduce una "Quota Aggiuntiva", addizionale alla "Quota Base" del premio di risultato invece legata ad un indicatore di performance dell'istituto di credito. La "Quota Aggiuntiva", in particolare, è principalmente erogata in connessione ad un meccanismo di valutazione delle competenze trasversali e tecniche dei lavoratori.

In occasione dell'accordo aziendale raggiunto, le parti hanno introdotto una scheda di valutazione comprensiva di 5 Aree: "Competenze Specialistiche", "Competenze Comportamentali", "Obiettivi Lavorativi", "Area Personale" e "Punteggio Aggiuntivo". Come esemplificato dalla tabella di seguito (Tab. 5), ciascuna area oggetto di valutazione ha un proprio peso percentuale sul punteggio finale.

Tab. 5 - Scheda di valutazione complessiva (Santander Consumer Bank, 2015).

<b>Area</b>	<b>Peso (%)</b>
Competenze Specialistiche	Area che non incide sulla Quota Aggiuntiva e viene considerata esclusivamente per la determinazione della formazione professionale
Competenze Comportamentali	50%
Obiettivi Lavorativi	30%
Area Personale	20%
Punteggio Aggiuntivo	Parte aggiuntiva che si somma alle altre Aree e può determinare superamento del 100%

Le Competenze Comportamentali, qui di interesse, hanno un peso del 50% sul totale della scheda di valutazione individuale (come da Tab. 5) e consentono una valutazione della professionalità espressa dal lavoratore. Per precisione, le restanti parti della scheda di valutazione individuale consistono nelle Competenze Specialistiche, esclusivamente funzionali alla pianificazione della formazione professionale; negli Obiettivi Lavorativi, fissati dal valutatore ad inizio anno e legati sia alle mansioni individuali che alla specificità dell'unità organizzativa; nell'Area Personale, connessa ai corsi di formazione professionale svolti, all'anzianità lavorativa e al requisito dello smaltimento delle ferie

annuali; nonché nel Punteggio Aggiuntivo, motivato dalla possibilità che il dipendente possa distinguersi per la propria performance durante l'anno, secondo l'apprezzamento di specifici elementi (ottenimento di certificazioni linguistiche; conseguimento di un titolo di studio durante l'anno; partecipazione a progetti aziendali di particolare rilievo o strategicità), superando così il totale del 100%, entro il limite massimo del 150%.

Le Competenze Comportamentali, in particolare, nel numero minimo di 6 e massimo di 10 in base al ruolo e al profilo aziendale del dipendente, hanno tutte il medesimo peso e consistono complessivamente in: “Adattabilità e innovazione”; “Approccio ai problemi”; “Controllo”; “Cooperazione”; “Negoziazione”; “Organizzazione del lavoro”; “Orientamento al risultato”; “Presa di decisione”; “Sviluppo delle persone”; “Visione strategica”. Tali elementi hanno una spiegazione formale e condivisa con le rappresentanze sindacali, seppur non siano oggetto di contrattazione tra le parti.

I criteri valutativi, così come la scheda intera, sono annualmente e preventivamente portati a conoscenza dei dipendenti, per precisione entro la data del 31 marzo, contestualmente alla fissazione degli obiettivi individuali ed alla eventuale consegna della scheda finale, mediante la pubblicazione su apposita piattaforma aziendale on-line. In caso di dubbi o di particolari esigenze il lavoratore può rivolgersi, alternativamente, ad un rappresentante sindacale o all'ufficio HR.

La valutazione, svolta dal diretto responsabile del lavoratore, appositamente formato per tale attività, ha cadenza annuale. In aggiunta, nel caso di valutazioni professionali complessivamente non in linea con le aspettative o con la valutazione riportata nell'anno precedente a quello di riferimento, il responsabile del lavoratore e il lavoratore medesimo hanno un colloquio di confronto e di *feedback* nel mese di luglio.

La scala di valutazione è condivisa tra le parti, ed è compresa tra 0 e 6, ove a 0 corrisponde una valutazione insufficiente, mentre a 6 una valutazione eccellente, per un totale di sette gradi di punteggio. Per ciascuna “Competenza Comportamentale”, e anche qui in relazione al ruolo e al profilo aziendale del dipendente, viene indicato un valore atteso, corrispondente ad un determinato grado della scala di valutazione rispetto

al quale, a fronte del punteggio finale, si calcola l'eventuale scarto.

In relazione al punteggio finale ottenuto, a ciascun lavoratore viene assegnato un giudizio complessivo, il quale gli viene comunicato con la consegna della scheda entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento. Il giudizio finale, in particolare, può essere di cinque tipi (RX – Prestazione di assoluto rilievo; RD – Prestazione sopra le aspettative aziendali; RE – Prestazione in linea con le aspettative aziendali; RP – Prestazione parzialmente in linea con le aspettative aziendali; RM – Prestazione inferiore rispetto alle aspettative aziendali), come esemplificato dalla tabella di cui di seguito (Tab. 6), ed identifica il correlato importo premiale.

Tab. 6 - Articolazione del giudizio finale e degli importi premiali (Santander Consumer Bank, 2015).

<b>Valutazione finale</b>	<b>Intervallo percentuale conseguita (%)</b>	<b>di</b>	<b>Importo minimo (euro)</b>	<b>Importo massimo (euro)</b>
RX – Prestazione di assoluto rilievo	115% – 150%		2.380 euro	2.950 euro
RD – Prestazione sopra le aspettative	105% - 114%		1.800 euro	2.320 euro
RE – Prestazione in linea con le aspettative	88% - 104%		650,00 euro	1.740 euro
RP – Prestazione parzialmente in linea con le aspettative	70% - 87%		100,00 euro	560,00 euro
RM – Prestazione inferiore rispetto alle aspettative	0 - 69%		0	0

Gli importi premiali, occorre in breve precisare, sono ulteriormente differenziati a seconda che riguardino lavoratori inseriti nella categoria Personale di Sede ovvero Personale di Filiale con ruolo commerciale. Mentre per i primi gli importi sono quelli indicati nella tabella di cui sopra, per i secondi, in quanto già assoggettati ai relativi MBO commerciali, sono inferiori. I Responsabili di ufficio, invece, godono degli importi valevoli per il Personale di Sede, maggiorati però del 30%.

Al termine del processo di valutazione il lavoratore ha 15 giorni di tempo per rigettare la scheda finale e la conseguente votazione, chiedendo per iscritto un contestuale colloquio all'ufficio HR. L'ufficio HR, ricevuto il ricorso, convoca il dipendente entro 30 giorni, per prendere quindi una decisione finale entro 60 giorni. In tale sede di composizione della controversia, per cui il dipendente può farsi assistere da un rappresentante sindacale, è ammessa anche una rivisitazione della scheda finale e della votazione conseguita. D'altra parte, le parti firmatarie non hanno introdotto delle apposite commissioni paritetiche, variamente atte a monitorare il funzionamento del sistema di valutazione o a facilitare la risoluzione di eventuali controversie.

#### **1.4. Il caso Setten Genesisio.**

Dopo un ampio processo di confronto iniziato nel corso del 2015, la Setten Genesisio e le rappresentanze sindacali hanno siglato nel gennaio 2016 un accordo aziendale, di natura sperimentale, finalizzato all'introduzione di un nuovo sistema premiante in grado di assicurare un coinvolgimento dei lavoratori e di apprezzare il contributo individuale degli stessi agli obiettivi aziendali. Per fare questo, invero, l'impresa ha deciso di puntare anche sulla qualità delle risorse umane e, su proposta datoriale, le parti firmatarie hanno convenuto un sistema premiale che, muovendo da una valutazione della professionalità dei dipendenti, mira ad incentivare determinati comportamenti e a valorizzare economicamente le performance individuali della forza lavoro.

La valutazione, che avviene trimestralmente, riguarda i lavoratori qualificati come operai, o apprendisti operai, assunti a tempo determinato e a tempo indeterminato. Più nello specifico, la valutazione del singolo avviene mediante una Scheda Valutativa Trimestrale (SVT), sulla base della quale, alla fine di ciascun trimestre, i diretti responsabili dei lavoratori, di cantiere o di magazzino, elaborano delle valutazioni circa la prestazione lavorativa. È bene specificare che il lavoratore conosce preventivamente la Scheda Valutativa Trimestrale grazie al suo diretto superiore, nonostante alla conclusione di ciascun trimestre esso ottenga soltanto il punteggio finale, dovendo invece fare espressa richiesta per prendere visione dell'intera scheda di valutazione e

delle singole votazioni conseguite. Non sono previsti d'altra parte dei momenti di incontro e confronto tra valutatore e singolo valutato durante la fase di valutazione.

La Scheda Valutativa Trimestrale, in particolare, è condivisa contrattualmente e si basa su 4 aree oggetto di valutazione (Giudizio; Capacità; Sicurezza; Attrezzatura), aventi tutte il medesimo peso, ulteriormente suddivise in 13 dettagli (Tab. 7).

Tab. 7 - Aree e Dettagli della Scheda Valutativa Trimestrale (Setten Genesio, 2016).

<b>Area</b>	<b>Dettaglio</b>
Giudizio	Affidabilità
	Responsabilità
	Impegno
Capacità	Capacità organizzativa e attitudini
	Qualità lavorativa
	Soluzione dei problemi
Sicurezza	Rispetto delle normative in materia di sicurezza
	Rispetto degli ordini impartiti
	Segnalazione dei problemi
Attrezzatura	Gestione dell'attrezzatura e dei materiali in cantiere
	Ordine e pulizia dei cantieri
	Partecipazione alle fasi del cantiere
	Rispetto delle procedure di richiesta e di consegna dell'attrezzatura

Aree e dettagli non poggiano su una spiegazione condivisa e su apposite declaratorie.

Con riferimento al processo di valutazione, il responsabile del lavoratore attribuisce ad ogni dettaglio un punteggio compreso tra 2 e 8. Il punteggio ottenuto dal dipendente per area, quindi, è dato dalla media dei punteggi riportati per ciascun dettaglio incluso nella medesima area. In questo modo, dalla media aritmetica dei punteggi di ciascuna area si ottiene il punteggio medio totale, che determina a sua volta la percentuale dell'importo premiale spettabile al dipendente.



In relazione al valore del punteggio medio delle schede di valutazione sono applicati diversi coefficienti percentuali. Nello specifico, con riferimento ai punteggi delle schede di valutazione, gli importi premiali aumentano al conseguimento di un punteggio medio minimo di 6,00 punti (valore del 105%), e così via sino ad arrivare alla media massima di 8,00 punti (valore del 240%) (Tab. 8).

Tab. 8 - Punteggi e relativi valori premiali (Setten Genesio, 2016).

<b>Punteggio medio SVT</b>	<b>Valore premiale (%)</b>	<b>Punteggio medio SVT</b>	<b>Valore premiale (%)</b>	<b>Punteggio medio SVT</b>	<b>Valore premiale (%)</b>
2 - 4,9	0%	6,00	105%	7,10	195%
5,00	50%	6,10	115%	7,20	200%
5,10	55%	6,20	125%	7,30	205%
5,20	60%	6,30	135%	7,40	210%
5,30	65%	6,40	145%	7,50	215%
5,40	70%	6,50	155%	7,60	220%
5,50	75%	6,60	165%	7,70	225%
5,60	80%	6,70	175%	7,80	230%
5,70	85%	6,80	180%	7,90	235%
5,80	90%	6,90	185%	8,00	240%
5,90	95%	7,00	190%		

Per completezza, il premio individuale complessivamente percepito da ciascun lavoratore, erogato mensilmente, è poi calibrato anche in relazione ai giorni di assenteismo del lavoratore stesso, al livello di inquadramento, nonché ai risultati conseguiti dall'azienda in termini di redditività.

La fase di monitoraggio di siffatto impianto valutativo e premiale è curata da una commissione dei rappresentanti dei lavoratori, la quale, formata da tre componenti scelti dai dipendenti medesimi in sede di assemblea, è altresì deputata ad incontrarsi con la direzione aziendale per la convalida delle schede di valutazione e dei punteggi finali, oltre che ad avviare un confronto circa eventuali disparità al fine di assicurare uniformità nelle valutazioni.

### 1.5. Il caso 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 impiegatizie di alto livello e dirigenziali, ed è stato infine aggiornato nel giugno 2012, in occasione dell'ultimo rinnovo contrattuale, oltre che, seppur in ottica sperimentale, nel marzo 2017 con l'accordo ponte funzionale all'ulteriore rinnovo del contratto collettivo aziendale.

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 5 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.

Tab. 9 - 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 28 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 (Tab. 10):

Tab. 10 – 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.

L'accordo ponte siglato in data 10 marzo 2017 ha sostanzialmente confermato il precedente impianto di valutazione delle professionalità espressa. Tuttavia, le parti, nell'intento di rendere il sistema di valutazione più adattabile ad ogni singolo stabilimento, hanno concordato e condiviso la sperimentazione di una nuova scheda di valutazione del personale, la quale è utilizzata parallelamente alla vigente di cui sopra. La scheda sperimentale di valutazione, in particolare, si contraddistingue per un duplice motivo: in primo luogo, la riduzione da cinque gradi di giudizio ( - ; OK -; OK; OK +; ++ ), a tre (OK -; OK; OK +); in secondo luogo, la riduzione da sei parametri valutativi (Informazioni; Risultati; Autonomia decisionale; Capacità relazionali; Conoscenze; Sicurezza/Polivalenza/Polifunzionalità), a quattro (Ambiente, salute e sicurezza;

Qualità; Conoscenza tecnica; Iniziativa, autonomia e lavoro di squadra), questi ulteriormente suddivisi in 23 dettagliati sub-parametri.

### **1.6. Il caso 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 2 macro-categorie (Flessibilità ed Elementi distintivi della prestazione), ulteriormente frammentate in 8 Fattori di valutazione, con pesi diversi (Tab. 11).

Tab. 11 - Scheda di valutazione della prestazione (Tesmec, 2011).

<b>Macro-aree</b>	<b>Fattori di valutazione</b>	<b>Peso del singolo fattore</b>	<b>Peso complessivo macro-aree</b>
<b>Flessibilità</b>	Trasmissione competenze	20	45
	Polifunzionalità	15	
	Flessibilità operativa	10	
<b>Elementi distintivi della prestazione</b>	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 (Tab. 12):

Tab. 12 - Scala di valutazione (Tesmec, 2011).

<b>Non valutabile</b>	<b>Da migliorare</b>	<b>Adeguito</b>	<b>Buono</b>	<b>Ottimo</b>
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.

## **2. Comparazione descrittiva tra i sei sistemi di valutazione delle competenze.**

Assunto a riferimento il modello ideal-tipico per la valutazione delle competenze dei lavoratori ed i relativi fattori qualificanti, come dedotti dalla rassegna della letteratura scientifica condotta (§ 1), nonché alla luce di quanto metodologicamente anticipato in occasione del Cap. I, è ora possibile svolgere una comparazione descrittiva dei sei 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, che avviene sempre a monte del processo di valutazione, è assicurata dall'intervento del diretto superiore (Setten Genesio, TenarisDalmine e Tesmec), mediante degli appositi manuali esplicativi (Manfrotto), ovvero attraverso una informativa aziendale *ad hoc* (NTV). Ulteriormente, nel caso della Santander Consumer Bank, quindi entro un sistema informativo maggiormente articolato, la comunicazione non è svolta soltanto dal diretto superiore, ma viene altresì realizzata mediante la pubblicazione di una nota illustrativa sulla intranet aziendale, con la contestuale possibilità per il dipendente di avere chiarimenti, alternativamente, dall'ufficio HR o da un rappresentante sindacale.

Nella maggior parte dei casi analizzati, 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. Solamente in Setten Genesisio i parametri e le competenze considerate non hanno una spiegazione formale e approfondita, mirata a definire in modo univoco l'oggetto di valutazione.

In NTV, Setten Genesisio, TenarisDalmine e Tesmec la scheda valutativa ed i relativi parametri sono il risultato di un confronto negoziale tra management e sindacati, mentre in Manfrotto e Santander Consumer Bank la definizione dei parametri nella contrattazione collettiva afferisce ad una sola parte della scheda di valutazione. In Manfrotto, in particolare, la definizione dei parametri nella contrattazione collettiva concerne la sola valutazione delle c.d. competenze comportamentali, essendo l'altra parte degli indicatori e criteri di giudizio stabilita individualmente tra lavoratore e supervisore. Peraltro, i criteri di valutazione ed il relativo risultato sono spiegati e giustificati attraverso un testo esplicativo, frutto dell'accordo tra azienda e rappresentanti dei lavoratori. Analogamente, anche in Santander Consumer Bank su una parte della scheda di valutazione incide la valutazione dei c.d. obiettivi lavorativi, individuali, appositamente soppesati e stabiliti dal diretto responsabile del lavoratore ad inizio anno. In casi quali Manfrotto e Santander Consumer Bank, i lavoratori sono così coinvolti pure 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.

Da ultimo, la procedura è calendarizzata in tutti e sei i casi. La valutazione del lavoratore avviene annualmente, con l'eccezione di quanto convenuto in Setten Genesisio, ove la valutazione ha cadenza trimestrale, potenzialmente incrementando i margini di percepibilità della medesima.



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

Tutti e sei i modelli di valutazione constano di una molteplicità di parametri, variamente denominati, atti a isolare e misurare diversi aspetti della professionalità del singolo. In particolare, i parametri consistono in quattro o cinque competenze (NTV), in un numero compreso tra sei e dieci competenze comportamentali (Santander Consumer Bank), in otto competenze comportamentali (Manfrotto) o fattori di valutazione (Tesmec), in tredici dettagli (Setten Genesisio), ovvero, infine, in ventotto parametri (TenarisDalmine).

Poiché in tutti e sei i casi esaminati le valutazioni sono costruite su una molteplicità di parametri, esse incidono su differenti competenze e abilità individuate convenzionalmente dal management e dalle rappresentanze dei lavoratori. Nello specifico, nelle tre imprese metalmeccaniche analizzate 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. Invero, in tali casi, 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 (Tesmec). In questo modo, dunque, le competenze reputate più importanti influenzano in maggior misura il calcolo del risultato finale. Di contro, nei restanti tre casi esaminati (NTV, Santander Consumer Bank e Setten Genesisio), management e sindacati hanno deciso di assegnare ad ogni parametro di valutazione delle competenze il medesimo peso, senza assegnarvi differenti moltiplicatori o valori.

Nella maggior parte dei casi la scala valutativa si basa su cinque gradi di giudizio. Nondimeno, si registrano scale valutative ancor più approfondite e incisive: in Santander Consumer Bank la scala valutativa è compresa tra 0 e 6, per un totale complessivo di sette gradi di giudizio, mentre in Setten Genesisio, invece, la scala valutativa è compresa tra 2 e 8, qui per un totale di 7 gradi di giudizio.

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 (Tesmec).

Relativamente alle procedure di *feedback*, Nella maggior parte dei casi studio sono previsti momenti di confronto e riscontro che configurano un flusso comunicativo bidirezionale tra supervisore e dipendente interessato. Questi passaggi possono aver luogo informalmente, data la mancanza di un meccanismo dettagliato e condiviso (TenarisDalmine e Tesmec), ovvero entro una procedura predeterminata e articolata, quindi mediante la formale previsione di un incontro intermedio tra il lavoratore ed il suo supervisore (Manfrotto, NTV e Santander Consumer Bank). Fa eccezione soltanto il caso di Setten Genesio, in cui appositi momenti intermedi di incontro e confronto tra valutato e valutatore non sono espletati.

Con riferimento ai casi studio in cui una procedura di *feedback* è stata esplicitata e formalizzata tra le parti, vale a dire Manfrotto, NTV e Santander Consumer Bank, occorre specificare che nell'azienda metalmeccanica il colloquio intermedio mira ad assicurare un riscontro al lavoratore e, se necessario, finanche una revisione *in itinere* dei suoi obiettivi individuali; in NTV l'incontro intermedio, previsto per il mese di giugno e luglio, mira a favorire uno scambio di vedute tra valutato e valutatore; mentre, nel caso dell'istituto di credito del gruppo Santander, nel mese di luglio il valutatore e il dipendente interessato tengono un colloquio intermedio a fronte di valutazioni professionali parziali complessivamente non in linea con le aspettative ovvero con la valutazione riportata nell'anno precedente.

## SEZIONE III

### Analisi e discussione dei risultati

**Sommario:** 1. Contributo del sindacato alla qualità regolativa dei sistemi retributivi c.d. skill-based.

#### **1. Contributo del sindacato alla qualità regolativa dei sistemi retributivi c.d. skill-based.**

I sei 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* <sup>(261)</sup>, 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 primo 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. Per di più, poiché in tutti e sei 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

---

<sup>(261)</sup> Cfr. MENGONI L., *Job evaluation e ordinamento giuridico italiano*, in *Diritto dell'Economia*, 1960, pagg. 1237 e ss.; GIUGNI G., *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, 1964, sul caso Italsilder; e ICHINO P., *Interesse dell'impresa, progresso tecnologico e tutela della professionalità*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 4-5, 1976, pagg. 481 e ss..

diventano parte integrante delle clausole convenute contrattualmente, così legittimando le organizzazioni sindacali a presidiarne l'implementazione e il rispetto dei relativi termini e condizioni.

Siffatti schemi SBP, condivisi tra le parti, consentono peraltro di abbattere il problema di comportamenti spinosi, quale il *free-riding* da parte di quei lavoratori che, consci di non essere direttamente controllati, cavalcherebbero l'impegno e i risultati conseguiti dai colleghi o dal resto del gruppo, ugualmente beneficiando delle misure premiali <sup>(262)</sup>. Invero, si tratta di casi in cui la retribuzione è almeno parzialmente legata ad una valutazione diretta dell'operato del singolo lavoratore, e non esclusivamente a parametri collettivi. In altre parole, il dipendente, non potendo fare opportunisticamente leva sul lavoro altrui, sarebbe spinto ad impegnarsi e a fornire prestazioni di elevata qualità.

Dalle interviste semi-strutturate condotte ai rappresentanti sindacali e ai responsabili delle Risorse Umane coinvolti nell'introduzione ed implementazione dei sistemi SBP esaminati, d'altronde, è trasparita una opinione positiva circa la buona riuscita di siffatte pratiche. Scontati in particolar modo i casi più recenti e di nuova introduzione, quale ad esempio quello di NTV, relativamente ai quali non è invero possibile trarre ad ora inequivocabili elementi di valutazione, i riscontri ricevuti hanno consegnato l'idea di sistemi valutativi funzionanti, prodromici alle strategie aziendali e ben accettati, oltre che adeguatamente percepiti, dalla forza lavoro (così ad esempio in Manfrotto, Santander Consumer Bank e Setten Genesio). Alcune tra le pratiche contrattuali esaminate, diversamente, sono riproposte già da tempo, ed un caso esemplificativo in tal senso è quello della TenarisDalmine, ove simili meccanismi sono stati introdotti con il rinnovo contrattuale del 1995. Quest'ultimo aspetto merita attenzione giacché costituisce una conferma di parte della letteratura scientifica <sup>(263)</sup>, la quale ha asserito che i sistemi più efficaci e performanti sono quelli più longevi, e cioè quelli maggiormente soggetti ad essere mantenuti nel tempo, seppur congiuntamente aggiornati.

---

<sup>(262)</sup> Cfr. BOOTH A. L., FRANK J., *Earnings, productivity, and performance-related pay*, in *Journal of Labor Economics*, vol. 17, n. 3, 1999, pagg. 447-463.

<sup>(263)</sup> Cfr. SHAW J. D., GUPTA N., MITRA A., LEDFORD G. E., *Success and survival of skill-based pay plans*, in *Journal of Management*, vol. 31, n. 1, 2005, pagg. 28-49.

### *Sindacato e giustizia organizzativa*

Dalla realtà che si offre all'osservazione emerge come tutti e sei i casi studio rispondano ai canoni della Teoria della giustizia organizzativa <sup>(264)</sup>, in applicazione della quale 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 <sup>(265)</sup>, e in risposta alle domande di ricerca definite in occasione del Cap. I, i sistemi implementati in Manfrotto, NTV, Santander Consumer Bank, Setten Genesis, TenarisDalmine e Tesmec soddisfano diversi fattori di successo dei sistemi SBP, tanto da un punto di vista procedurale <sup>(266)</sup>, quanto da un punto di vista distributivo <sup>(267)</sup>. In particolare, è stato rilevato che tutti gli schemi analizzati garantiscono al lavoratore la

---

<sup>(264)</sup> Cfr. GREENBERG J., *The Distributive Justice of Organizational Performance Evaluations*, in BIERHOFF H. W., COHEN R. L., GREENBERG J. (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, CROPANZANO R., GREENBERG J., *Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze*, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, 1997, pagg. 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.

<sup>(265)</sup> Cfr. GREENBERG J., *Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations*, in *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n. 2, 1986, pagg. 340-342.

<sup>(266)</sup> 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 via formale (Manfrotto, NTV e Santander Consumer Bank), ovvero informale (TenarisDalmine e Tesmec), è assolto 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.

<sup>(267)</sup> Il lavoratore riceve la valutazione e la votazione finale sulla base della performance espletata; le variazioni salariali, ovvero altresì le promozioni di livello (Manfrotto), sono legate alla valutazione riportata.

possibilità di ottenere chiarimenti circa la valutazione finale, mediante la facoltà di rigettare la decisione stessa (Manfrotto e Santander Consumer Bank), oppure richiedendo delle specificazioni al riguardo (NTV, Setten Genesis, TenarisDalmine e Tesmec).

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, alla luce dei casi esaminati, il lavoratore può essere assistito da un rappresentante sindacale e adire ad una Commissione bilaterale, solitamente deputata al monitoraggio dell'intero sistema di valutazione e retribuzione (Setten Genesis e TenarisDalmine), ovvero può rivolgersi alla direzione Risorse umane (NTV e Tesmec). Le procedure in tal senso più robuste sono state invece rilevate in Manfrotto ed in Santander Consumer Bank. Nel primo caso, infatti, una apposita Commissione bilaterale costituisce un luogo di confronto che deve condurre ad un accordo tra dipendente, assistito da un rappresentante sindacale, e supervisore, all'esito di una procedura di accertamento; nel secondo caso, il lavoratore può rigettare la scheda finale e, anche qui con la facoltà di farsi assistere da un rappresentante sindacale, può adire per iscritto all'ufficio HR, il quale, sentito il dipendente, deve a sua volta giungere ad una decisione entro 60 giorni.

#### *L'opportunità del coinvolgimento sindacale*

Fianco al ruolo di garante di imparzialità e di equità organizzativa, il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali nella costruzione e implementazione di tali modelli retributivi legati alla valutazione delle competenze dei lavoratori potrebbe fluidificare la gestione degli stessi. Da questo punto di vista, il sindacato, benché nella veste di canale informale, contribuirebbe a rendere il modello valutativo maggiormente comunicabile, ad esempio svolgendo un ruolo di intermediazione tra direzione aziendale e lavoratori,

apportando a questi ultimi assistenza o chiarimenti. La letteratura scientifica <sup>(268)</sup>, del resto, evidenzia come ogni sistema retributivo implichi inevitabilmente dei costi di realizzazione, implementazione e monitoraggio, in capo all'azienda, capaci di determinarne la buona riuscita, giacché più questi costi sono bassi, più è probabile un efficiente funzionamento del sistema. Nel caso dei modelli basati sulla valutazione delle performance dei lavoratori, in particolare, i costi più rilevanti sono legati, tra le altre cose, alla costruzione di attenti parametri valutativi e alla capacità di far percepire ai dipendenti tali modelli come equi. Coerentemente, il sindacato potrebbe almeno parzialmente sgravare il management da questi adempimenti, facendosene partecipe e rendendo così complessivamente meno onerosa la gestione ed implementazione di siffatti sistemi incentivanti.

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 <sup>(269)</sup>. La legge di stabilità per l'anno 2017 (legge 11 dicembre 2016, n. 236), infatti, nel solco di quanto stabilito dalla legge di stabilità per l'anno 2016, ha confermato la detassazione delle retribuzioni di produttività. Coerentemente, e alla luce delle novità così introdotte, i titolari di reddito da lavoro non superiore a 80.000 euro possono beneficiare, nel limite di 3.000 euro lordi annui, di un'imposta sostitutiva del 10% per le quote di retribuzione percepite in esecuzione di contratti collettivi sottoscritti a livello aziendale o territoriale. Il decreto legge 24 aprile 2017, n. 50, peraltro, ha previsto, in luogo all'innalzamento del massimale detassabile a 4.000 euro, una riduzione di venti punti percentuali dell'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro (per il regime relativo all'invalidità, la vecchiaia ed i superstiti, c.d.

---

<sup>(268)</sup> Su tutti, si vedano BROWN C., *Firms' choice of method of pay*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, n. 3, 1990, pagg. 165-182, e LAZEAR E. P., *Compensation, productivity and the new economics of personnel*, Working Papers in Economics, The Hoover Institution, 1992.

<sup>(269)</sup> Cfr. MASSAGLI E., PIGNATTI MORANO F., *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività*, in TIRABOSCHI M., 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, Milano, 2016, pagg. 377 e ss..

IVS), su una quota massima di 800 euro, nell'eventualità il contratto collettivo di prossimità sottoscritto dovesse prevedere il coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro.

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 alle 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, per cui si rimanda al Cap. III, 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.



# CAPITOLO V

## Conclusioni della ricerca

**Sommario:** 1. La valorizzazione delle competenze tra la staticità dei sistemi di inquadramento e i tentativi di aggiustamento della contrattazione aziendale. – 1.1. Le motivazioni dell’immobilismo dei sistemi di inquadramento del personale. – 1.1.1. Sullo sfondo: il contesto culturale del sistema di relazioni industriali. – 1.2. Il *tour de force* della contrattazione collettiva aziendale. – 2. Opportunità e implicazioni di una correlazione tra retribuzione e competenze dei lavoratori. – 3. Riforma dei sistemi di inquadramento e traiettorie evolutive: una proposta.

### **1. La valorizzazione delle competenze tra la staticità dei sistemi di inquadramento e i tentativi di aggiustamento della contrattazione aziendale.**

#### **1.1. Le motivazioni dell’immobilismo dei sistemi di inquadramento del personale.**

Muovendo da uno studio della fisionomia e della complessità dei sistemi di inquadramento, come determinati dalla contrattazione collettiva nazionale, ci si è interrogati circa quali fattori hanno determinato la tendenziale rigidità degli schemi di classificazione del personale nel nostro sistema di relazioni industriali. In altre parole, in occasione del Cap. III sono state indagate le motivazioni per cui, nonostante aziende e sindacati abbiano diffusamente annunciato l’intenzione di riformare i sistemi di inquadramento e avvertito tale esigenza, ai propositi non siano seguiti, salvo poche eccezioni, programmi fattivi.

Dall’analisi condotta sono invero emerse la staticità dei sistemi di inquadramento del personale e l’incapacità delle parti sociali di dare seguito alle necessità di valorizzazione economica delle competenze dei lavoratori. I risultati mostrano che il fenomeno del mancato riformismo, alla base di tale perpetrata e perdurante obsolescenza dei sistemi di

classificazione del personale, è spiegato da motivazioni di matrice tanto istituzionale e culturale, quanto strutturale e socioeconomica.

Tali motivazioni, nello specifico, sono da rintracciarsi nel connubio tra l'esigenza datoriale di mantenimento del controllo sul costo del lavoro, da un lato, e la diffidenza sindacale verso l'apertura a quote salariali variabili e permeabili a dinamiche valutative della professionalità del singolo lavoratore, queste in una certa misura con una inevitabile componente discrezionale, dall'altro. Invero, se i datori di lavoro risultano timorosi di perdere margini di discrezionalità sulla determinazione delle progressioni salariali e, per tale via, di trovarsi privi di una leva di controllo sul costo del lavoro, i sindacati sembrano arrancare sull'accettazione di una riforma convinta dei sistemi di inquadramento giacché paventano che i meccanismi di valutazione della prestazione lavorativa possano comportare l'impossibilità di influenzare le dinamiche salariali e perseguire pienamente la tutela del potere di acquisto dei lavoratori.

Questa conclusione è poi tanto più vera quanto più la si relativizza ai settori *labour intensive*, sicché, dove il lavoro costituisce il fattore fondamentale per la competitività aziendale, è soprattutto il mondo imprenditoriale a manifestare l'interesse a mantenere la certezza del costo della manodopera, nel timore diffuso che la stessa verrebbe meno laddove le retribuzioni stabilite dai contratti collettivi nazionali venissero legate, quantomeno parzialmente, ad una valutazione e valorizzazione delle competenze espresse dai dipendenti. Specularmente, la motivazione del controllo datoriale sul costo del lavoro è meno verificata nei settori caratterizzati da una maggiore intensità di capitale, dove il salario non rappresenta quindi un fattore decisivo per la competitività del prodotto o del servizio offerto e, conseguentemente, delle imprese del comparto.

Per questo motivo, i settori *labour intensive*, a maggior ragione se caratterizzati da una elevata concentrazione di piccole-medie imprese e da un alto grado di concorrenzialità interna, si rivelano generalmente arroccati nello strenuo tentativo di mantenere il pieno controllo sul costo del lavoro e, quale necessario contraltare, di conservare gli attuali sistemi di classificazione e retribuzione del personale. Di riflesso, la riforma dei sistemi di inquadramento è al più avvenuta, mediante processi negoziali partecipati e

partecipativi, espletati a livello nazionale, nei settori *capital intensive*, caratterizzati dalla presenza di grandi imprese, nonché da bassi livelli di conflittualità tra le parti e da una contenuta concorrenzialità endo-settoriale.

### **1.1.1. Sullo sfondo: il contesto culturale del sistema di relazioni industriali.**

Sullo sfondo di tale conclusione si erge il deterioramento culturale in cui versa il nostro modello di capitalismo <sup>(270)</sup>, ove aziende e sindacati si contrappongono secondo logiche di reciproca diffidenza, preferendo un contesto di tipo compromissorio e distributivo, vale a dire declinato in relazione ad obiettivi ed esigenze di breve periodo, rispetto ad uno scenario integrativo e partecipativo, orientato a programmi innovativi e condivisi, oltre che volto al perseguimento di obiettivi di lungo periodo <sup>(271)</sup>.

Gli attori di relazioni industriali si rivelano in alcuni casi eccessivamente deboli per raggiungere un innovativo punto di incontro sulla materia dei sistemi di inquadramento, relegando all'angolo ogni ragionamento e prospettiva di lungo periodo. Le associazioni datoriali, da canto loro, senza voler qui semplicisticamente generalizzare, sembrano oggi registrare un'emorragia delle imprese associate più rilevanti, o comunque si ritrovano a rappresentare principalmente gli interessi delle imprese di più piccole dimensioni che, come detto, sono le meno propense ad affrontare una revisione della struttura inquadramentale e salariale. D'altra parte i sindacati non registrano minori difficoltà, non riuscendo a proporre una nuova struttura retributiva che sia in grado di garantire la valorizzazione del singolo, preferendovi il dogma dell'intoccabilità del principio dell'eguaglianza salariale. In altre parole, entrambe le parti sembrano aver imparato a sopravvivere in un siffatto sistema, per tali motivi imbrigliando il modello contrattuale e retributivo domestico entro logiche distributive e compromissorie.

Tuttavia, se negli anni '60 e '70, come approfondito nel Cap. II (vedi § 2.1.1.3.), le

---

<sup>(270)</sup> In questi termini MOSCA D., TOMASSETTI P., *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2016, pagg. 815-816.

<sup>(271)</sup> Occorre precisare che la distinzione concettuale tra contrattazione "distributiva" e "integrativa" si deve a WALTON R. E., MCKERSIE R. B., *A behavioral theory of labor negotiations. An analysis of a social interaction system*, McGraw-Hill, Columbus, 1965.

politiche sindacali orientate all'egualitarismo salariale, quindi alla riduzione dei differenziali salariali medesimi, avevano determinato la compressione della retribuzione attorno ai minimi tabellari e la nascita del sistema di inquadramento unico, il mercato del lavoro sembra attualmente poggiare su presupposti diversi, cui bisogna rendere conto. Non è un caso che queste politiche, proprie del passato, abbiano per paradosso determinato delle fratture endo-sindacali, oltre che delle frammentazioni all'interno della medesima forza lavoro, soprattutto tra lavoratori altamente e scarsamente formati o qualificati. Il sindacato, in effetti, rappresenta tutt'oggi i lavoratori dalla bassa professionalità, meno propensi ad esser sottoposti a forme di valutazione e valorizzazione delle proprie competenze, e cioè quei lavoratori per i quali rompere il vincolo solidaristico implicherebbe una sorta di "salto nel buio". Le preoccupazioni sindacali consistono così nel fatto che, a fronte di decisioni inedite, le organizzazioni dei lavoratori registrerebbero una perdita di contributi associativi e di tessere, oltre che una emorragia di iscritti e militanti. Non casualmente i lavoratori maggiormente qualificati hanno ormai da anni cominciato a percepire il fenomeno sindacale come distante e insensibile alle loro istanze <sup>(272)</sup>.

Il mancato riformismo, insomma, se come emerso è addebitabile al compromesso tra le esigenze datoriali di controllo sul costo del lavoro e lo scetticismo sindacale, non può essere attribuito unicamente a tale fattore, ma va immerso nell'arretratezza culturale del nostro sistema di relazioni industriali, e cioè nella tendenziale incapacità collettiva di creare un confronto su obiettivi di lungo periodo. I rapporti collettivi e le relazioni tra le parti sociali in Italia, infatti, sono storicamente caratterizzati, e questo lavoro lo conferma, da un elevato tasso di conflittualità e diffidenza reciproca. Questo aspetto viene poi inevitabilmente amplificato nel momento in cui il confronto verte verso l'introduzione di meccanismi retributivi particolarmente invasivi, che implicherebbero non soltanto un approccio partecipativo, ma altresì una condivisione delle fasi di valutazione e di gestione per entrambe le parti in gioco.

---

<sup>(272)</sup> Cfr. BACCARO L., LOCKE R. M., *The end of solidarity? The decline of egalitarian wage policies in Italy and Sweden*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol 4, n. 3, 1998, pagg. 284 e ss..

## **1.2. Il *tour de force* della contrattazione collettiva aziendale.**

La presente ricerca ha inoltre indagato come e perché il sindacato e la contrattazione decentrata, nei termini metodologici di cui al Cap. I, possono contribuire ad assicurare la qualità regolativa nell'implementazione di schemi retributivi aziendali connessi alle competenze dei lavoratori. Per questo, si sono analizzate alcune sperimentazioni aziendali ove la retribuzione è agganciata alla valutazione di alcune dimensioni distintive della professionalità delle maestranze.

I casi studio analizzati portano alla conclusione che il sindacato può ergersi a garante di imparzialità e di equità organizzativa nell'implementazione dei sistemi di valutazione e valorizzazione economica delle competenze lavorative ritenute dall'impresa strategiche e distintive. Il sindacato, in secondo luogo, può fluidificare la gestione di siffatti schemi salariali, può calmierare notevolmente i margini di soggettività nella valutazione della professionalità del singolo dipendente, e, in tal modo, risultare volano verso il perseguimento di più elevati margini di produttività e qualità del lavoro.

Dai risultati dell'analisi condotta emerge altresì che i fattori di debolezza e rigidità della struttura salariale domestica, nonché dei sistemi di classificazione del personale, hanno in alcuni casi sobbarcato la contrattazione collettiva aziendale di ulteriori oneri, richiedendole uno sforzo suppletivo non indifferente nella direzione di una valutazione e valorizzazione delle competenze dei lavoratori.

Le rigidità dei sistemi di classificazione del personale, infatti, volte a chiamare in causa il livello aziendale, nei termini visti, risultano tanto più evidenti quanto più si volge lo sguardo ai settori maggiormente coinvolti dall'innovazione tecnologica e dallo sviluppo dei processi aziendali, vale a dire a quei comparti od a quelle realtà industriali dove i processi di automazione della produzione hanno inciso maggiormente sulla conformazione occupazionale e produttiva, riducendo, se non annullando, la rilevanza quantitativa delle mansioni routinarie. Risultano in tal senso esemplificativi i casi di Manfrotto, TenarisDalmine e Tesmec, afferenti il settore dell'industria metalmeccanica, ove le nuove tecnologie ed esigenze di mercato hanno richiesto ai lavoratori la capacità

di lavorare in gruppo oppure su più posizioni della catena produttiva, ma altresì i casi di Ntv e di Santander Consumer Bank, questi ultimi invece afferenti rispettivamente il settore del trasporto ferroviario ed il comparto bancario, ove si pretende dai lavoratori la capacità a relazionarsi in un modo funzionale e continuamente adattabile alle esigenze del cliente. Si tratta dunque di tentativi, implementati a livello di azienda, volti a valorizzare in chiave incentivante e gestionale le competenze trasversali della forza lavoro, e ad accompagnare, al contempo, i processi di ammodernamento e di riorganizzazione del lavoro.

Coerentemente, questa ricerca ha mostrato che la contrattazione collettiva decentrata, nella fattispecie aziendale, ancorché con una frequenza anemica <sup>(273)</sup>, si contraddistingue per un approccio inclusivo e partecipato alla dinamica contrattuale, individuando criteri e parametri innovativi in grado di assicurare a livello di impresa nuovi margini per la flessibilizzazione retributiva e l'allineamento tra salari e professionalità. È così possibile ergere simili pratiche contrattuali e relazionali ad esempio per le dinamiche contrattuali e negoziali nazionali, giacché si tratta di evidenze che in un qualche modo contribuiscono quantomeno a creare delle iniziative di riferimento e ad alleviare i timori delle parti sociali verso un aggiustamento dei sistemi di classificazione e retribuzione del personale.

## **2. Opportunità e implicazioni di una correlazione tra retribuzione e competenze dei lavoratori.**

Il lavoro sin qui svolto rivela che i sistemi di inquadramento, e quindi retributivi, per gli elementi analizzati, sono anacronistici e meriterebbero un processo di revisione. È altresì scaturito che nonostante le parti sociali spesso riconoscano tale necessità, ad ora non sono state generalmente in grado di accordarsi nel senso di una riforma. Pur tuttavia, una rivisitazione dei sistemi di classificazione sarebbe auspicabile e

---

<sup>(273)</sup> Cfr. TIRABOSCHI M., *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?*, in *Contratti & Contrattazione collettiva*, n. 5, maggio 2016, pag. 5.

implementabile per una serie di ragioni, di cui non soltanto le medesime parti sociali, ma altresì la letteratura scientifica, hanno dato evidenza.

*Flessibilizzazione salariale, allocazione occupazionale e produttività del lavoro*

La flessibilizzazione della struttura salariale per via della valorizzazione della professionalità del lavoratore consentirebbe ad esempio un'attrazione dei lavoratori nelle imprese che legano parte della retribuzione a tali risultati incerti e non prefigurabili, in questo caso collegabili alle competenze, quindi nelle imprese più produttive e competitive, nonché con maggiori margini di crescita. Ciò sarebbe economicamente auspicabile perché permetterebbe a capitale e lavoro di spostarsi dai settori meno produttivi a quelli più produttivi, mediante processi automatici e sostenibili di aggiustamento strutturale, rendendo il sistema produttivo, nel suo complesso, più dinamico e adattabile ai cambiamenti economici.

I lavoratori, infatti, selezionano le imprese in cui lavorare anche in base allo schema retributivo dalle stesse proposto, sicché, qui semplificando, ad un lavoratore meno abile converrà accettare l'offerta di lavoro di un'impresa con salario fisso, mentre ad un lavoratore più capace, quindi più produttivo e ben disposto ad essere oggetto di valutazione, diversamente, converrà accettare l'offerta lavorativa di un'impresa che garantisce una retribuzione permeabile alle competenze espressa. Per quanto detto, le aziende disposte a legare i livelli retributivi alle competenze trasversali e comportamentali della forza lavoro si varranno dei lavoratori più performanti; potranno meglio intercettare i bisogni formativi e gestire i dipendenti; potranno minimizzare la percezione di ingiustizia organizzativa e regolativa; oltre che fare affidamento sulla funzione incentivante del salario e, per tale via, su alti livelli di impegno della forza lavoro. Occorre aggiungere che in questo modo le aziende potranno altresì portare il salario a combaciare con il valore del prodotto marginale del lavoratore, evitando che il lavoratore medesimo fuoriesca per andare in un'altra impresa e così riducendo i costi di *turn over*, e, in tal modo, minimizzando il rischio che il lavoratore, una volta formato, possa andarsene e spendere le conoscenze acquisite in altre imprese, magari dirette concorrenti, generando una dispersione degli investimenti sostenuti in formazione. In altri termini, entro un siffatto modello, competitivo e sostenibile, si smusserebbero le

differenze tra settori con condizioni di lavoro e di salario diverse, mediante un efficiente spostamento ed una corretta allocazione della forza lavoro, e quindi attraverso una funzionale mobilità occupazionale, oltre che di capitale.

Del resto, e seppur in modi e misure diversi, questo ragionamento riguarderebbe tanto i settori ad alta intensità di capitale, quanto i settori ad alta intensità di manodopera. Appare infatti ingiusto scorgere dietro a siffatto scenario la tendenziale condanna alla staticità dei settori *labour intensive*, sul presupposto che questi siano quelli meno soggetti ai processi di sviluppo tecnologico e quindi alla necessità di sviluppare e valorizzare le competenze trasversali dei lavoratori. La valorizzazione economica della professionalità potrebbe infatti trovare diffusione anche nei settori ad alta intensità di lavoro, giacché, meno soggetti all'innovazione tecnologica ed ai mutamenti produttivi comparativamente a quelli ad alta intensità di capitale, potrebbero beneficiare di competenze e professionalità più stabili, quindi più facilmente monitorabili e valutabili, peraltro con un conseguente abbattimento dei costi di valutazione. D'altra parte, in tali realtà le competenze trasversali e relazionali non contano meno di quanto continuo nei settori *capital intensive*. Si pensi, a titolo di mero esempio, ad un cameriere o barista impiegato in un pubblico esercizio, che, grazie al costante sorriso, mostra un livello di qualità lavorativa ben maggiore rispetto ad un cameriere o barista scorbutico e scontroso con la clientela. Ebbene, senza voler risultare semplicistici, è più facile che sia il primo cameriere o barista, quindi quello più sorridente e scherzoso, anziché il secondo, a fidelizzare il cliente, se non ad attirarne di nuovi, dunque ad apportare un valore aggiunto al servizio.

Quanto detto assume ancor maggior rilievo se si considerano come coincidenti i concetti di professionalità e qualità del lavoro, da un lato, e di produttività, dall'altro. La produttività non è infatti da intendersi come la quantità di pezzi sfornati all'ora da un operaio, quanto piuttosto come il valore aggiunto per ora lavorata <sup>(274)</sup>. Ulteriormente, prendendo a riferimento un condivisibile filone dottrinale <sup>(275)</sup>, è verosimilmente possibile sostenere che un lavoratore sia oggi più produttivo perché maggiormente

---

<sup>(274)</sup> Cfr. GALLINO L., *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Laterza, Roma, 2013.

<sup>(275)</sup> Si veda D'ONGHIA M., *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, vol. 1, n. 2, 2009, pagg. 257-298.



spendibile sulla postazione lavorativa, perché più capace di resistere allo stress ovvero di risolvere situazioni problematiche, oppure ancora perché più capace di aiutare i colleghi e di lavorare in squadra, producendo in tutti questi modi valore aggiunto all'impresa. Da questo punto di vista, la professionalità rappresenta l'input nel processo produttivo, determinando la qualità del prodotto e servizio e, conseguentemente, anche la vendibilità o competitività dello stesso. Ed è sempre da questo punto di vista che il connubio tra professionalità e produttività incontra la contrattazione collettiva, quale fattore abilitante dell'equazione, giacché simili modelli retributivi sono funzionali al perseguimento di più elevati salari, all'abbattimento degli sprechi e dei reclami, nonché all'innalzamento degli standard di qualità del lavoro e di efficienza produttiva <sup>(276)</sup>.

#### *I risvolti sulle logiche retributive aziendali e sindacali*

È d'altra parte vero che la presa di coscienza di tali elementi dovrebbe accompagnarsi, come si è avuto modo di evidenziare, ad un cambio di passo, principalmente culturale, delle parti sociali. La valorizzazione economica della professionalità, la quale implica un incentivo allo sviluppo di determinate competenze ed un diretto arricchimento del capitale umano, richiede una metabolizzazione della cultura del merito da parte delle aziende e del management.

Tradizionalmente, però, per distinguere e riconoscere il valore delle prestazioni dei lavoratori, le imprese ricorrono ad erogazioni in cifra fissa, di fatto sconnesse da parametri obiettivi di valutazione dell'utilità della prestazione medesima. Si pensi al superminimo individuale che, trasformandosi fattivamente in retribuzione rigida ed immutabile, perde col tempo ogni riferimento concreto al valore del contributo della singola persona, il quale può invece variare nel tempo, smarrendo così l'effetto incentivante e motivante. Si tratta inoltre di erogazioni individuali che difficilmente rispondono ai criteri della giustizia organizzativa, sia da un punto di vista procedurale

---

<sup>(276)</sup> Cfr. MURRAY B., GERHART B., *An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes*, in *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, 1998, pagg. 68-78.

che distributivo <sup>(277)</sup>, inficiando l'accettabilità del sistema ed i margini di miglioramento in termini di produttività del lavoro. Nondimeno, anche gli scatti di anzianità difettano di collegamento con la performance effettiva del singolo, premiando lo stesso solo in relazione al tempo passato in azienda. Queste componenti economiche fisse, solidificate nella busta paga del lavoratore, sono così sganciate dall'andamento della qualità della prestazione lavorativa e della professionalità espressa, rivelandosi nel tempo insostenibili, se non, in forma aggregata, una vera e propria zavorra di ostacolo al perseguimento degli obiettivi aziendali e di cui le imprese sempre più frequentemente tendono a liberarsi nella fasi di difficoltà economica.

La perpetuazione di tali elementi e di tali erogazioni economiche individuali, non rivedibili e quindi insensibili alla qualità della prestazione lavorativa, ha determinato nel tempo un forte addensamento salariale verso l'alto, e dunque, entro un circolo vizioso, l'impossibilità di valorizzare le performance effettivamente meritevoli. Il sindacato, da canto suo, dovrebbe mostrare maggiore accondiscendenza verso uno scardinamento di questo sistema, che, se riformato e implementato mediante l'istituto della contrattazione collettiva, non menomerebbe il suo ruolo negoziale e contrattuale in materia salariale. Invero, il sindacato sarebbe partecipe e attore in modelli valutativi e retributivi correlati alle competenze, giacché esso potrebbe mantenere il suo ruolo di regolatore salariale e potrebbe altresì garantire percepibilità, equità e legittimità ad erogazioni che oggi, in quanto individuali, esulano la sua portata. Ciò in aggiunta all'opportunità sindacale di rappresentare così non più soltanto le basse professionalità, ma altresì i lavoratori più qualificati e più soggetti a valutazioni di merito, che, come già ricordato, sono quantitativamente in ascesa ma ormai da anni sfuggevoli alla rappresentanza sindacale <sup>(278)</sup>.

---

<sup>(277)</sup> Recuperando qui la Teoria della giustizia organizzativa come elaborata in GREENBERG J., *The distributive justice of organizational performance evaluations*, in BIDHOFF H. W., COHEN R. L., GREENBERG J., a cura di, *Justice in Social Relations*, Plenum press, New York, 1986.

<sup>(278)</sup> Cfr. BACCARO L., LOCKE R. M., *The end of solidarity? The decline of egalitarian wage policies in Italy and Sweden*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol 4, n. 3, 1998, pagg. 284 e ss..

### **3. Riforma dei sistemi di inquadramento e traiettorie evolutive: una proposta.**

La presente ricerca si conclude con la costruzione e l'illustrazione di un possibile scenario evolutivo per la rivisitazione dei sistemi di inquadramento del personale.

Coerentemente, questo paragrafo definisce una proposta di riforma, la quale, si specifica, muove altresì dalle migliori prassi già individuate tra le pratiche contrattuali analizzate nei precedenti Cap. III e Cap. IV. Lo scopo della presente proposta di riforma è dunque quello di scardinare gli attuali ostacoli alla revisione dei sistemi di classificazione del personale, mediante l'introduzione di quote salariali correlate alle competenze che le aziende, alla luce delle necessità più recenti e attuali, sembrano esigere dai lavoratori.

*Verso un nuovo sistema di classificazione e retribuzione della prestazione lavorativa: l'organizzazione per aree e categorie professionali*

Con riferimento alle fondamenta del sistema inquadramentale, occorre premettere che una struttura moderna e semplificata dovrebbe poggiare sulla definizione delle aree o delle categorie classificatorie cui, alla luce delle declaratorie dei profili professionali, sarebbero assegnati i prestatori di lavoro. Sulla scorta di quanto avviene attualmente alla luce delle declaratorie e dell'esemplificazione dei ruoli o profili professionali, il lavoratore verrebbe collocato nell'area professionale più confacente. In ottica di semplificazione, inoltre, le aree professionali sarebbero di numero contenuto, sino a poter coincidere con il numero delle categorie professionali dei lavoratori (operai, impiegati e quadri).

Vale la pena notare che tale accorgimento consentirebbe peraltro un alto grado di flessibilità e fungibilità delle mansioni nella gestione del personale, giacché l'art. 2103 c.c., come riformato dall'art. 3 del d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, permette ad esempio che «in caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali che incide sulla posizione del lavoratore», egli possa essere assegnato dal datore di lavoro a mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore «purché rientranti nella medesima categoria legale», con mantenimento del medesimo trattamento retributivo. Senza voler entrare

qui nel merito della materia dell'organizzazione della forza lavoro, ne deriva che ove ogni area, coincidente con la categoria professionale, contenesse un unico livello retributivo, il lavoratore potrebbe essere adibito a svolgere tutti i ruoli e i compiti rientranti nell'area professionale di appartenenza, in chiave di piena esigibilità della prestazione lavorativa, nonché di incentivo alla polifunzionalità e polivalenza della stessa.

*Verso un nuovo sistema di classificazione e retribuzione della prestazione lavorativa: l'Elemento Economico di Professionalità*

Nel sistema qui immaginato, a ciascuna area o categoria professionale corrisponderebbe un minimo tabellare, come fissato dalle parti in occasione di ogni rinnovo contrattuale. Al minimo tabellare, cui spetterebbe lo scopo unico e generale di tutelare il potere di acquisto dei lavoratori, si aggiungerebbe una quota retributiva aggiuntiva, correlata alla professionalità del lavoratore e d'ora in avanti denominata "Elemento Economico di Professionalità" (EEP). L'EEP non si caratterizzerebbe per degli incrementi retributivi parametrati sulla scia di quanto avverrebbe per i minimi tabellari, in sede di rinnovo contrattuale, ma sarebbe conseguentemente quantificato in una somma percentuale del minimo tabellare dell'area professionale di riferimento.

L'Elemento Economico di Professionalità (EEP) è invero rappresentato da un importo il cui minimo è zero e comporta una erogazione nulla, ed il cui massimo può anche comportare una retribuzione totale maggiore a quella derivante dal minimo tabellare dell'area professionale immediatamente superiore, ciò per non produrre degli obbligati passaggi di livello in ottica premiale e assicurare una piena orizzontalità salariale. Da quest'ultimo punto di vista, come si dirà anche di seguito, il lavoratore vedrebbe potenzialmente e adeguatamente ricompensata la propria professionalità lavorativa, e le relative componenti della stessa, senza vedersi assegnata una nuova posizione o un diverso ruolo; il datore di lavoro, specularmente, sarebbe in grado di retribuire i propri dipendenti in relazione all'impegno profuso e alla professionalità espletata, senza innescare, unilateralmente, pericolanti e ingiustificabili politiche salariali e promozionali.

L'importo dell'EEP spettabile a ciascun lavoratore sarebbe variabile, entro l'importo massimo definito come sopra, giacché correlato a dei coefficienti dati dal punteggio conseguito in occasione della valutazione delle competenze dell'anno precedente a quello di riferimento. Invero, l'importo mensile dell'EEP spettante al singolo lavoratore, aggiuntivo al minimo tabellare, consisterebbe ulteriormente in una percentuale dell'importo massimo, in base al punteggio finale riportato nell'anno di valutazione, e cioè nell'anno precedente a quello dell'erogazione. Per questo motivo, oltre al potenziale regime transitorio di avvio di siffatto sistema, sarebbero esclusi da tale erogazione solamente i lavoratori al primo anno di impiego in azienda, vale a dire gli assunti da meno di un anno.

L'EEP, nello specifico, non costituirebbe poi una erogazione economica intoccabile e consolidata, in quanto annualmente incrementabile, ma altresì rivedibile in senso peggiorativo, rispetto a quella conseguita nell'anno precedente, in relazione al punteggio riportato dal dipendente in sede di valutazione e dunque all'andamento della professionalità espressa dallo stesso. Va da sé che l'annuale revisione dell'EEP in base al punteggio riportato, anche a fronte dell'ottenimento del punteggio più basso cui conseguirebbe per il dipendente una erogazione nulla e pari a zero, troverebbe nel minimo tabellare il valore "cuscinetto" sotto il quale il datore di lavoro non potrebbe scendere.

In siffatto modello, la scala parametrica si attesterebbe su livelli di ampiezza modesti. La scala classificatoria conterrebbe sì una discreta pluralità di livelli retributivi, distribuiti nelle poche aree professionali presenti, ma esclusivamente se contestualizzati ai vari gradienti della professionalità espressa dal lavoratore ed alle dinamiche di orizzontalità retributiva. In tal modo non si genererebbero né dinamiche di appiattimento salariale, giacché le progressioni di carriera e salario sarebbero ben possibili anche entro la medesima area professionale e la stessa posizione lavorativa, né eccessivi divari salariali tra un livello retributivo e l'altro. La parametrizzazione degli aumenti contrattuali, inoltre, avverrebbe nel concreto con riferimento ai soli minimi tabellari, giacché le quote salariali aggiuntive legate alla professionalità (e cioè gli EEP)

sarebbero slegate dai meccanismi parametrici, per essere invece calcolate, come detto, quale una percentuale del minimo tabellare dell'area professionale di riferimento. D'altra parte, alla luce della variabilità (annuale) nell'erogazione degli EEP, corrisposti in misura differente a ciascun lavoratore in relazione ai rispettivi livelli di professionalità espressa, per le parti sociali sarebbe eccessivamente oneroso calcolare gli aumenti degli EEP medesimi sulla base di una parametrizzazione che tenga conto anche di questa mutevole collocazione salariale e distribuzione occupazionale dei dipendenti. Diversamente, infatti, se gli incrementi degli EEP dovessero essere fissati in relazione a dei valori parametrici, si instaurerebbe il paradosso tale per cui le parti dovrebbero determinare annualmente tali aumenti, non senza costi di verifica e di monitoraggio, oppure, al più, dovrebbero affidarsi a formulazioni pluriennali.

La tabella di seguito (Tab. 1) riporta, a mero titolo esemplificativo e chiarificatore di quanto detto, la struttura del sistema nazionale di inquadramento e retribuzione del personale, qui ipotizzando la presenza di tre aree professionali atte a classificare i dipendenti delle aziende del settore.

Tab. 1 - Sistema di classificazione e retribuzione del personale.

Area/Categoria professionale	Minimo tabellare	Elemento Economico di Professionalità	Erogazione mensile
1	Minimo tabellare 1	<p>Elemento economico di professionalità 1</p> <p><i>Importo minimo: 0</i></p> <p><i>Importo massimo: (%) del minimo tabellare 1</i></p> <p><i>Singolarmente determinato in base alla valutazione dell'anno precedente</i></p>	<p>Minimo tabellare 1 + Elemento economico di professionalità 1</p>
2	Minimo tabellare 2	<p>Elemento economico di professionalità 2</p> <p><i>Importo minimo: 0</i></p> <p><i>Importo massimo: (%) del minimo tabellare 2</i></p> <p><i>Singolarmente determinato in base alla valutazione dell'anno precedente</i></p>	<p>Minimo tabellare 2 + Elemento economico di professionalità 2</p>
3	Minimo tabellare 3	<p>Elemento economico di professionalità 3</p> <p><i>Importo minimo: 0</i></p> <p><i>Importo massimo: (%) del minimo tabellare 3</i></p> <p><i>Singolarmente determinato in base alla valutazione dell'anno precedente</i></p>	<p>Minimo tabellare 3 + Elemento economico di professionalità 3</p>

L'ulteriore tabella sottostante (Tab. 2) completa quella precedente e quanto argomentato sino a questo punto, nel mero tentativo di esemplificare concretamente il modello proposto. La Tab. 2 riporta infatti il caso di un sistema di classificazione costruito attorno a tre aree professionali, ciascuna con un proprio minimo tabellare di riferimento ed un proprio Elemento Economico della Professionalità (EEP). Per precisione, si ipotizzi che alla terza area professionale corrispondano un minimo tabellare di 1.000,00 euro ed un EEP massimo pari al 40% dell'importo del minimo tabellare, quindi pari a 400,00 euro. Analogamente, si ipotizzi dunque che alla seconda area professionale corrispondano un minimo tabellare di 1.300,00 euro ed un EEP massimo di 520,00 euro (40% del minimo tabellare), mentre alla prima area professionale, da ultimo, corrispondano un minimo tabellare di 1.600,00 euro ed un EEP massimo di 640,00 euro (40% del minimo tabellare). È bene precisare che le somme qui riportate sono casuali e finalizzate a costruire l'esempio di cui di seguito, quindi non sono basate su alcun meccanismo di parametrizzazione, sicché basti notare che, mentre l'ammontare massimo dell'EEP è calcolato quale una percentuale del relativo minimo tabellare, l'importo dei minimi tabellari delle aree professionali prima e seconda rappresentano un incremento rispettivamente del 60% e del 30% sull'importo del minimo tabellare della prima area professionale.

L'importo dell'EEP, nello specifico, è distribuito in relazione al punteggio della valutazione delle competenze del lavoratore effettuata nell'anno precedente (si ipotizzi il 2017). Dal punteggio, a sua volta, che si immagini spalmato su 5 gradi (0 - 0,9; 1 - 1,9; 2 - 2,9; 3 - 3,9; 4 - 5), ove al valore 0 corrispondono livelli di professionalità espressa inadeguati, mentre al valore 5 corrispondono dei livelli di professionalità espressa eccellenti e più che adeguati, deriva un moltiplicatore percentuale in grado di stabilire la quota di EEP spettante al dipendente. La sommatoria del minimo tabellare con l'EEP del singolo dipendente determina così l'erogazione mensile spettante al dipendente medesimo nell'anno di riferimento (e cioè il 2018). Conseguentemente, e sempre a titolo esemplificativo, le erogazioni dell'EEP di competenza dell'anno 2019 poggeranno sulla valutazione delle competenze effettuata nell'anno 2018, quelle del 2020 poggeranno sulla valutazione espletata nell'anno 2019, e così via negli anni successivi.



Tab. 2 - Esempio: sistema di classificazione e retribuzione del personale.

Area professionale	Minimo tabellare	EEP	Distribuzione EEP, in base al punteggio della valutazione dell'anno precedente a quello di riferimento (2017)			Erogazione mensile dell'anno di riferimento (2018)
1	1.600,00 euro	640,00 euro	4 - 5	100%	640,00 euro	2.240,00 euro
			3 - 3,9	75%	480,00 euro	2.080,00 euro
			2 - 2,9	50%	320,00 euro	1.920,00 euro
			1 - 1,9	25%	160,00 euro	1.760,00 euro
			0 - 0,9	0%	0,00 euro	1.600,00 euro
2	1.300,00 euro	520,00 euro	4 - 5	100%	520,00 euro	1.820,00 euro
			3 - 3,9	75%	390,00 euro	1.690,00 euro
			2 - 2,9	50%	260,00 euro	1.560,00 euro
			1 - 1,9	25%	130,00 euro	1.430,00 euro
			0 - 0,9	0%	0,00 euro	1.300,00 euro
3	1.000,00 euro	400,00 euro	4 - 5	100%	400,00 euro	1.400,00 euro
			3 - 3,9	75%	300,00 euro	1.300,00 euro
			2 - 2,9	50%	200,00 euro	1.200,00 euro
			1 - 1,9	25%	100,00 euro	1.100,00 euro
			0 - 0,9	0%	0,00 euro	1.000,00 euro

La funzione di un sistema retributivo e di inquadramento del personale così improntato sarebbe quella di apprezzare, secondo determinati parametri valutativi, gli ambiti che caratterizzano la declaratoria, quindi di fornire una valutazione complessiva della professionalità espressa dal lavoratore, cui si legherebbe una quota salariale aggiuntiva rispetto al minimo tabellare e annualmente rivedibile in relazione ai livelli delle

competenze espletate.

### *La ripartizione dei ruoli tra contrattazione nazionale e aziendale*

La contrattazione collettiva nazionale, o se del caso settoriale nell'eventualità di spostamento del baricentro della contrattazione collettiva verso l'ambito territoriale, fisserebbe il quadro generale e basilare di riferimento, entro cui implementare, a livello di singola impresa, la valutazione del lavoratore. Invero, a livello nazionale le parti ben potrebbero: definire gli indicatori da utilizzare per la valutazione della professionalità, vale a dire definire la scheda di valutazione, comprensiva sia dei criteri valutativi sia dei parametri e delle competenze oggetto di valutazione; fissare la pesatura per ciascuna competenza in relazione a elementi quali il profilo o ruolo del lavoratore, il segmento produttivo di inserimento, oppure semplicemente in base all'area professionale di appartenenza; individuare le cadenze e le tempistiche della valutazione del singolo dipendente, con la previsione di momenti di incontro e confronto tra valutato e valutatore; introdurre una commissione composta in egual misura da rappresentanti datoriali e sindacali deputata a monitorare, a livello nazionale, l'intero impianto, nonché a studiare le opzioni di eventuale aggiustamento dello stesso.

Si tratterebbe così di delineare un quadro di linee guida e standard nazionali che, come mostra la tabella di cui sotto (Tab. 3), demanderebbe l'applicazione e l'implementazione del sistema a livello di singola impresa.

L'effettiva valutazione e valorizzazione della professionalità dei lavoratori non potrebbe infatti avvenire che a livello aziendale, e cioè entro quell'ambito e contesto in cui il lavoratore esplica concretamente la propria prestazione lavorativa ed esprime le proprie competenze. A livello di singola impresa, in aggiunta, l'implementazione del sistema, come delineato a livello nazionale, dovrebbe avvenire con margini di flessibilità applicativa e con possibilità di adattamento: a titolo di esempio, la contrattazione collettiva aziendale potrebbe prevedere più frequenti incontri e momenti di *feedback* tra le parti, per cui si intende tra valutato e valutatore, ovvero, a fronte di un contestuale riproporzionamento del calcolo dell'importo premiale, ulteriori e diversi parametri

caratterizzanti la scheda di valutazione fissata a livello nazionale; la contrattazione aziendale, ulteriormente, e sempre a titolo di esempio, potrebbe introdurre delle commissioni paritetiche e di monitoraggio dell'applicazione del sistema a livello di unità produttiva o di impresa, con altresì la possibilità di demandare alle commissioni medesime la risoluzione delle controversie eventualmente scaturenti dal processo di valutazione delle competenze.

Dal punto di vista della disciplina degli assetti contrattuali, le parti, al fine di assicurare un quadro certo delle regole, dovrebbero occludere la possibilità di incrementare gli importi dell'EEP a livello decentrato. In tal modo l'EEP godrebbe di piena e immediata esigibilità nelle somme derivanti dai meccanismi di cui al livello nazionale, senza che esso possa configurare un ulteriore e addizionale oggetto di negoziazione, e potenzialmente di conflitto, a livello aziendale.

Tab. 3 - Ripartizione delle competenze tra livelli contrattuali.

<p style="text-align: center;"><b>Livello Nazionale (Settoriale)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Livello Aziendale</b></p>
<p>Fissazione dei minimi tabellari e conseguente calcolo dell'Elemento Economico di Professionalità (EEP)</p> <p>Disciplina della scheda di valutazione. Fissazione e definizione dei criteri e dei parametri di valutazione, quindi del peso degli stessi, per la determinazione dell'EEP</p> <p>Fissazione delle tempistiche di valutazione, tra cui momento di incontro e confronto tra valutatore e valutato</p> <p>Commissione paritetica nazionale di studio e di monitoraggio del sistema</p>	<p>Espletamento della valutazione e applicazione delle linee fissate a livello nazionale (informativa su funzionamento sistema e individuazione del soggetto valutatore)</p> <p><i>Mediante accordo, eventuale rimodulazione dei criteri e dei parametri di valutazione, quindi del peso degli stessi, sino alla possibilità di prevederne e definirne degli altri</i></p> <p><i>Mediante accordo, eventuale rimodulazione delle tempistiche di valutazione e dei momenti di incontro e confronto tra valutatore e valutato</i></p> <p><i>Previsione di una commissione paritetica aziendale di monitoraggio e gestione del sistema di valutazione, demandabile altresì alla risoluzione delle controversie</i></p>

### *Implicazioni e aspetti abilitanti della proposta*

Il presente modello classificatorio e salariale, ruotante attorno all'istituto dell'Elemento Economico di Professionalità, dovrebbe accompagnarsi all'eliminazione degli automatismi in seno alla contrattazione collettiva, siano essi promozionali o retributivi, in quanto in contrasto con il cuore della riforma e in quanto occlusivi di risorse che, diversamente, sarebbero utilizzabili nell'ottica di premiazione della professionalità. Le quote derivanti dall'eliminazione di tali istituti andrebbero infatti ad alimentare l'impianto di valorizzazione economica delle competenze dei lavoratori. Al fine di agevolare questo processo riformista e rendere sostenibili e convenienti le quote salariali legate alla professionalità dei dipendenti, il legislatore potrebbe riservare alle stesse un regime fiscale agevolato. In questo modo lavoratori e aziende riterrebbero anche fiscalmente conveniente l'erogazione di tali riconoscimenti. In alternativa al regime della detassazione, ad esempio, per cui le quote dell'EEP sarebbero direttamente soggette ad un'imposta sostitutiva di favore con vantaggi primariamente tangibili per i lavoratori, si potrebbe introdurre uno sgravio contributivo riguardante i contributi previdenziali, come calcolati sull'EEP, a carico sia del datore di lavoro che dei lavoratori. A differenza della detassazione, in particolare, la decontribuzione consentirebbe un evidente vantaggio per entrambe le parti, giacché i lavoratori beneficerebbero di un maggior netto in busta paga, mentre i datori di lavoro godrebbero di un palpabile abbattimento del costo del lavoro.

Il modello inquadramentale e retributivo proposto, occorre poi precisare, non esaurirebbe lo spostamento del baricentro della contrattazione salariale a livello di azienda, o comunque a livello decentrato, giacché non precluderebbe la possibilità in capo ad aziende e sindacati di convenire erogazioni premiali agganciate ad obiettivi di natura collettiva, o ulteriormente individuale. La contrattazione aziendale, invero, potrebbe ben continuare a disciplinare elementi economici variabili, aggiuntivi tanto ai minimi tabellari quanto agli Elementi Economici di Professionalità (EEP) conseguenti al contratto collettivo nazionale, correlati agli obiettivi fissati di volta in volta dalle parti e generalmente rispondenti a standard di redditività, efficienza, produttività, innovazione e qualità del lavoro.

La riforma illustrata permetterebbe di orientare i sistemi classificatori in senso orizzontale, assicurando una giustificazione agli incrementi di salario, quindi maggiore equità salariale ed un agganciamento tra la retribuzione e l'utilità della singola prestazione lavorativa, come auspicato da parte della dottrina e suggerito dal presente lavoro. Vitale e necessario contraltare della presente proposta, infine, sarebbe il non indifferente sforzo richiesto alle parti sociali, come del resto anticipato. Il sindacato, da un lato, potrebbe ben soddisfare le proprie esigenze di regolazione salariale a livello nazionale, svolgendo poi il suo ruolo di garante dell'equità e qualità regolativa di siffatti modelli, sia a livello nazionale, concorrendo e partecipando alla determinazione del quadro generale di riferimento, sia a livello aziendale, prendendo parte alla gestione del sistema ed assicurando i più alti possibili livelli di obiettività nella valutazione; i datori di lavoro, dall'altro, che come auspicato sarebbero chiamati a promuovere una inedita cultura del merito e dello sviluppo delle risorse umane, potrebbero beneficiare dei maggiori standard di produttività e di qualità del lavoro derivanti da una struttura salariale incentivante la forza lavoro attraverso un meccanismo direttamente esigibile a livello aziendale e fondato su principi di giustizia organizzativa nell'implementazione delle politiche retributive e premiali.

## **Bibliografia**

ACEMOGLU D., AUTOR D., *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*, in *Handbook of Labor Economics*, vol. 4, B, 2011;

ACEMOGLU D., PISCHKE J., *Beyond Becker: training in imperfect labor markets*, in *Economic Journal Features*, vol. 109, n. 453, 1999;

ACEMOGLU D., PISCHKE J., *The structure of wages and investment in general training*, in *Journal of Political Economy*, vol. 107, n. 3, 1999;

ACEMOGLU D., PISCHKE J., *Minimum wages and on the job training*, NBER Working Paper series, n. 7184, Cambridge, 2001;

ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: una valutazione e soluzioni innovative. Un ruolo attivo per la politica economica*, relazione seminario CNEL, 2009;

ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *Rivista Italiana degli Economisti*, n. 2, 2010;

ADAMS J. S., *Towards an understanding of inequity*, in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n. 5, 1963;

ADAMS J. S., *Wage inequities, productivity and work quality*, in *Industrial Relations*, vol. 3, n. 1, 1963;

AKERLOF G., *Labor contracts as partial gift exchange*, in *Quarterly Journal of Economics*, n. 4, 1982;

ARCA M., *La riforma della classificazione del personale nel settore elettrico*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2012;

ARNTZ M., GREGORY T., ZIERAHN U., *The risk of automation for jobs in OECD countries: a comparative analysis*, in OECD Social, Employment and Migration Working Papers, OECD Publishing, n. 189, 2016;

AUTOR D. H., DORN D., *The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market*, in *The American Economic Review*, n. 5, 2013;

AUTOR D. H., KATZ L. F., KEARNEY, M. S., *The polarization of the U.S. labour market*, in *The American Economic Review*, vol. 96, n. 2, 2006;

BACCARO L., LOCKE R. M., *The end of solidarity? The decline of egalitarian wage policies in Italy and Sweden*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 4, n. 3, 1998;

BECKER G., *Human capital*, The University of Chicago press, Chicago, 1964;

BEER M., CANNON M. D., *Promise and peril in implementing pay for performance: a report on thirteen natural experiments*, in *Human Resource Management*, vol. 43, n. 1, 2004;

BIES R. J., *The predicament of injustice. The management of moral outrage*, in CUMMINGS L. L., STAW B. M., *Research in organizational behavior*, JAI press, Greenwich, 1987;

BLACK S., LYNCH L., *How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity*, Centre for Economic Performance, Discussion paper n. 376, 1997;

BLACK S., LYNCH L., *How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity*, in *Review of Economics and Statistics*, vol. 43, n. 3, 2001;

BLACK S., LYNCH L., *What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation*, in *The Economic Journal*, n. 114, 2004;

BOOTH A. L., FRANK J., *Earnings, productivity, and performance-related pay*, in *Journal of Labor Economics*, vol. 17, n. 3, 1999;

BROWN C., *Firms' choice of method of pay*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, n. 3, 1990;

BRYSON A., FREEMAN R. B., LUCIFORA C., PELLIZZARI M., PEROTIN V., *Paying for performance: incentive pay schemes and employees' financial participation*, Centre for Economic Performance paper, n. 1112, Londra, 2012;

BRYSON A., CLARK A. E., FREEMAN R. B., GREEN C. P., *Share capitalism and worker wellbeing*, in *Labour Economics*, vol. 42, 2016;

CAINARCA G., ZOLLO G., *Organizzare l'ambiguità*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 187, 2001;

CARABELLI U., *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, fasc. 101, 2004;

CARD D., KRUEGER A. B., *Myth and measurement: the new economics of the minimum wage*, Princeton University press, Princeton, 1995;

CARINCI F., *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in AIDLASS, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro. Atti dell'VIII Congresso*, 1985;

CARINCI F., *L'inquadramento dei lavoratori: l'evoluzione storica*, in *Studi in memoria di Marino Offeddu*, Cedam, Padova, 1988;



CARMICHAEL H. L., MACLEOD W. B., *Worker cooperation and the ratchet effect*, in *Journal of Labor Economics*, vol. 18, n. 1, 2000;

CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di, *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene editore, Napoli, 1994;

CASANO L., *Transizioni occupazionali e certificazione delle competenze*, in *Formazione Lavoro Persona*, n. 12, 2014;

CATAUDELLA M. C., *La retribuzione nel tempo della crisi. Tra principi costituzionali ed esigenze del mercato*, Giappichelli, Torino, 2013;

CAZZOLA G., *La lunga battaglia per l'inquadramento unico*, nella rubrica *Storia delle relazioni industriali*, in [www.ildiariodellavoro.it](http://www.ildiariodellavoro.it), 12 dicembre 2016;

CELLA G. P., *Divisione del lavoro e iniziativa operaia*, De Donato, Bari, 1972;

CLEVELAND J. N., MURPHY K. R., WILLIAMS R. E., *Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates*, in *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n. 1, 1989;

COOPER C. L., DYCK B., FROHLICH N., *Improving the effectiveness of gain-sharing: the role of fairness and participation*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n. 3, 1992;

CORTES G. D., JAIMOVICH N., SIU H. E., *Disappearing routine jobs: who, how, and why?*, NBER Working Paper, n. 22918, 2016;

CRIPPA M., *Valorizzazione delle competenze e flessibilità contrattuale: verso il superamento dei sistemi rigidi di classificazione contrattuale dei lavoratori*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2008;

CRISTOFARO M. L., *La giusta retribuzione: l'articolo 36 del comma I della Costituzione nella giurisprudenza delle corti di merito*, Il Mulino, Bologna, 1971;

CROPANZANO R., GREENBERG J., *Progress in organizational justice: tunneling through the maze*, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, 1997;

D'ONGHIA M., *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, vol. 1, n. 2, 2009;

DAMIANI M., RICCI A., *Decentralised bargaining and performance-related pay: evidence from a panel of Italian firms*, in *International Journal of Manpower*, vol. 35, n. 7, 2014;

DE SILVA S., *An introduction to performance and skill-based pay systems*, in *International Labour Organization Publications*, 1998;

DECI E. L., RYAN R. M., *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum press, New York, 1985;

DEL PRADO D. P., *Nuevas tendencias en materia de clasificacion profesional en Europa y EE.UU.*, relazione "XXV Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social", León, 2015;

DELL'ARINGA C., *Professionalità e approccio economico*, in NAPOLI M., a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004;

DIERDORFF E. C., SURFACE E. A., *If you pay for skills, will they learn? Skill change and maintenance under a skill-based pay system*, in *Journal of Management*, vol. 34, n. 4, 2008;

DRUCKER P. F., *Post-capitalist society*, Harper Business, New York, 1993;

FERNIE S., METCALF D., *Participation, contingent pay, representation and workplace performance: evidence from Great Britain*, in *British Journal of Industrial Relations*, n. 3, 1995;

FERRARO G., *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2010;

FUSCONI A., *La professionalità nelle discipline economico-gestionali*, in NAPOLI M., a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004;

GALANTINO L., *I riflessi dell'innovazione tecnologica sull'inquadramento professionale e sulla struttura retributiva dei lavoratori*, in *Il Diritto del Lavoro*, vol. 1, 1986;

GALLINO L., *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Laterza, Roma, 2013;

GIANCOLA F., *New forms of organization don't justify skill-based pay*, in *Compensation Benefits Review*. n. 3, 2007;

GIBBS M. J., MERCHANT K. A., VAN DER STEDE W. A., VARGUS M. E., *Performance measure properties and incentive system design*, in *Industrial Relations*, vol. 48, n. 2, 2009;

GIELEN A. C., KERKHOFS M. J. M., VAN OURS J. C., *How performance related pay affects productivity and employment*, in *Journal of Population Economics*, vol. 23, n. 1, 2010;

GIUGNI G., *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, Milano, 1964;

GIUGNI G., *Organizzazione dell'impresa e evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *Rivista di Diritto del Lavoro*, n. 1, 1968;

GIUGNI G., *Prefazione* in CRISTOFARO M. L., *La giusta retribuzione: l'articolo 36 del comma I della Costituzione nella giurisprudenza delle corti di merito*, Il Mulino, Bologna, 1971;

GIUGNI G., *Intervento in Mansioni e qualifiche. Evoluzione e crisi dei criteri tradizionali*, in AIDLASS, *Atti delle giornate di studio di Pisa*, 1973;

GIUGNI G., *Fondata sul lavoro?*, Ediesse, Roma, 1994;

GREENBERG J., *Determinants of perceived fairness of performance evaluations*, in *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n. 2, 1986;

GREENBERG J., *The distributive justice of organizational performance evaluations*, in BIDHOFF H. W., COHEN R. L., GREENBERG J., a cura di, *Justice in Social Relations*, Plenum press, New York, 1986;

GREENBERG J., *A taxonomy of organizational justice theories*, in *Academy of Management Review*, vol. 12, n. 1, 1987;

GOMEZ MEJIA L. R., *Increasing productivity: performance appraisal and reward systems*, in *Personnel Review*, vol. 19, n. 2, 1990;

GOOS M., MANNING A., SALOMONS A., *Job polarization in Europe*, in *The American Economic Review*, vol. 99, n. 2, 2009;

GORZ A., *Metamorfosi del lavoro*, Bollati Boringhieri, Torino, 1992;

GUARRIELLO F., *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene editore, Napoli, 2000;

GUARRIELLO F., *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3, 2005;

GUIDOTTI F., *La retribuzione nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1956;

GUPTA N., LEDFORD G. E., JENKINS G. D., DOTY D. H., *Survey-based prescriptions for skill-based pay*, in *ACA Journal*, vol. 1, n. 1, 1992;

GUTHRIE J. P., *Alternative pay practices and employee turnover: an organization economics perspective*, in *Group and Organization Management*, vol. 25, n. 4, 2000;

HOLBECHE L., *Aligning human resources and business strategies*, Elsevier, Oxford, 2009;

ICHINO P., *Interesse dell'impresa, progresso tecnologico e tutela della professionalità*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, fasc. 4-5, 1976;

ICHINO P., *Il contratto di lavoro, Fonti e principi generali; autonomia individuale e collettiva; disciplina del mercato; tipi legali; decentramento produttivo; differenziazione dei trattamenti e inquadramento*, in *Trattato Cicu-Messineo*, Giuffrè, Milano, 2000;

ICHINO P., *La nozione di giusta retribuzione nell'art. 36 Cost.*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2010;

ICKES B. W., SAMUELSON L., *Job transfers and incentives in complex organizations: thwarting the ratchet effect*, in *RAND Journal of Economics*, vol. 18, n. 2, 1987;

KALENKOSKI C. M., *The effects of minimum wages on youth employment and income*, IZA World of Labor paper, 2016;

KERN H., SCHUMANN M., *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*, Einaudi, Torino, 1991;

LASSANDARI A., *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e di incontri (mancati)*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, 2009;

LAWLER E., LEDFORD G., *A skill-based approach to human resource management*, in *European Management Journal*, vol. 10, n. 4, 1992;

LAWLER III E. E., *From job-based to competency-based organizations*, in *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n. 1, 1994;

LAZEAR E. P., *Salaries and piece rates*, in *Journal of Business*, vol. 59, n. 3, 1986;

LAZEAR E. P., *Compensation, productivity and the new economics of personnel*, Working Papers in Economics, The Hoover Institution, 1992;

LAZEAR E. P., *Performance pay and productivity*, in *The American Economic Review*, vol. 90, n. 5, 2000;

LEE C., LAW K., BOBKO P., *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;

LÉNÉ A., *Skill-based pay in practice: an interactional justice perspective*, in *European Journal of Training and Development*, vol. 38, n. 7, 2014;

LEONI R., *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3, 2005;

LEONI R., *Le competenze lavorative in Italia: declinazioni, misurazioni, correlazioni e dinamiche*, in *Organizzazione, apprendimento, competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, Rapporto ISFOL, 2006;

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

LISO F., *Autonomia collettiva e occupazione*, in *Atti AIDLASS, 23-25 luglio 1997*, Milano, 1998;

LOY G., *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2002;

LOY G., *Professionalità e rapporto di lavoro*, in NAPOLI M., a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004;

LONG R. J., FANG T., *Do strategic factors affect adoption of profit sharing? Longitudinal evidence from Canada*, in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, n. 7, 2015;

LUCIFORA C., ORIGO F., *Performance-related pay and firm productivity: evidence from a reform in the structure of collective bargaining*, in *Industrial and Labor Relations Review*, n. 3, 2015;

MAC LEOD W. B., MALCOMSON J., *Implicit contracts, incentive compatibility and involuntary unemployment*, in *Econometrica*, vol. 57, n. 2, 1989;

MAGNANI M., *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, fasc. 101, n. 1, 2004;

MARAZZA M., *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, Padova, 2002;

MARAZZA M., *La crisi dell'egualitarismo sessantottino nella società del lavoro borghese: la subordinazione attenuata dell'epoca postindustriale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, fasc. 4-5, 2007;

MARDSSEN D., *The paradox of performance related pay systems: why do we keep adopting them in the face of evidence that they fail to motivate?*, in LSE Research online, 2009;

MASSAGLI E., PIGNATTI MORANO F., *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività*, in TIRABOSCHI M., 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, Milano, 2016;

MENGONI L., *Job evaluation e ordinamento giuridico italiano*, in *Diritto dell'Economia*, 1960;

MESSINA G., *Il neocostituzionalismo*, in *Democrazia e Diritto*, fasc. 1-2, 2011;

MILGROM P., ROBERTS J., *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, 1992;

MINCER J., LEIGHTON L., *Effect of minimum wages on human capital formation*, NBER Working Paper series, Cambridge, 1980;



MITRA A., GUPTA N., SHAW J. D., *A comparative examination of traditional and skill-based pay plans*, in *Journal of Managerial Psychology*, vol. 26, n. 4, 2011;

MORETTI E., *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano, 2013;

MORITA A., REINGOLD E., SHIMOMURA M., *Made in Japan. Autobiografia del presidente della Sony*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987;

MOSCA D., TOMASSETTI P., *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2016;

MURPHY K. R., CLEVELAND J. N., *Understanding performance appraisal: social organizational and goal-based perspectives*, Sage Publication Inc., New York, 1995;

MURRAY B., GERHART B., *An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes*, in *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, 1998;

NACAMULLI R., *Professionalità e organizzazione*, in NAPOLI M., a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004;

NAPOLI M., *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in *Le ragioni del Diritto, Scritti in onore di Luigi Mengoni*, Tomo II, Giuffrè, Milano, 1995;

NELLAS V., OLIVIERI E., *Job polarizations and labour market institutions*, IZA Working Paper, 2011;

NEUMARK D., WASCHER W., *Minimum wages and training revisited*, in *Journal of Labor Economics*, vol. 19, n. 3, 2001;

NOVELLA M., *La parità di trattamento a fini retributivi*, in GRAGNOLI E., PALLADINI S., a cura di, *La retribuzione*, Utet, Milano, 2012;

OESCH D., RODRIGUEZ MENES J., *Upgrading or polarization? Occupational change in Britain, Germany, Spain and Switzerland (1990-2008)*, in MPRA Paper, n. 21040, 2010;

PAARSCH H. J., SHEARER B., *Piece rates, fixed wages, and incentive effects: statistical evidence from payroll records*, in *International Economic Review*, vol. 51, n. 1, 2000;

PALLADINI S., *I diritti costituzionali in materia di retribuzione*, in GRAGNOLI E., PALLADINI S., a cura di, *La retribuzione*, Utet, Milano, 2012;

PERA G., *La determinazione della retribuzione giusta e sufficiente ad opera del giudice*, in *Scritti di Giuseppe Pera*, Diritto del Lavoro, vol. 1, Giuffrè, Milano, 2007;

PERA G., *La giusta retribuzione dell'art. 36 della Costituzione*, in *Scritti di Giuseppe Pera*, Diritto del Lavoro, vol. 1, Giuffrè, Milano, 2007;

PERONE G., alla voce *Retribuzione*, in *Enciclopedia del Diritto*, Giuffrè, Milano, 1989;

PERSIANI M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, 1966;

PFEFFER J., SUTTON R. I., *Do financial incentives drive company performance? An evidence based approach to motivation and rewards*, in *Hard facts, dangerous half truths, and total nonsense: profiting from evidence based management*, Harvard Business School press, Cambridge, 2006;

PINI P., *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 2001;

PROVASI G., *Professionalità e società della conoscenza*, in NAPOLI M., a cura di, *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004;

RICCI G., *Il diritto alla retribuzione adeguata fra Costituzione, mercato ed emergenza economica*, in WP CSDLE “Massimo D’Antona”, n. 163, 2012;

RISHER H., *It’s not that simple: extrinsic versus intrinsic rewards*, Editorial, in *Compensation and Benefits Review*, vol. 45, n. 1, 2013;

ROMAGNOLI U., *Il diritto del secolo. E poi?*, in *Il diritto del mercato del lavoro*, n. 2, 1999;

ROSEN S., *Learning and experience in the labor market*, in *Journal of Human Resources*, n. 7, 1972;

RYAN R. M., DECI E. L., *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*, in *Contemporary Educational Psychology*, n. 25, 2000;

SCONAMIGLIO R., *Mansioni e qualifiche. Evoluzione e crisi dei criteri tradizionali*, in AIDLASS, *Atti delle giornate di studio di Pisa*, 1973;

SCOGNAMIGLIO R., *Il lavoro nella Costituzione italiana*, Franco Angeli, Milano, 1978;

SEGHEZZI F., *Lavoro e relazioni industriali nell’Industry 4.0*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2016;

SERMONTI A., *L’adeguatezza della retribuzione di fronte al C.C. di diritto comune e al 1° comma dell’articolo 36 della Costituzione*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 1952;

SHAPIRO C., STIGLITZ J., *Equilibrium unemployment as a worker discipline device*, in *American Economic Review*, vol. 74, n. 3, 1984;

SHAW J. D., GUPTA N., MITRA A., LEDFORD G. E., *Success and survival of skill-based pay plans*, in *Journal of Management*, vol. 31, n. 1, 2005;

SOLOW R. M., *Another possibile source of wage stickiness*, in *Journal of Macroeconomics*, vol. 1, n. 1, 1979;

SPENCER L. M., SPENCER S. M., *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli, Milano, 1995;

SUTCH R., *The unexpected long-run impact of the minimum wage: an educational cascade*, NBER Working Paper series, n. 16355, Cambridge, 2010;

TIRABOSCHI M., *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?*, in *Contratti & Contrattazione Collettiva*, n. 5, maggio 2016;

TIRABOSCHI M., *L'inquadramento giuridico del lavoro di ricerca in azienda e nel settore privato: problematiche attuali e prospettive future*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2016;

TIRABOSCHI M., SEGHEZZI F., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, vol. 2, n. 2, 2016;

TREU T., *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, 1993;

TREU T., *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, 2010;

TREU T., *Le istituzioni del lavoro nell'Europa della crisi*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, fasc. 140, n. 4, 2013;

TURSI A., *La responsabilità sociale delle imprese tra etica, economia e diritto*, in MONTUSCHI L., TULLINI P., *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, Zanichelli, Bologna, 2006;

WALTON R. E., McKERSIE R. B., *A behavioral theory of labor negotiations. An analysis of a social interaction system*, McGraw-Hill, Columbus, 1965;

WEISS A., *I salari di efficienza. Una teoria della disoccupazione*, Laterza, Roma, 1995;

WRIGHT E. O., DWYER R. E., *The patterns of job expansions in the USA: a comparison of the 1960s and 1990s*, in *Socio Economic Review*, n. 1, 2003;

VENETO G., *Organizzazione e classificazione del lavoro: spunti critici storico-giuridici*, in FERRI A., a cura di, *Scienza e organizzazione del lavoro. Atti del convegno di Torino*, 1973;

VIVIANI F., FANELLI L., *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2009;

VROOM V. H., *Work and motivation*, Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco, 1964;

ZILIO GRANDI G., *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene editore, Napoli, 1996;

ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, Napoli, 1991;

ZOPPOLI L., *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, vol. 1, n. 1, 1991;

ZOPPOLI L., *L'art. 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., a cura di *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene editore, Napoli, 1994;

*La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2015;

*La contrattazione collettiva in Italia (2015)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2016;

*La contrattazione collettiva in Italia (2016)*, Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2017.

## Allegato 1

Tab. A – Struttura e fisionomia di cinquanta sistemi classificatori.

CCNL	Orientamento classificatorio	Numero totale di livelli retributivi	Ampiezza scala parametrica	Discostamento parametrico medio	Automatismi promozionali	Automatismi retributivi
<b>Agricoltura Operai e Florovivaisti</b>	Verticale	3 aree professionali per gli operai agricoli, con rimando alla contrattazione provinciale; 5 livelli, raggruppati in 3 aree professionali, per i florovivaisti	-	-	Assenti	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Agricoltura Quadri e Impiegati</b>	Verticale	7 categorie	-	-	Assenti	Previsti, in base all'anzianità di servizio

<b>Alimentare</b>	Verticale	8 livelli	100 - 230	16,3	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Artigianato Alimentazione Panificazione</b>	- e Verticale	8 livelli per l'area alimentazione; 10 livelli per l'area panificazione	100 – 161,25 per l'area alimentazione; 100 – 139,24 per l'area panificazione	5,8 (media)	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Artigianato Chimica Ceramica</b>	- e Verticale	8 livelli per l'area chimica, gommaplastica e vetro; 7 livelli per l'area ceramica, terracotta e piastrelle	100 – 148,85 per l'area chimica, gommaplastica e vetro; 100 – 137 per l'area ceramica, terracotta e piastrelle	5,7 (media)	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio o al possesso di determinati titoli di studio	Previsti, in base all'anzianità di servizio



<b>Artigianato Edilizia</b>	-	Verticale	7 livelli	100 - 205	15	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio o al possesso di determinati titoli di studio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Artigianato Meccanica</b>	-	Verticale	7 livelli per l'area metalmeccanica e installazione d'impianti e per l'area odontotecnica; 6 livelli per l'area orafi e argentieri	100 - 136,74 per l'area metalmeccanica e installazione d'impianti; 100 - 137,52 per l'area orafi e argentieri; 100 - 148,83 per l'area odontotecnica	6,2 (media)	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio o al possesso di determinati titoli di studio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Artigianato Tessile e Moda</b>	-	Verticale	7 livelli per l'area tessile e calzaturiero; 6 livelli per l'area occhialeria	100 - 145,30 per l'area tessile e calzaturiero; 100 - 136 per l'area occhialeria	6,3 (media)	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio

<b>Assicurazioni</b>	Verticale	7 livelli, ciascuno ulteriormente suddiviso in classi di anzianità, per il personale amministrativo (4 livelli per il personale dell'organizzazione produttiva, 1 livello per il personale di <i>call center</i> )	100 - 207,27 (personale amministrativo)	15,3 (personale amministrativo)	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, impliciti nel meccanismo delle classi di anzianità
<b>Autostrade</b>	Verticale	7 livelli	100 - 235	19,3	Assenti	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Calzature</b>	Verticale	10 livelli	100 - 226,56	12,7	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio

<b>Carta</b>	Verticale	13 livelli, raggruppati in 5 gruppi professionali	100 - 250	11,5	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Cemento</b>	Verticale	12 livelli, raggruppati in 5 aree	100 - 210	9,2	Assenti	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Ceramica Piastrille</b>	Orizzontale	13 livelli (12 livelli per il comparto piastrelle) dettati dalla posizione organizzativa, raggruppati in 6 categorie	100 - 190	14,6	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Chimico Farmaceutico</b>	Orizzontale	15 livelli dettati dalla posizione organizzativa, raggruppati in 6 categorie	100 - 220	8	Assenti	Eliminati

<b>Chimico PMI</b>	Verticale/Orizzontale	8 livelli per la chimica e la concia; 9 livelli per la gomma e la plastica; 12 livelli (media) per il vetro; 13 livelli per la ceramica e gli abrasivi	100 - 218,03 per la chimica e la concia; 100 - 203,85 per la gomma e la plastica; 100 - 220 per gli abrasivi; 100 - 200 per la ceramica; 100 - 207 per il vetro	10 (media)	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Concia</b>	Orizzontale	11 livelli dettati dalla posizione organizzativa, raggruppati in 6 categorie	100 - 210	10	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio o al possesso di titoli di studio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Credito</b>	Misto	13 livelli, raggruppati in 4 aree professionali	100 - 233,37	10,3	Assenti	Previsti, in base all'anzianità di servizio

<b>Distribuzione Cooperativa</b>	Verticale	9 livelli	100 - 255	17,2	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Edilizia</b>	Verticale	7 livelli per l'industria edile; 8 livelli per le cooperative edili	100 - 200 per l'industria edile; 100 - 250 per le cooperative edili	16,5 (media)	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base al possesso di determinati titoli di studio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Elettrico</b>	Verticale	15 livelli, raggruppati in 4 gruppi	100 - 276,78	11,8	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Energia Petrolio</b>	Orizzontale	6 livelli, ulteriormente frazionati in base all'elemento CREA	100 - 180,85	13,5	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Eliminati

<b>FCA CNH (CcsI)</b>	Misto	3 aree professionali	100 - 131,7	10,6	Assenti	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Gas-Acqua</b>	Verticale	9 livelli	100 – 200,74	11,2	Assenti	Eliminati
<b>Giocattoli</b>	Verticale	8 livelli	100 - 218,71	14,8	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio o al possesso di titoli di studio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Gommaplastica</b>	Verticale	10 livelli	100 - 175	7,5	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio

<b>Igiene Ambientale - aziende private</b>	Verticale	17 livelli	80 - 230	8,8	Previsti passaggi da un livello parametrico all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Igiene Ambientale - aziende pubbliche</b>	Verticale	16 livelli	90 - 230	8,8	Previsti passaggi da un livello parametrico all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Industria Turistica</b>	Verticale	9 livelli, raggruppati in 4 aree	100 – 171,07	7,9	Assenti	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Laterizi e Manufatti</b>	Verticale	8 livelli	100 - 220	15	Previsti passaggi da un livello parametrico all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio

<b>Lavanderie industriali</b>	Misto	10 livelli, raggruppati in 4 aree professionali	100 - 249	14,9	Assenti	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Legno</b>	Verticale	12 livelli, raggruppati in 4 aree	100 - 210	9,2	Assenti	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Logistica Trasporti</b>	Verticale	11 livelli	100 - 169	6,3	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Metalmeccanico</b>	Verticale	10 categorie	100 - 210	11	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio



<b>Metalmecanico PMI (Confapi)</b>	Verticale	9 categorie	100 - 246	16,2	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio o al possesso di titoli di studio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Metalmecanico (Confimi)</b>	Verticale	9 categorie	100 - 246	16,2	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio o al possesso di titoli di studio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Mobilità Ferroviaria</b>	Verticale	16 posizioni retributive, raggruppate in 7 livelli professionali	100 - 173	4,6	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio

<b>Multiservizi</b>	Verticale	8 livelli	100 - 220	15	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio e al conseguimento di abilitazioni professionali	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Occhiali</b>	Orizzontale	10 livelli in base agli "Step di sviluppo professionale", raggruppati in 4 aree professionali	100 - 229,30	12,9	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Pelletteria</b>	Verticale	7 livelli	100 - 222,92	17,6	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio

<b>Spazzole, Penne e Pennelli</b>	Verticale	9 livelli	100 – 229,27	14,4	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Telecomunicazioni</b>	Verticale	8 livelli	100 - 222	15,3	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Terziario (Confcommercio)</b>	Verticale	8 livelli	100 - 250	18,8	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Terziario (Confesercenti)</b>	Verticale	8 livelli	100 - 250	18,8	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio

<b>Tessile</b>	Verticale	10 livelli	100 - 228,95	12,9	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Trasporto a Funne</b>	Verticale	8 livelli	100 - 210	13,8	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio o al possesso di determinate abilitazioni	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Turismo Alberghi</b>	- Verticale	10 livelli	100 - 195,63	9,6	Assenti	Previsti, in base all'anzianità di servizio

<b>Turismo - Pubblici Esercizi</b>	Verticale	10 livelli	100 - 171,07	7,1	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Vetro</b>	Orizzontale per le imprese meccanizzate; verticale per le altre imprese del settore	13 livelli dettati dalla posizione organizzativa, raggruppati in 6 categorie	100 - 207	8,2	Assenti	Previsti, in base all'anzianità di servizio
<b>Vigilanza Privata</b>	Verticale	7 livelli	100 - 270	24,3	Previsti passaggi da un livello di inquadramento all'altro in base all'anzianità di servizio	Previsti, in base all'anzianità di servizio

