



# UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

Dipartimento di Scienze della Formazione, Scienze Umane e della  
Comunicazione Interculturale

## **Corso di Dottorato in Apprendimento e Innovazione nei contesti sociali e di lavoro**

XXXV Ciclo

Coordinatore: Prof. Claudio Melacarne

## **LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ: UNA PROSPETTIVA DI DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI**

Settore scientifico disciplinare: IUS/07

Candidato

Stefano Rizzotti

Supervisore

Prof. Michele Tiraboschi

Anno accademico di conseguimento del titolo di Dottore di ricerca  
2021/22

## **Abstract**

L'obiettivo principale dell'elaborato è quello di analizzare come la contrattazione collettiva di primo e di secondo livello sia in grado di affrontare e risolvere il tema del disallineamento nella valutazione giuridico ed economica tra prestazione lavorativa effettivamente richiesta e retribuzione corrisposta, dovuto essenzialmente al mutamento dei contesti organizzativi.

Il punto di osservazione iniziale da cui prende avvio la ricerca riguarda gli elementi principali di scambio tra lavoratore (prestazione lavorativa) e datore (prestazione retributiva).

Mettendo insieme la letteratura scientifica ed alcuni elementi della realtà, si è evidenziata una crisi del sistema classico di corresponsività all'interno del rapporto di lavoro strettamente connessa alle trasformazioni tecnologiche in atto.

Nel dettaglio, le trasformazioni tecnologiche hanno imposto e impongono tutt'oggi un rinnovamento dei processi produttivi. Questo fenomeno, a sua volta, è causa di variazioni nelle esigenze del datore il quale, contrariamente a quanto avviene in un tipico modello fordista, tende a richiedere al lavoratore non più una mera esecuzione di compiti predefiniti ma anche l'interpretazione di un ruolo. In altre parole, all'interno dei contesti produttivi attuali, per alcune tipologie di lavori e di lavoratori non sembrerebbe essere più sufficiente il "saper fare" delle attività ma risulterebbe determinante anche il "come fare" le attività richieste. Quanto delineato, a sua volta, ha messo in crisi l'attuale sistema attraverso cui vengono definiti a livello giuridico ed economico gli elementi principali dello scambio tra lavoratore e datore. Il riferimento è ai sistemi di classificazione e retribuzione dei lavoratori – fissati anzitutto dalla contrattazione collettiva nazionale di categoria – i quali storicamente si sono concentrati nel valutare unicamente il "saper fare" determinate attività e non anche il "come fare".

La ricerca, pertanto, mira ad approfondire come le imprese e i lavoratori – con specifico riferimento al settore merceologico dei metalmeccanici – a livello collettivo e per il tramite dei loro rappresentanti, ripensando i termini dello scambio e quindi i meccanismi di collegamento tra prestazione richiesta e retribuzione, possono oggi contribuire a rendere attuali i sistemi di classificazione e retribuzione

del personale rendendoli così realmente utili alle esigenze organizzative aziendali nella prospettiva di una piena valorizzazione, prevalentemente di carattere giuridico ed economica, della professionalità del lavoratore.

# INDICE

<b>POSIZIONE DEL PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
1. LA CORRISPETTIVITÀ NEL RAPPORTO DI LAVORO: UN RAPPORTO INDIVIDUALE NON A DUE .....	6
2. IL MERCATO DEL LAVORO CHE CAMBIA: ELEMENTI DI INADEGUATEZZA DELL'ATTUALE SISTEMA DI INQUADRAMENTO.....	14
3. STRUMENTI DI NATURA COLLETTIVA PER AFFRONTARE ALCUNE RIGIDITÀ DEL SISTEMA DI INQUADRAMENTO .....	20
4. DEFINIZIONE DELLE DOMANDE DI RICERCA.....	34
5. STRUTTURA DELLA TESI.....	37
<b>1. LITERATURE REVIEW .....</b>	<b>39</b>
INTRODUZIONE .....	39
1.1 L'ELEMENTO RETRIBUTIVO IN UNA PROSPETTIVA GIURIDICA E DI RELAZIONI INDUSTRIALI ..	42
1.1.1 <i>La nozione di retribuzione: inizio e crisi della teoria della omnicomprensività</i> .....	42
1.1.2 <i>Retribuzione e Costituzione: i principi di proporzionalità e sufficienza</i> .....	48
1.1.3 <i>Retribuzione e assetto contrattuale di primo e secondo livello</i> .....	52
1.1.4 <i>Retribuzione e professionalità: l'importanza della contrattazione collettiva</i> .....	56
1.2 LA PROFESSIONALITÀ IN UNA PROSPETTIVA GIURIDICA E DI RELAZIONI INDUSTRIALI.....	59
1.2.1 <i>Dalla prestazione lavorativa al lavoratore: il lavoro nella sua dimensione personalistica e l'importanza della professionalità</i> .....	59
1.2.2 <i>La professionalità nel mercato del lavoro che cambia</i> .....	63
1.3 LA PROFESSIONALITÀ E I SISTEMI DI CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE .....	65
1.3.1 <i>Mansioni, qualifica ed inquadramento dei lavoratori</i> .....	65
1.3.2 <i>Il sistema di classificazione e i suoi criteri: valorizzazione del profilo (statico) della professionalità</i> .....	72
1.3.3 <i>La professionalità nei primi sistemi di classificazione: dal dopo guerra alla job evaluation</i> .....	78
1.3.4 <i>L'inquadramento unico e per mansioni: genesi</i> .....	82
1.3.5 <i>L'inquadramento per mansioni: crisi organizzativa</i> .....	85
1.3.6 <i>L'inquadramento per mansioni: crisi giuridica</i> .....	88
1.4 STRATEGIE DI ALLINEAMENTO TRA CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE, PROFESSIONALITÀ E RETRIBUZIONE .....	93
1.4.1 <i>Alcuni strumenti di allineamento tra classificazione del personale, professionalità e retribuzione</i> .....	93
1.4.2 <i>Valorizzazione della professionalità mediante i sistemi retributivi</i> .....	98

<b>2. CASI DI STUDIO: DETERMINAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ TRA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DI PRIMO E DI SECONDO LIVELLO.....</b>	<b>103</b>
INTRODUZIONE .....	103
2.1 PROFILI METODOLOGICI .....	107
2.2 CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE: LA CENTRALITÀ DELLA PROFESSIONALITÀ ALL'INTERNO DEL NUOVO SISTEMA DI CLASSIFICAZIONE DEI METALMECCANICI .....	113
2.3 CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE: LA DIMENSIONE DELLA PROFESSIONALITÀ ALL'INTERNO DELL'ACCORDO TENARISDALMINE DEL 9 GENNAIO 2019.....	127
2.4 CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE: LA DIMENSIONE DELLA PROFESSIONALITÀ ALL'INTERNO DEL PREMIO DI RISULTATO TESMEC DEL 30 LUGLIO 2021 .....	131
<b>3. CONCLUSIONI.....</b>	<b>146</b>
INTRODUZIONE .....	146
3.1 CONSIDERAZIONI FINALI SUGLI STRUMENTI DI VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ ANALIZZATI .....	147
3.1.1 <i>La professionalità e la contrattazione collettiva di primo livello</i> .....	147
3.1.2 <i>La professionalità e la contrattazione collettiva di secondo livello</i> .....	153
3.2 CONCLUSIONI FINALI .....	156
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>161</b>

## POSIZIONE DEL PROBLEMA

**Sommario:** 1. La corrispettività nel rapporto di lavoro: un rapporto individuale non a due. – 2. Il mercato del lavoro che cambia: l'inadeguatezza dell'attuale sistema di inquadramento. – 3. Strumenti di natura collettiva per affrontare alcune rigidità del sistema di inquadramento. – 4. Definizione delle domande di ricerca. – 5. Struttura della tesi.

### **1. La corrispettività nel rapporto di lavoro: un rapporto individuale non a due**

Nel sistema di norme presenti all'interno del Codice civile non trova esplicita menzione il contratto di lavoro. Tuttavia, al titolo II del libro V dedicato al lavoro nell'impresa e più specificamente nella sezione II denominata *Dei collaboratori dell'imprenditore*, l'articolo 2094 del Codice civile<sup>1</sup> delinea i tratti del prestatore di lavoro subordinato. Con tale definizione, il legislatore del '42 sembrerebbe, ad una prima lettura, valorizzare l'elemento della collaborazione tra lavoratore e imprenditore al fine di realizzare un interesse superiore, ossia quello dell'impresa.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Art. 2094, c.c. – Prestatore di lavoro subordinato. È prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore.

<sup>2</sup> DE FELICE A., *La retribuzione e il trattamento di fine rapporto*, in Trattato di diritto privato diretto da M. Bessone, Il lavoro subordinato, Vol. XXIV, Tomo II, 2007, p. 407. Impostazione che sembrerebbe peraltro confermata anche dal contenuto dell'art. 2104, c.c. "Il prestatore di lavoro deve usare la diligenza richiesta dalla natura della prestazione dovuta, dall'interesse dell'impresa e da quello superiore della produzione nazionale. Deve inoltre osservare le disposizioni per l'esecuzione e per la disciplina del lavoro impartite dall'imprenditore e dai collaboratori di questo dai quali gerarchicamente dipende.

In realtà la tesi che intende far prevalere il concetto di comunanza di scopo tra datore e lavoratore è risultata essere decisamente minoritaria lasciando spazio ad un'altra lettura del contratto di lavoro, per certi versi maggiormente convincente.

Infatti, con riferimento ad alcune pronunce giurisprudenziali,<sup>3</sup> il testo dell'art. 2094 c.c., oltre all'apparente richiamo testuale al rapporto di collaborazione tra lavoratore e imprenditore, non avrebbe in realtà riconosciuto all'elemento della collaborazione del lavoratore la suddetta comunanza di scopo con il datore di lavoro. Secondo tale impostazione, il contratto di lavoro non si configurerebbe come un contratto associativo, bensì come un contratto di scambio a prestazioni corrispettive.

Con riferimento al rapporto tra contratto di lavoro subordinato, contratti di scambio, contratti sinallagmatici ovvero a prestazione corrispettive, negli anni molti autori si sono espressi.

Già secondo Barassi,<sup>4</sup> ancor prima della previsione codicistica ex art. 2094, il contratto di lavoro subordinato doveva essere concepito come un contratto di scambio in cui i contraenti «stanno l'uno di fronte all'altro», anziché «l'uno contro l'altro», e dove gli elementi principali dello scambio risultavano essere la prestazione lavorativa, da un lato, e la retribuzione, dall'altro lato, secondo una logica di proporzionalità dello scambio. Proprio secondo quest'ultimo principio, sempre Barassi<sup>5</sup> reputerebbe che ogniquale volta non venga realizzata la prestazione lavorativa non sarebbe possibile conferire al compenso corrisposto la natura giuridica di retribuzione ma, al massimo, quella di indennità. Infatti, con l'esclusione delle ferie e delle festività,<sup>6</sup> l'eventuale debito del datore in assenza di una prestazione effettiva del lavoratore non avrebbe il carattere di retribuzione, che dovrebbe invero trovarsi in relazione sinallagmatica con il dovere solo potenziale del lavoratore di prestare le sue energie.

---

<sup>3</sup> Cfr. Cass. 1327/1987, Cass. 376/1986, Cass. 3080/1984.

<sup>4</sup> BARASSI L., *Il contratto di lavoro*, Milano, 1915, p. 127;

<sup>5</sup> Ibid., p. 205.

<sup>6</sup> In quanto in questi casi le pause sarebbero prevedibili e gli elementi retributivi correlati si riferirebbero al lavoro prestato in precedenza. Sul punto si veda TREU T., *Onerosità e corrispettività nel rapporto di lavoro*, Milano, 1968, pp. 291 e ss.

Ma anche con l'introduzione del dettato normativo codicistico, autori come Francesco Santoro Passarelli evidenzerebbero che il testo dell'art. 2094, c.c., confermerebbe come centrale l'elemento della corrispettività all'interno del rapporto di lavoro. Nel dettaglio «uno scambio fra il lavoro e la retribuzione [...] vincolato alla reciprocità stabilisce che il contratto di lavoro è un contratto oneroso di scambio, e più specificamente un contratto con prestazione corrispettive o sinallagmatico».<sup>7</sup>

In tal senso, anche secondo l'impostazione di Riva Sanseverino<sup>8</sup> la struttura del contratto di lavoro subordinato «quale contratto a titolo oneroso risulta confermata. [...] Le due prestazioni, lavoro e retribuzione, sono dunque in funzione reciproca l'una dell'altra».

Sul tema della corrispettività, intesa come elemento cardine della qualificazione del contratto di lavoro subordinato quale contratto di scambio, di estremo interesse risulta essere la ricostruzione dottrinale di Zoppoli,<sup>9</sup> il quale individua tre principali orientamenti definiti come classico, derogatorio e neoclassico.

#### *a) Orientamento classico*

Secondo questo primo orientamento, la corrispettività all'interno del contratto di lavoro subordinato sarebbe da considerarsi come integrale, senza particolari deviazioni con riferimento alla disciplina civilistica degli altri contratti di scambio. Determinate specialità della legislazione giuslavorista – ad esempio le previsioni di cui all'art. 2110, c.c., che stabiliscono comunque un obbligo retributivo o indennitario nei confronti del lavoratore che tuttavia non svolge una prestazione lavorativa effettiva in quanto si trova in stato di infortunio, di malattia, di gravidanza o di puerperio – «possono essere agevolmente spiegate riportando i relativi istituti o pezzi di istituti fuori dal contratto».

---

<sup>7</sup> SANTORO PASSERELLI V. F., *Nozioni di diritto del lavoro*, Napoli, 1946, pp. 68-69.

<sup>8</sup> RIVA SANSEVERINO L., *Il contratto individuale di lavoro*, in Tratt. Dir. Lav., diretto da BORSI U. e PERGOLESI F., Padova, 1953, p. 79.

<sup>9</sup> ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Edizioni Scientifiche Italiane, 1991, pp. 88-89;

*b) Orientamento derogatorio*

Questo orientamento, pur accettando la tesi per cui il contratto di lavoro subordinato è qualificabile come un contratto a prestazione corrispettive, riterrebbe come derogabile il modo di operare generale della corrispettività. Infatti, la legislazione che disciplina il contratto di lavoro subordinato, con le sue peculiarità, in taluni casi non negherebbe il principio della corrispettività ma semplicemente opererebbe «una deroga – variabilmente spiegabile – [senza che vi sia necessariamente] un superamento del principio di corrispettività».

*c) Orientamento neoclassico*

Quest'ultimo orientamento pone invece una netta distinzione tra il sinallagma genetico, relativo al momento della nascita delle obbligazioni corrispettive, e il sinallagma funzionale, che attiene invece alla vita delle obbligazioni, collocando l'accento sul fatto che sotto il profilo civilistico generale ciò che rileva ai fini della classificazione del contratto di lavoro subordinato all'interno dei contratti di scambio a prestazione corrispettive è «l'esistenza del sinallagma genetico, non di quello funzionale».

Secondo l'impostazione di Zoppoli,<sup>10</sup> fermo restando gli orientamenti dottrinali, sarebbe possibile affermare che il termine «corrispettività» potrebbe essere inteso in termini di «correlazione» o di «proporzionalità» tra due prestazioni, con riferimento implicito alle prestazioni scaturenti da un rapporto di lavoro. Tale termine rimanderebbe, dunque, alle condizioni in cui oggi avverrebbe l'impiego a fini produttivi del lavoro subordinato, riferendosi più specificamente alla relazione tra l'insieme di vantaggi e svantaggi che sono propri sia del datore di lavoro che del prestatore di lavoro

La relazione tra vantaggi e svantaggi può anzitutto essere osservata secondo un approccio individualistico, per il quale gli uni e gli altri possono essere valutati a seconda di quello che ne ricava o ne perde la singola parte contraente. Allo stesso tempo, la relazione può essere analizzata mediante un approccio meno

---

<sup>10</sup> Ibid. p. 14.

individualistico, osservando invece l'insieme dei vantaggi e degli svantaggi delle due parti del rapporto. Non solo, perché in entrambe le situazioni, il termine di confronto può essere tanto il singolo individuo quanto il rapporto interindividuale, oppure l'organizzazione aziendale ed il rapporto tra il prestatore di lavoro e unità produttiva nel suo insieme.

Quale sia l'approccio, rimane certamente essenziale individuare come oggi viene determinata la «corrispettività», tenuto conto che, in merito all'obiettivo di identificare un punto di equilibrio tra le due prestazioni, incidono anche le volontà di altri soggetti, apparentemente estranei alla dinamica individuale «datore-lavoratore». Si pensi, ad esempio, ai condizionamenti derivanti dai mutamenti nel mercato del lavoro, con particolare attenzione a quei cambiamenti legati alle trasformazioni tecnologiche e all'operato delle associazioni datoriali e delle organizzazioni sindacali.

In relazione al rapporto tra trasformazioni tecnologiche e mercato del lavoro, il riferimento non può che essere rivolto alla quarta rivoluzione industriale e *Industry 4.0*.<sup>11</sup> Quest'ultima espressione viene utilizzata per indicare quella particolare evoluzione tecnologica dei sistemi produttivi industriali, sia in termini di processi che di prodotti, caratterizzata da forti elementi di interconnessione tra macchina, internet e persona.

*Industry 4.0* sarebbe identificabile, pertanto, in quel fenomeno connotato nel suo complesso da diverse innovazioni, tra le quali la robotica avanzata, l'*addictive manufacturing*, la realtà aumentata (*virtual reality*), l'analisi dei *big data*, i *Cyber Physics Systems* (CPS), e cioè da un insieme di tecnologie la cui applicazione comporterebbe una evidente «cesura con il passato qualitativamente sufficiente a individuare una quarta rivoluzione industriale in atto».<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Sul tema delle trasformazioni tecnologiche e mondo del lavoro si veda SEGHEZZI F., *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017.

<sup>12</sup> Così SEGHEZZI F., *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 1, 2016, pp. 178 e ss.

Osservando, quindi, il rapporto tra trasformazioni tecnologiche in atto e mercato del lavoro, è coerente affermare che la quarta rivoluzione industriale stia aprendo ad una nuova figura di lavoratore, soprattutto se paragonata con le vecchie categorie di lavoratore, su tutte quella fordista. Tale figura sembrerebbe essere contraddistinta da una tensione maggiore a svolgere i propri compiti in maniera sempre più autonoma, per progetti e risultati, anziché per procedure e protocolli già predefiniti. Non solo, perché a ben vedere i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro dovuti all'introduzione delle nuove tecnologie, hanno comportato anche la necessità di nuove modalità d'ingaggio e gestione dei rapporti di lavoro. Si pensi, ad esempio, al tema del lavoro agile<sup>13</sup> e di come si stia assistendo ad un passaggio da un mercato del tempo di lavoro<sup>14</sup> ad un mercato del lavoro che ragiona maggiormente per obiettivi.

In altre parole, al crescere dei processi di digitalizzazione all'interno delle imprese, parrebbe possibile osservare come i lavoratori siano in misura maggiore adibiti a compiti sempre meno predefiniti e prestabiliti e, al contrario, indirizzati verso ruoli da interpretare che richiedono prestazioni dai contenuti cooperativi invece che esecutivi,<sup>15</sup> anche secondo modalità di svolgimento della prestazione – ne è un esempio il lavoro agile – quasi inconcepibili fino a qualche decennio fa.

Da questo punto di vista, dunque, la quarta rivoluzione industriale sarebbe strettamente connessa, quasi in un rapporto di causa ed effetto, al processo di polarizzazione del mercato del lavoro<sup>16</sup> e, questo, anzitutto con riguardo a quei

---

<sup>13</sup> La legge n. 81/2017, all'art. 18, co.1, definisce il lavoro agile come quella «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa».

<sup>14</sup> Ossia, secondo la definizione di TIRABOSCHI M., *Persona e lavoro tra tutele e mercato – Mercati, regole*, in AIDLASS, 13-14 giugno 2019, Udine, p. 50, «in termini giuridici il mercato del lavoro tradizionalmente inteso è, pertanto, un mercato del tempo di lavoro: quel mercato dove, attraverso il contratto di lavoro, il proletario cede temporaneamente al capitalista la sua forza produttiva oggettivizzata e dunque misurata dal contratto in funzione del tempo».

<sup>15</sup> LEONI R., *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro*, in Quaderni di rassegna sindacale, n. 3, 2005, pp. 107-122.

<sup>16</sup> SEGHEZZI F., *op. cit.*, pp. 178-209.

settori produttivi all'interno dei quali ha preso maggiore spazio la manifattura digitale e l'automazione della produzione.

Con riferimento invece ai condizionamenti nella determinazione dello scambio individuale tra datore e lavoratore, intrinsecamente legati all'intervento delle organizzazioni sindacali e alle associazioni datoriali, lo sguardo è rivolto al ruolo svolto dalla contrattazione collettiva, sia di primo che di secondo livello, nella determinazione e nella quantificazione economica del valore della prestazione lavorativa individuata. Se, sicuramente nei capitoli successivi verrà affrontato in maniera più dettagliata il tema dell'evoluzione e del ruolo dei soggetti legittimati alla composizione di accordi collettivi ma soprattutto verranno scandagliate le modalità con cui gli stessi determinano gli elementi di scambio principali all'interno sia del contratto collettivo nazionale di categoria che a livello di contrattazione di secondo livello, è opportuno già precisare che, in un'analisi del tipo che ci si pone in questa sede, ossia rispetto ai termini dello scambio tra datore di lavoro e lavoratore, le parti sociali hanno da sempre assolto una funzione determinante.

Uno degli obiettivi principali perseguito dalle organizzazioni sindacali e dalle associazioni datoriali, ad esempio in sede di stipula del contratto collettivo nazionale di categoria, è proprio quello di fissare, da un lato, la "tariffa"<sup>17</sup> e, da un altro lato, il contenuto della prestazione lavorativa richiesta o richiedibile. Come detto, mutamenti del mercato lavoro e impegno degli attori sociali nella determinazione della "tariffa", solo in apparenza sembrerebbero oggetti estranei al rapporto individuale tra datore e lavoratore. In realtà, non solo sono parte essenziale di questo rapporto ma risulta necessario che anche essi dialoghino fra loro.

Pertanto, relativamente al tema della corrispettività, proprio in virtù delle diversità degli approcci di analisi prima evidenziati, se si considera che il mercato del lavoro moderno è soggetto ad importanti trasformazioni e se si riflette sul ruolo giocato dalle parti sociali nella partita della «corrispettività», si può maggiormente

---

<sup>17</sup> LYON-CAEN G., *I fondamenti storici e razionali del diritto del lavoro*, in Riv. Giur. Lav., 1951, pp. 1 e ss.

comprendere la posizione di chi crede che vi sia una «esigenza di rimeditare il concetto di corrispettività in relazione al lavoro subordinato».<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, op. cit., p. 15.

## **2. Il mercato del lavoro che cambia: elementi di inadeguatezza dell'attuale sistema di inquadramento**

Come evidenziato, l'incontro tra domanda ed offerta individuale di lavoro, con la determinazione di un punto di equilibrio, non dipenderebbe semplicemente dalle volontà del datore e del lavoratore e dalla loro forza contrattuale. In precedenza, sono infatti stati messi in luce almeno due tipologie di esternalità a questo rapporto apparentemente individuale, ossia le trasformazioni del mercato del lavoro e l'attività delle organizzazioni sindacali e delle associazioni datoriali.

L'aspetto che qui si vuole sottolineare riguarda il fatto che non solo queste due variabili incidono sul concetto di corrispettività nel rapporto di lavoro individuale ma che, per le ragioni che verranno subito evidenziate, le stesse devono necessariamente trovare un coordinamento interno.

Focalizzando l'attenzione sull'attività delle parti sociali, gli strumenti principali di determinazione del valore dello scambio tra datore e lavoratore, utilizzati prevalentemente all'interno dei contratti collettivi nazionali di categoria, sono dati dai sistemi di classificazione dei lavoratori, tramite i sistemi di inquadramento, e dall'istituto della retribuzione, attraverso le tabelle retributive.

Secondo l'impostazione diffusa in dottrina,<sup>19</sup> il sistema d'inquadramento può essere definito come uno strumento di classificazione del personale che prevede l'assegnazione dei lavoratori a dati livelli o categorie contrattuali, a seconda della denominazione assunta in quel dato settore merceologico, in relazione alle mansioni che il datore di lavoro può richiedere. A ciascun livello, o categoria contrattuale, viene fatto coincidere secondo una logica di corrispettività un trattamento retributivo minimo che viene fissato all'interno delle c.d. tabelle retributive, anch'esse concordate tra le parti contrattuali.

---

<sup>19</sup> Tra tutti si veda ICHINO P., *Teoria generale delle differenziazioni di trattamento e principio di parità* in *Lezioni di diritto del lavoro*, VII, Giuffrè editore, 2004.

Sul punto, parte della dottrina, allo scopo di evidenziare la correlazione tra classificazione e retribuzione dei lavoratori, afferma che i sistemi di inquadramento dei lavoratori rappresentano un aspetto peculiare della contrattazione collettiva, sia sotto un punto di vista strutturale, sia soprattutto sotto il profilo della retribuzione. Secondo Guarriello,<sup>20</sup> i sistemi di inquadramento, infatti, contribuiscono ad individuare il valore dello scambio, con riferimento a prestazioni lavorative poste su livelli differenti della gerarchia professionale.

Da un punto di vista storico-giuridico, come sostenuto da Amendola F.,<sup>21</sup> la classificazione gerarchica dei lavoratori risulterebbe essere l'applicazione di quanto disposto dall'art. 96 disp. att. c.c.,<sup>22</sup> con particolare riferimento a quanto previsto al comma secondo, ossia «le qualifiche dei prestatori di lavoro, nell'ambito di ciascuna delle categorie indicate nell'art. 2095 del codice, possono essere stabilite e raggruppate per gradi secondo la loro importanza nell'ordinamento dell'impresa. Il prestatore di lavoro assume il grado gerarchico corrispondente alla qualifica e alle mansioni». Secondo tale impostazione, ne discenderebbe pertanto che i sistemi di inquadramento fissati dalla contrattazione collettiva siano stati fortemente influenzati dal contenuto del disposto normativo ex art. 96 disp. att. c.c.

Il sistema odierno, infatti, si fonda prevalentemente su un inquadramento dei lavoratori che è possibile definire per mansioni, il quale prevede l'assegnazione

---

<sup>20</sup> GUARRIELLO F., *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, in Quaderni di rassegna sindacale, n. 3, 2005, p. 52.

<sup>21</sup> AMENDOLA F. in AMOROSO G., DI CERBO V., MARESCA A., *Diritto del lavoro, La costituzione civile e le leggi speciali*, Vol. I, Ed. V, Giuffrè Editore, 2017, p. 896.

<sup>22</sup> Art. 96, Disposizioni per l'attuazione del Codice civile e disposizioni transitorie: L'imprenditore deve far conoscere al prestatore di lavoro, al momento dell'assunzione, la categoria e la qualifica che gli sono assegnate in relazione alle mansioni per cui è stato assunto.

Le qualifiche dei prestatori di lavoro, nell'ambito di ciascuna delle categorie indicate nell'art. 2095 del codice, possono essere stabilite e raggruppate per gradi secondo la loro importanza nell'ordinamento dell'impresa. Il prestatore di lavoro assume il grado gerarchico corrispondente alla qualifica e alle mansioni.

I contratti collettivi di lavoro possono stabilire che, nel caso di divergenza tra l'imprenditore e il prestatore di lavoro circa l'assegnazione della qualifica, l'accertamento dei fatti rilevanti per la determinazione della qualifica venga fatto da un collegio costituito da un funzionario dell'ispettorato corporativo che presiede, e da un delegato di ciascuna delle associazioni professionali che rappresentano le categorie interessate.

dello stesso trattamento retributivo minimo a tutti i lavoratori che esercitano la stessa specifica mansione,<sup>23</sup> riportata nel mansionario nazionale e raggruppata ad altre mansioni in profili e/o declaratorie.<sup>24</sup>

Non mancano però esperienze di sistemi di inquadramento del personale che è possibile definire invece a matrice, il cui elemento fondante è il profilo professionale. Ne è un esempio il CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL del 19 luglio 2018, il cui sistema di inquadramento dei lavoratori è costituito da

---

<sup>23</sup> Con riferimento alla nozione di mansione, GIUGNI G. in *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Editore Jovene, Napoli, 1963, pp. 3-7, al fine di ricostruire una definizione del termine, sostiene che il legislatore utilizzerebbe il termine "mansione", con specifico riferimento al contenuto dell'art. 2103, c.c., indicando il compito, unità elementare e indivisibile in cui è scomponibile il posto o meglio la posizione attribuita al lavoratore nell'ambito dell'organizzazione aziendale". (pp. 3-4)

Secondo l'interpretazione di Giugni, pertanto, la mansione o compito dovrebbe essere assimilabile ad un elemento della posizione. Quest'ultima, indicherebbe invece "l'attività da svolgersi, data come costante una determinata organizzazione del lavoro e una determinata distribuzione dei singoli prestatori nell'ambito di essa". (p. 4)

Ma strettamente con riferimento al termine mansione, questo può essere descritto come una combinazione di fasi, operazioni e movimenti elementari, elementi essenziali "ai fini della misurazione del tempo di lavoro". (p. 5)

Esemplificando, data la posizione di addetto ad un particolare tipo di tornio, i compiti (le mansioni) relativi potranno essere descritti dal tagliare il pezzo, tornire, controllare il pezzo pronto. L'autore specifica ulteriormente che "le mansioni per cui il lavoratore è stato assunto, ovvero le mansioni di assunzione, altro non sono se non una variante terminologica del concetto di attività convenuta; esse condividono, perciò, la genericità di tale espressione, equivalente ad esempio, nella gerarchia delle astrazioni normative, alle nozioni di cosa o di prezzo, e parimenti suscettibile di acquisire una identità reale solo nell'esperienza giuridica concreta".

Secondo tale impostazione, dunque, il termine "mansioni" troverebbe una equivalenza terminologica anche con il termine "attività convenuta". Nell'argomentare tale tipo di impostazione, Giugni riprende nella nota 10 di pagina 8, il testo dell'art. 89 del Progetto preliminare del libro V del Codice civile in cui viene definita la c.d. attività convenuta. Nel dettaglio viene specificato che "l'imprenditore deve adibire il prestatore di lavoro alla esecuzione del lavoro per cui è stato assunto. Salve diverse norme corporative, il prestatore di lavoro che sia adibito ad una attività diversa da quella pattuita [...]". La necessità del passaggio terminologico da "attività convenuta" a "mansioni" sarebbero da rintracciare nella scelta "di accostare maggiormente il linguaggio della legge a quello proprio della prassi aziendale e sindacale". (p. 8)

Il termine "mansioni" risulterebbe comunque qualcosa di "generico", in qualche modo astratto, e che trova concretezza solo unicamente "nell'esperienza giuridica concreta".

<sup>24</sup> L'appartenenza alle diverse categorie contrattuali è generalmente stabilita sulla base di declaratorie, da intendere come definizioni generali delle caratteristiche dell'attività prestata dal lavoratore, nonché di esemplificazioni, ovvero di una elencazione dei diversi profili professionali specifici e, quindi, delle mansioni o delle professionalità comprese in ciascuna categoria.

dalle aree funzionali, identificate sulla base di requisiti professionali corrispondenti a livelli omogenei di competenze, necessari per lo svolgimento delle mansioni pertinenti, le cui declaratorie sono dettagliatamente descritte – nel caso di specie dell’articolo 4 del contratto collettivo – e nelle quali sono indicati anche i requisiti “culturali” per l’accesso alle categorie e quindi alle aree.

Se, ad oggi, i sistemi di classificazione e retribuzione del personale costituiscono le modalità privilegiate attraverso cui le parti riescono a giocare un ruolo importante nella determinazione dello scambio nel contratto di lavoro, è necessario sottolineare che in un mercato del lavoro contraddistinto da evidenti trasformazioni tecnologiche, che sono state precedentemente fatte corrispondere al fenomeno della quarta rivoluzione industriale, per il datore di lavoro potrebbe diventare essenziale investire sulle competenze dei lavoratori.<sup>25</sup>

A questo elemento potrebbe seguire, quindi, la necessità di misurare le capacità espresse e acquisite dal lavoratore all’interno di un sistema classificatorio meno rigido e più flessibile, con un *focus* maggiore rispetto al riconoscimento e alla compensazione della professionalità. Di contro, ai lavoratori sarebbe riconosciuta l’opportunità di mutare in qualche modo le mansioni, svolgendo i propri compiti in maniera maggiormente autonoma.<sup>26</sup>

Il sistema di classificazione dei lavoratori, secondo tale impostazione, non sarebbe unicamente incentrato su un concetto di mansioni assegnate al lavoratore ma ruoterebbe attorno ad un concetto di competenze possedute e messe in atto,

---

<sup>25</sup> Sul tema, ad esempio, CASANO L., *Transizioni occupazionali e certificazione delle competenze*, in *Formazione Lavoro Persona*, n. 12, 2014, p. 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>26</sup> MORETTI E., *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano, 2013.

misurabili e rilevabili attraverso appropriati schemi di valutazione, incentivando modelli di gestione delle risorse umane qualificabili come *competence oriented*.<sup>27</sup>

Quello che emergerebbe è che allo stato attuale un sistema di inquadramento, fondato unicamente su un concetto di assegnazione di mansioni, se rapportato ai mutamenti del mercato del lavoro e tenuto conto del suo ruolo di istituto complementare al sistema retributivo<sup>28</sup> e concorrente nella quantificazione del valore di scambio con riferimento a prestazioni lavorative poste su livelli gerarchicamente differenti,<sup>29</sup> potrebbe rappresentare un elemento di rigidità, alimentando il distacco tra retribuzione e professionalità.<sup>30</sup>

Mentre negli anni '60 e '70 del secolo scorso, da un lato le rivendicazioni dei lavoratori e, da un altro lato, l'avvento di quella che poi è stata definita come "terza rivoluzione industriale",<sup>31</sup> avevano contribuito all'introduzione del sistema di inquadramento prevalentemente basato sulle mansioni richiedibili ai lavoratori, le trasformazioni odierne nel mercato del lavoro, con particolare riferimento a quelle tecnologiche, parrebbero invece spingere verso nuovi orizzonti che mirano a superare talune rigidità del modello classificatorio.

Anche sotto un punto di vista della dottrina, prettamente di tipo giuridico, diversi autori hanno evidenziato una marcata inadeguatezza di tale sistema di classificazione del personale. Tra questi, a titolo esemplificativo, Zilio Grandi mostrava, già negli anni '90, una sorta di fragilità della contrattazione collettiva in materia di classificazione del personale di fronte ai processi di innovazione tecnologica, i quali renderebbero più difficoltoso allineare nuovi lavoratori e nuovi lavori. Nel dettaglio, le parti sociali, ancorando la classificazione del personale nella

---

<sup>27</sup> MAGNANI M., *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, n. 101, 2004, 1.

<sup>28</sup> ZILIO GRANDI G., *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene editore, Napoli, 1996, pp. 87 e ss.

<sup>29</sup> GUARRIELLO F., *op. cit.*, p. 52.

<sup>30</sup> 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, pp. 703-714.

<sup>31</sup> CARINCI F., *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in AIDLASS, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro. Atti dello VIII Congresso*, 1985.

contrattazione collettiva prevalentemente allo strumento del sistema di inquadramento per mansioni, sarebbero colpevoli di non aver saputo riprogettare il rapporto tra tecnologie sempre più avanzate utilizzate dalle organizzazioni aziendali, da un lato, e criteri di valutazione economici della professionalità delle prestazioni lavorative, dall'altro lato.<sup>32</sup>

Anche secondo Leoni, il sistema di inquadramento che viene utilizzato dalla seconda metà del '900 sarebbe più correttamente riconducibile ad un'organizzazione del lavoro di tipo fordista, contraddistinto dal fatto che le mansioni assegnate ai lavoratori sono generalmente prescritte rigidamente e codificate all'interno di protocolli. Un tipo di organizzazione aziendale che, più semplicemente, non sembrerebbe essere più attuale in quanto non è capace di indicare i contenuti delle competenze richieste ai lavoratori, soprattutto all'interno di quei contesti aziendali ad alto contenuto tecnologico.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> ZILIO GRANDI G., *op. cit.*, pp. 89 e ss.

<sup>33</sup> LEONI R., *op. cit.*

### **3. Strumenti di natura collettiva per affrontare alcune rigidità del sistema di inquadramento**

Tenuto conto del più ampio dibattito sulla corrispettività nel rapporto di lavoro, messe in luce la centralità del sistema di inquadramento e le criticità riscontrabili strettamente legate ad un sistema rigido che non sempre è capace di cogliere l'evoluzione delle organizzazioni aziendali in atto, è possibile individuare alcuni strumenti, di natura giuridica-economica e di matrice collettiva, che potenzialmente avrebbero il pregio di poter superare taluni degli attuali elementi di rigidità dei sistemi di inquadramento che si fondano su una costruzione delle declaratorie basate su mere assegnazioni di mansioni. Tra gli strumenti individuabili vi sono:

- a) la rivisitazione dei sistemi di classificazione in sede di rinnovo del contratto collettivo nazionale di categoria;
- b) contrattazione collettiva di secondo livello;
- c) il premio di risultato.

#### *a) Rinnovo Contrattuale*

Un primo strumento può essere rintracciato nell'opportunità, concessa agli attori sociali, di ripensare l'infrastruttura generale dei sistemi di classificazione del personale durante i rinnovi del contratto collettivo nazionale di categoria.

Come viene stabilito dall'Accordo Quadro 22 gennaio 2009, nonostante questo non sia stato firmato dalla CGIL, il contratto collettivo nazionale di categoria ha una durata triennale, tanto per la parte economica quanto per quella normativa. Come sancito da una nota sentenza, Cass. 668/2004, alla scadenza il contratto collettivo cessa di produrre i suoi effetti e non è più vincolante per le parti. Solitamente, tuttavia, viene previsto all'interno dello stesso contratto una c.d. clausola di ultrattività che consente la permanenza, fino a rinnovo avvenuto, delle discipline scadute.

Quindi, proprio in virtù del fatto che il contratto collettivo nazionale di categoria non presenta una durata indeterminata, il rinnovo dello stesso consiste nella

stipulazione di un nuovo contratto che sostituisce il precedente, di fatto aggiornando le discipline contenute nel contratto scaduto.

Con riferimento più specifico alla fattispecie del rinnovo, ogni contratto collettivo nazionale è tenuto a precisare le tempistiche sia delle modalità per la presentazione della piattaforma contrattuale, sia per l'apertura e dello svolgimento dei negoziati. Comunque sia, le proposte per il rinnovo contrattuale devono essere fatte pervenire in un tempo congruo, ovvero utile per consentire l'apertura della trattativa, periodo orientativamente circoscritto in sei mesi antecedenti alla scadenza del contratto. Ricevuta la proposta per il rinnovo da una delle due parti, l'altra parte è tenuta a fornire un riscontro entro venti giorni dalla data di ricevimento della stessa. Al fine di permettere un corretto svolgimento delle trattative, le parti si impegnano alla c.d. tregua sindacale, ossia si obbligano a non assumere iniziative unilaterali né a procedere con azioni di lotta o di rottura.

Generalmente le trattative per il rinnovo possono iniziare sei mesi prima della scadenza del contratto e possono durare fino al mese successivo alla scadenza dello stesso. In tutti i casi, la durata non può superare un arco di tempo complessivo pari a sette mesi, a far data dalla presentazione delle proposte di rinnovo contrattuale.

Le trattative confluiscono anzitutto nella c.d. ipotesi di accordo, ossia all'interno di un accordo sulle modifiche da apportare al testo del contratto scaduto che, come viene anche stabilito da Cass. 11464/2004, rimane condizionato all'approvazione dei lavoratori attraverso referendum od assemblea. Ogni contratto collettivo individua, inoltre, un meccanismo grazie al quale, alla data di scadenza del contratto precedente, viene garantito ai lavoratori in forza quantomeno la copertura economica per il c.d. periodo di vacanza del contratto.

Infine, è bene precisare che l'accordo di rinnovo non è tenuto a modificare tutti gli istituti disciplinati dal contratto scaduto, ma solamente le materie oggetto della piattaforma rivendicativa.

Chiarito il meccanismo di durata e di rinnovo del contratto collettivo nazionale di categoria, si può intuire come proprio in sede di rinnovo del contratto, le parti sociali

hanno la possibilità di negoziare nuovamente le regole di classificazione dei lavoratori.<sup>34</sup>

In questa direzione, uno spunto pratico viene concesso dall'accordo per il rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica e della installazione di impianti, datato 5 febbraio 2021 e sottoscritto da Federmeccanica e Assital, in qualità di associazioni datoriali, e da Fim – Cisl, Fiom – Cgil e Uilm – Uil, in qualità di organizzazioni sindacali.

Con specifico riferimento al tema in questa sede trattato, cioè riguardante la necessità di riallineare esigenze organizzative e sistemi di inquadramento, l'art. 1, denominato *Classificazione dei lavoratori*, dell'ipotesi di rinnovo, prevede quanto segue: «i profondi cambiamenti dei fattori e dei modelli di organizzazione del lavoro intervenuti in questi anni in funzione dell'evoluzione dei mercati, delle filiere, dei processi di creazione del valore interni alle imprese e dell'evoluzione tecnologica, caratterizzata dalla crescente digitalizzazione e dalle innovazioni operazionali connesse ad Industria 4.0, comportano una trasformazione della prestazione lavorativa e delle professionalità. In questo contesto, il sistema di inquadramento intende valorizzare il contributo del lavoratore in termini di responsabilità ed autonomia proprie dei diversi ruoli aziendali aggiornando i contenuti di professionalità e la terminologia dell'attuale sistema di inquadramento,

---

<sup>34</sup> Come verrà sottolineato anche nel proseguo della trattazione, successivamente all'Accordo Quadro 22 gennaio 2009, le parti sociali hanno sottoscritto diversi accordi interconfederali attraverso i quali sono stati meglio specificati i compiti assegnati alla contrattazione collettiva nazionale di categoria. Ad esempio, il Testo Unico sulla Rappresentanza sottoscritto da Confindustria – Cgil, Cisl e Uil il 10 gennaio 2014 afferma che “il contratto collettivo nazionale di lavoro ha la funzione di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori del settore ovunque impiegati nel territorio nazionale.” Altro esempio, invece, è dato dall'Accordo Interconfederale sottoscritto da Confindustria – Cgil, Cisl e Uil il 9 marzo 2018, il c.d. Patto della Fabbrica, all'interno del quale viene ribadito che “il contratto collettivo nazionale di categoria dovrà assolvere la sua principale funzione di fonte di regolazione dei rapporti di lavoro e di garante dei trattamenti economici e normativi comuni a tutti i Lavoratori del settore, ovunque impiegati sul territorio nazionale; il contratto collettivo nazionale di categoria conserverà la sua funzione di regolatore delle relazioni sindacali del settore, disciplinando anche le principali iniziative di bilateralità in coerenza con le linee di indirizzo definite negli accordi interconfederali; il contratto collettivo nazionale di categoria dovrà individuare il trattamento economico complessivo (Tec) e il trattamento economico minimo (Tem)”.

prendendo atto delle innovazioni tecnologiche ed organizzative e della trasformazione digitale dell'industria e della società dal 1973 ad oggi, tenendo conto dell'internazionalizzazione delle organizzazioni e dei sistemi professionali anche con riferimento al sistema europeo EQF, garantendo compatibilità con il quadro normativo e di certificazione generali e di comparto/filiera dei sistemi aziendali».

Se, in un secondo momento di codesta trattazione, verranno esaminate nello specifico le modalità e le peculiarità del nuovo sistema di inquadramento del CCNL per l'industria metalmeccanica e della installazione di impianti, fin da subito è possibile riscontrare che gli attori sociali del settore metalmeccanico sono consapevoli che le «innovazioni operazionali connesse ad Industria 4.0 comportano una trasformazione della prestazione lavorativa e delle professionalità». Non solo riconoscono come vero questo fatto, ma si rendono conto che «prendendo atto delle innovazioni tecnologiche ed organizzative e della trasformazione digitale dell'industria e della società dal 1973<sup>35</sup> ad oggi» diventa, di fatto, necessario e non più rimandabile il ripensamento dei termini dello scambio tra datore e lavoratore, con particolare riferimento alla prestazione richiedibile al lavoratore, tenuto conto che il nuovo sistema di inquadramento «intende valorizzare il contributo del lavoratore in termini di responsabilità ed autonomia proprie dei diversi ruoli aziendali atualizzando i contenuti di professionalità e la terminologia dell'attuale sistema di inquadramento».

*b) Contratto collettivo di secondo livello*

Un secondo strumento, che può essere utilizzato al fine di superare alcuni elementi di rigidità del sistema di classificazione, può essere individuato nel contratto collettivo di secondo livello.

---

<sup>35</sup> Il riferimento implicito riguarda il rinnovo contrattuale del settore metalmeccanico del 1973. In quella sede era stato introdotto un sistema di classificazione articolato in più livelli individuati attraverso criteri generali e riferito allo stesso tempo ad operai e impiegati, disposti su posizioni orientate gerarchicamente e cui si riconduce la descrizione di compiti e responsabilità.

Come sottolineato da Giuseppe Santoro-Passarelli,<sup>36</sup> nella prassi italiana la contrattazione collettiva si è sviluppata prevalentemente su due livelli:

1. il c.d. nazionale, generalmente conosciuto come primo livello, preposto alla stipulazione del contratto collettivo nazionale di categoria;
2. il c.d. decentrato, o secondo livello, variabilmente indicato nel tempo come territoriale e/o aziendale, finalizzato a far emergere le diverse esigenze dei singoli contesti aziendali.

A ben vedere, già all'interno della parte terza del Testo Unico sulla Rappresentanza del 10 gennaio 2014, viene previsto che «la contrattazione collettiva aziendale si esercita per le materie delegate e con le modalità previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge», recependo, di fatto, quanto previsto l'accordo interconfederale del 2011 nella parte in cui viene previsto che «la contrattazione collettiva aziendale si esercita per le materie delegate, in tutto o in Parte, dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge». Quindi, ove il contratto collettivo nazionale di categoria o la legge lo prevedesse, è possibile stipulare degli accordi a livello aziendale e/o territoriale anche al fine di meglio disciplinare la classificazione del personale.

Sul tema, Confindustria e Cgil, Cisl, Uil hanno compiuto un passo in avanti con la sottoscrizione dell'accordo interconfederale del 9 marzo 2018, meglio conosciuto come Patto della fabbrica.

Analizzando brevemente l'accordo, si evidenzia che le parti si pongono l'obiettivo di realizzare un aggiornamento del sistema delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva anche al fine di incidere positivamente sul sistema economico, tenuto conto di un contesto di mercati sempre più globalizzati e sempre più caratterizzati dalla tecnologia e dalle conseguenti trasformazioni del lavoro. L'obiettivo generale perseguito dall'accordo, pertanto, è quello di definire alcune linee guida per una riforma dei contenuti e delle modalità delle relazioni industriali

---

<sup>36</sup> SANTORO-PASSARELLI, *Diritto dei lavori. Diritto sindacale e rapporti di lavoro*, 2013, Torino, pp. 113 e ss.

e degli assetti della contrattazione collettiva anche attraverso una maggiore «diffusione della contrattazione di secondo livello».

Al paragrafo 5, denominato *Principi per regolare assetti e contenuti della contrattazione collettiva*, dopo aver ribadito il principio basilare tale per cui la contrattazione collettiva continua ad articolarsi su due livelli, quello nazionale e quello aziendale, viene esplicitato infatti che il CCNL di categoria «dovrà incentivare lo sviluppo virtuoso quantitativo e qualitativo della contrattazione di secondo livello, orientando le intese aziendali».

Inoltre, con riferimento ai trattamenti economici, il Patto della fabbrica, eliminando il c.d. principio del *ne bis in idem*, ha previsto che «il trattamento economico complessivo (TEC) sarà costituito dal trattamento economico minimo (TEM), come determinato alla lettera h,<sup>37</sup> e da tutti quei trattamenti economici – nei quali, limitatamente a questi fini, sono da ricomprendere fra gli altri anche le eventuali forme di welfare – che il contratto collettivo nazionale di categoria qualificherà come “comuni a tutti i lavoratori del settore”, a prescindere dal livello di contrattazione a cui il medesimo contratto collettivo nazionale di categoria ne affiderà la disciplina. Il contratto collettivo nazionale di categoria avrà cura di evidenziare in modo chiaro la durata e la causa di tali trattamenti economici e il livello di contrattazione a cui vengono affidati dovendosi, comunque, disciplinare, per i medesimi trattamenti, gli eventuali effetti economici in sommatoria fra il primo e il secondo livello di contrattazione collettiva». Questa previsione, di fatto, ha concesso rispetto al passato maggiore elasticità e una possibilità di intervento più incisivo in sede di contrattazione collettiva aziendale in tema di inquadramenti del personale.

---

<sup>37</sup> «H) il contratto collettivo nazionale di categoria individuerà i minimi tabellari per il periodo di vigenza contrattuale, intesi quali trattamento economico minimo (Tem). La variazione dei valori del Tem (minimi tabellari) avverrà - secondo le regole condivise, per norma o prassi, nei singoli C.C.N.L. - in funzione degli scostamenti registrati nel tempo dall'indice dei prezzi -al consumo armonizzato per i paesi membri della Comunità europea, depurato dalla dinamica dei prezzi dei beni energetici importati come calcolato dall'Istat. Il contratto collettivo nazionale di categoria, in ragione dei processi di trasformazione- e/o di innovazione organizzativa, potrà modificare il valore del Tem.»

Attualmente diversi contratti collettivi nazionali di categoria, per mezzo di specifici rinvii, prevedono sperimentazioni e modifiche del mansionario, da concordare appunto a livello di contrattazione collettiva aziendale.

Ad esempio il contratto collettivo nazionale di lavoro per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL del 19 luglio 2018, all'articolo 4 denominato *Classificazione del personale*, prevede che «per le figure professionali non individuate o aventi contenuto professionale diverso rispetto a quelli delle 187 figure professionali indicate nel presente articolo, l'inquadramento è effettuato alternativamente utilizzando: [...] figure professionali definite a livello aziendale. Rientra nell'attività contrattuale delle R.S.U. la verifica degli inquadramenti attribuiti a fronte di quanto sopra».

Altro esempio si rintraccia all'interno del contratto collettivo nazionale di lavoro per i lavoratori dipendenti dalle aziende esercenti l'industria alimentare del 21 luglio 2020, all'articolo 26 denominato *Classificazione dei lavoratori*, in cui viene previsto che «fermo restando il sistema di classificazione definito a livello di contrattazione nazionale le parti convengono che a livello aziendale, a far data dall'1.1.2008, si proceda, a fronte di innovazioni tecnologiche e/o organizzative [...] vengano individuate nuove posizioni professionali, le parti a livello aziendale definiranno gli inquadramenti conseguenti, in base al sistema contrattuale di cui al presente articolo. Le Parti a livello aziendale potranno altresì definire percorsi per il raggiungimento degli inquadramenti di cui sopra e/o modalità diverse di riconoscimento delle prestazioni di lavoro e della relativa professionalità, in termini rispondenti alle competenze e mansioni effettivamente espletate e legate alla continuità della prestazione».

Infine, un ulteriore esempio, può essere rinvenuto nella dichiarazione a verbale all'art. 33 denominato *Classificazione del Personale*, CCNL Per i lavoratori addetti al settore elettrico del 9 ottobre 2019, in cui viene previsto quanto segue: «[...] in relazione alle peculiarità dei modelli organizzativi complessi le Parti possono definire con specifiche intese in sede aziendale sistemi di classificazione coerenti con le esigenze di efficienza e flessibilità organizzativa, nella considerazione delle

competenze e dei contenuti tipici delle attività e dell'organizzazione del lavoro, anche diversi da quelli di cui all'art. 21 del presente CCNL (art. 33 nella nuova numerazione). Le predette intese, stipulate con gli organismi sindacali aziendali e/o territoriali di cui all'art. 3 ("Assetti contrattuali") del presente CCNL (art. 7 nella nuova numerazione), identificano comunque idonei meccanismi di raccordo di tali sistemi con la struttura retributiva e la corrispondente scala parametrica di cui al presente CCNL. Le Parti si danno atto che quanto sopra costituisce - con esclusivo riferimento alla regolamentazione contenuta nel presente articolo - norma attuativa della previsione contenuta nell'ultimo capoverso della Parte Terza del Testo Unico sulla Rappresentanza Confindustria-Cgil, Cisl e Uil 10 gennaio 2014 e Confservizi-Cgil, Cisl e Uil del 10 febbraio 2014».

Per completezza di trattazione, si mette in luce che anche il legislatore fornisce potenzialmente altri due spunti per la contrattazione collettiva di secondo livello di intervenire quantomeno sulle mansioni:

- a) art. 8, d. l. 138/2011;
- b) art. 2103, co. 4, c.c.

Nel dettaglio l'art. 8, d. l. 138/2011, convertito con modifiche in legge n. 148 del 2011. Da un punto di vista strettamente normativo, l'art. 8 del decreto legge 138/2011, denominato *Sostegno alla contrattazione collettiva di prossimità*, al primo comma prevede che «i contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti, compreso l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, possono realizzare specifiche intese con efficacia nei confronti di tutti i lavoratori interessati a condizione di essere sottoscritte sulla base di un criterio maggioritario relativo alle predette rappresentanze sindacali, finalizzate alla maggiore occupazione, alla qualità dei contratti di lavoro, all'adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, all'emersione del lavoro irregolare, agli incrementi di competitività e di salario, alla gestione delle crisi aziendali e occupazionali, agli investimenti e all'avvio di nuove attività». Al comma successivo viene precisato

che «le specifiche intese di cui al comma 1 possono riguardare la regolazione delle materie inerenti all'organizzazione del lavoro e della produzione con riferimento: [...] b) alle mansioni del lavoratore, alla classificazione e inquadramento del personale».

Analizzando il dettato normativo, è possibile affermare che l'art. 8, nella parte iniziale del primo comma, individua la nozione giuridica di “contratto di prossimità”.

Più specificamente, sono definiti di prossimità quei contratti che vengono sottoscritti a livello aziendale, o territoriale, da organizzazioni sindacali dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, o territoriale, ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda, ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti. Attraverso questi contratti è possibile attuare specifiche intese, con efficacia generale nei riguardi di tutti i lavoratori interessati, a patto che tali intese siano state opportunamente raggiunte sulla base di un criterio maggioritario relativo alle già menzionate rappresentanze sindacali.<sup>38</sup>

Il legislatore del 2011, pertanto, introduce nell'ordinamento, mediante la previsione dell'art. 8, una tecnica normativa mediante la quale la norma imperativa, che per sua natura è inderogabile, diventa in realtà derogabile a seguito dell'istituzione di una nuova fonte normativa espressamente individuata.

Sotto il profilo della legittimazione alla sottoscrizione, il contratto di prossimità sarà valido ed efficace solo nella misura in cui vengono coinvolti i soggetti sindacali abilitati e, in tal senso, è opportuno rilevare tre importanti profili:

- a) il richiamo alla sottoscrizione delle intese “da” associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative consente di ritenere legittimi i contratti sottoscritti anche solamente da una delle organizzazioni sindacali che rivestano quel tipo di rappresentatività;

---

<sup>38</sup> sul punto di veda Circ. INL 3/2018, nota Min. lav. 3662/2018 e lett. circ. Min. lav. 16307/2012.

- b) il termine «piano nazionale o territoriale» indica che risulta essere sufficiente, anche in via alternativa, uno dei due livelli di rappresentatività;
- c) i contratti di prossimità a livello aziendale, ovviamente non a livello territoriale, possono essere legittimamente sottoscritti dalle c.d. RSA/RSU comparativamente più rappresentative.

Continuando la lettura dell'art. 8, mentre nella seconda parte del primo comma è possibile individuare le finalità che tassativamente devono essere perseguite dagli accordi, ossia maggiore occupazione, qualità dei contratti di lavoro, adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, emersione del lavoro irregolare incrementi di competitività e di salario, gestione delle crisi aziendali e occupazionali, investimenti e avvio di nuove attività, al comma secondo è invece possibile individuare i contenuti regolatori delle specifiche intese modificative.

Per quel che interessa tale trattazione, tra i possibili contenuti viene individuata, alla lettera b), la possibilità di trovare specifiche intese riguardanti le “mansioni del lavoratore, classificazione e inquadramento del personale”.

Già quindi nel 2011, il legislatore ha reputato idoneo fornire ai soggetti legittimati uno strumento capace, seppur con limitazioni importanti, di derogare rispetto alle regole ordinarie in materia di mansioni del lavoratore, classificazione e inquadramento del personale.

Con riferimento invece a quanto espresso dal legislatore mediante la previsione contenuta all'art. 2103, co. 4, c.c.,<sup>39</sup> è possibile affermare che viene introdotta la possibilità per la contrattazione collettiva<sup>40</sup> di individuare «ulteriori ipotesi di assegnazione» a mansioni inferiori. In questa maniera, soltanto i contratti stipulati da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale potranno essere abilitati ad integrare la disciplina legale di cui al quarto

---

<sup>39</sup> Art. 2103, co. 4, c.c.: ulteriori ipotesi di assegnazione di mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore, purché rientranti nella medesima categoria legale, possono essere previste dai contratti collettivi.

<sup>40</sup> La norma si concretizza in un rinvio esplicito alla contrattazione collettiva, per cui opera il criterio selettivo di cui all'art. 51, d.lgs. n. 81/2015.

comma.<sup>41</sup> Pertanto, come sostenuto da parte della letteratura scientifica,<sup>42</sup> si può affermare che l'art. 2103, co. 4, c.c., raffigura «l'acme del protagonismo assunto dalla contrattazione collettiva in materia di *jus variandi*».

In conclusione, rispetto alla disamina degli spunti offerti dal legislatore, si rileva che, nell'ottica di un principio di equa corresponsività tra le parti contraenti, ovvero di corretto allineamento tra prestazione lavorativa e retribuzione, emergerebbe una scarsa applicabilità di quanto disposto dall'articolo 8 e quanto previsto dall'art. 2103, co. 4., c.c.

L'attuale sistema derogatorio, infatti, anche se applicabile alle mansioni, non può intervenire direttamente sulla retribuzione correlata, in quanto sarebbe sicuramente possibile demansionare ma non sarebbe possibile applicare un livello retributivo inferiore rispetto a quello previsto dal contratto collettivo nazionale di categoria per quella mansione. Fermo restando, inoltre, un non semplice lavoro di coordinamento tra le stesse disposizioni e che, peraltro, le imprese industriali sono vincolate da quanto previsto dall'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, che non prevede la derogabilità dell'inquadramento.<sup>43</sup>

*c) Premio di risultato*

Un terzo strumento, molto vantaggioso in termini economici e che potrebbe essere utilizzato al fine di riallineare esigenze organizzative, prestazione lavorativa e controprestazione economica, può essere individuato nei c.d. premi di risultato.

Da un punto di vista tecnico, l'art. 1, comma 186, legge n. 208/2015, anche conosciuta come legge di stabilità del 2016, ha previsto una modalità di tassazione

---

<sup>41</sup> FALSONE M., *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, in GRAMANO E., ZILIO GRANDI G. (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act. Quadro legale e profili problematici*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 66.

<sup>42</sup> *Ibidem*.

<sup>43</sup> *Cfr.* accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e in particolare al paragrafo secondo «il contratto collettivo nazionale di lavoro ha la funzione di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori del settore ovunque impiegati nel territorio nazionale» e al paragrafo terzo «la contrattazione collettiva aziendale si esercita per le materie delegate, in tutto o in parte, dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge».

agevolata per quegli accordi, sottoscritti da datori di lavoro del settore privato, che prevedono un premio di risultato di ammontare variabile, la cui corresponsione sia correlata ad aumenti di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base dei criteri definiti con D.M. 25 marzo 2016. I lavoratori che possono essere coinvolti in questi accordi sono quei prestatori di lavoro subordinato aventi un reddito da lavoro subordinato che nell'anno precedente a quello di percezione delle somme agevolate non sia stato superiore a 80.000 euro.

La tassazione agevolata, prevista per legge, consiste nell'applicazione di un'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle relative addizionali nella misura del 10%, entro il limite di importo complessivo di 3.000 euro lordi, salvo espressa rinuncia scritta del prestatore di lavoro. Sempre sotto il profilo della tassazione, la legge ha inoltre previsto che il lavoratore può scegliere di convertire il premio in denaro nel c.d. *welfare* aziendale, ossia nel godimento di determinati beni e servizi messi a disposizione dal datore. In questi casi, come previsto dall'art. 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), il lavoratore beneficia di uno sgravio fiscale totale in quanto il premio erogato non viene sottoposto neanche all'imposta sostitutiva del 10%.

Ai fini dell'applicazione del regime agevolativo, l'erogazione del premio deve seguire le modalità previste dall'art. 1, comma 187, legge n. 208/2015, ossia deve avvenire «in esecuzione dei contratti aziendali o territoriali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale» e «dalle loro rappresentanze sindacali aziendali o dalla rappresentanza sindacale unitaria», compresi, come si evince dalla risposta all'interpello alla Agenzie delle Entrate del 16 marzo 2021, n. 176, quei contratti collettivi sottoscritti a livello aziendale con le articolazioni territoriali delle organizzazioni sindacali dei lavoratori comparativamente più rappresentative a livello nazionale, seppur esterne all'azienda.

Secondo quanto espresso dalla circolare della Agenzia delle Entrate del 29 marzo 2018, n. 5, in assenza di rappresentanti sindacali aziendali, l'azienda, al di fine di poter usufruire del *favor* fiscale, ha la possibilità di recepire il contratto collettivo

territoriale di settore e, di conseguenza, al ricorrere delle condizioni richieste, applicare l'imposta sostitutiva sui premi di risultato erogati in esecuzione di tale contratto territoriale.

Nella misura in cui, nel settore di riferimento, non sia stato stipulato nessun contratto territoriale, come si evince dalla risposta all'interpello alla Agenzie delle Entrate del 16 marzo 2021, n. 176, l'azienda potrà scegliere di adottare il contratto territoriale che reputa più adeguato alla propria realtà, dandone comunicazione ai lavoratori, il quale sarà recepito anche per la parte di regolamentazione di altri aspetti del rapporto di lavoro.

Come detto, questi particolari contratti collettivi devono necessariamente determinare dei criteri di misurazione degli incrementi il cui raggiungimento sia verificabile in modo obiettivo, mediante l'utilizzo di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati. Tali criteri devono essere individuati con ragionevole anticipo rispetto ad una eventuale produttività futura non ancora concretizzatasi. Di conseguenza, l'agevolazione fiscale sarà riconosciuta al raggiungimento degli obiettivi incrementali alla base della maturazione del premio. Definito il premio di risultato da un punto di vista tecnico, si evidenzia che in verità questo strumento non è stato, e non è tutt'oggi, utilizzato tendenzialmente per risolvere la rigidità attuale dei sistemi di inquadramento in quanto, come sottolineato da Giugni,<sup>44</sup> già tra il 1950 e il 1960, il premio di risultato viene in realtà concepito come una sorta di modello retributivo, tipico di una contrattazione di livello aziendale, che nasce in risposta da un lato alle richieste dei lavoratori che esprimevano la volontà di vedersi riconosciuto un diritto alla condivisione dei benefici collegati all'andamento aziendale e, da un altro lato, in risposta all'interesse del datore ad introdurre, in luogo degli schemi retributivi a cottimo, meccanismi incentivanti legati maggiormente all'apporto globale, anziché individuale, della forza lavoro.

---

<sup>44</sup> GIUGNI G., *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, 1964.

Vero è che, negli anni, «le funzioni del premio di risultato sono andate articolandosi, mantenendo tuttavia una struttura rispondente nel complesso tanto alle esigenze manageriali, quanto alle esigenze dei lavoratori»<sup>45</sup> ed è per tale ragione che si ritiene adeguato verificare la fattibilità di utilizzo di tale strumento al fine di verificare come e in che misura il lavoro, con particolare attenzione alla sua dimensione qualitativa, possa essere determinato e valorizzato.

---

<sup>45</sup> PERCIAVALLE F., TOMASSETTI P., *op. cit.*, p. 10.

## 4. Definizione delle domande di ricerca

Compresa la centralità del tema del ripensamento dello scambio nel rapporto di lavoro, con particolare riferimento ai sistemi di determinazione della professionalità del lavoratore, individuare gli strumenti e le pratiche, prettamente di matrice collettiva, già esistenti e che si pongono l'obiettivo di riallineare mansioni richieste, professionalità, inquadramento del personale, controprestazione retributiva con le esigenze tecniche, produttive ed organizzative attuali, tenuto conto di un contesto tecnologico in continuo mutamento, giustifica l'esigenza di indagare il lavoro svolto dai soggetti legittimati all'interno della contrattazione collettiva di primo e di secondo livello, ambiti deputati certamente alla risoluzione delle questioni qui trattate.

L'approccio utilizzato risulta essere quello interdisciplinare, ovvero prettamente di carattere giuridico ed economico ma anche sociologico e politologico, il quale non solo è quello tipico dell'area di studio delle relazioni industriali ma che, allo stesso tempo, meglio si presta a comprendere come a seguito di cambiamenti esterni, quali le più volte citate trasformazioni tecnologiche, vi sia la possibilità e l'opportunità per i contesti organizzativi e produttivi, composti comunque da persone, di apprendere ed innovarsi.

Se in ambito estero, la letteratura scientifica di riferimento ha sviluppato un pensiero critico rispetto al tema della controprestazione retributiva, in senso ampio, correlata alla prestazione lavorativa richiesta e/o richiedibile, la letteratura italiana non sembrerebbe aver prodotto importanti e consolidati contenuti innovativi con riguardo ai sistemi di inquadramento, retributivi e valutativi c.d. *skill-based*<sup>46</sup> e la loro aderenza alle attuali esigenze tecniche, organizzative e produttive. Invero, come ha rilevato parte della dottrina italiana, è difficile rinvenire nel panorama

---

<sup>46</sup> Sul tema di veda, ACEMOGLU D., RESTREPO P., *Automation and new tasks: how technology displaces and reinstates labor*, The Journal of Economic Perspectives 33, n. 2, 2019, pp. 3-30 e GOLDIN C., KATZ L., *Skill-Biased Technological Change, in the race between education and technology*, Cambridge, Massachusetts, London, England: Harvard University Press, 2008, pp. 89-126.

domestico solide ricerche con riferimento alla correlazione tra prestazione lavorativa, retribuzione e contrattazione collettiva, con particolare attenzione a quella di secondo livello,<sup>47</sup> e soprattutto con riguardo alle esperienze di gestione degli inquadramenti e di corretta valutazione giuridico - economica delle competenze, *hard* e *soft*, dei prestatori di lavoro.<sup>48</sup>

La connessione di queste tematiche con i sistemi di classificazione del personale italiano risulta essere, inoltre, ancora più inesplorata.

Nel dettaglio, scarseggerebbero consolidati studi sulle potenzialità e il ruolo delle relazioni industriali italiane in merito ad un ripensamento dello scambio tra datore e lavoratore all'interno del contratto di lavoro, nell'ottica di un riallineamento fra l'effettiva prestazione lavorativa richiesta e controprestazione retributiva, da un lato, ed esigenze tecniche, organizzative e produttive attuali, dall'altro lato.

Fatto salvo quanto delineato fino adesso, finalizzato a dare giustificazione di uno studio di questo tipo, è possibile giungere alla definizione chiara di quelle che sono le domande e gli obiettivi che si prefigge codesta ricerca.

Nel merito, il presente lavoro si pone l'obiettivo principale di analizzare gli strumenti, di matrice collettiva, idonei a risolvere quel disallineamento tra prestazione lavorativa e retribuzione dovuto essenzialmente ad un mutamento dei contesti organizzativi.

In altre parole, dunque, la ricerca mira ad approfondire come le imprese e i lavoratori, a livello collettivo e per il tramite dei loro rappresentanti, ripensando i termini dello scambio e quindi i meccanismi di collegamento tra prestazione richiesta e retribuzione, possono oggi contribuire a rendere attuali i sistemi di classificazione e retribuzione del personale rendendoli realmente utili alle esigenze

---

<sup>47</sup> TREU T., *Le forme retributive incentivanti*, in Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, n. 4, 2010, pp. 637-688.

<sup>48</sup> Così MAGNANI M., op. cit., Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali, fasc. 101, n. 1, 2004.

organizzative aziendali in ottica di una vera valorizzazione della professionalità del lavoratore.

Per tale ragione, dopo aver esaminato quanto espresso dalla letteratura in termini di retribuzione, prestazione lavorativa, classificazione del personale e strategie di allineamento tra questi tre elementi, si è reputato opportuno verificare come:

- a) in sede di rinnovo del contratto collettivo nazionale di categoria per i dipendenti dalle industrie metalmeccaniche private e della installazione di impianti sottoscritto il 5 febbraio 2021 da Federazione sindacale dell'industria metalmeccanica italiana (Federmeccanica) e Associazione nazionale installatori di impianti (Assistal), in qualità dei rappresentanti dei datori di lavoro, e da Federazione italiana metalmeccanici Fim-Cisl, Federazione impiegati operai metallurgici Fiom Cgil, Unione italiana lavoratori metalmeccanici Uilm-Uil, Federazione italiana sindacato metalmeccanico e industrie collegate – Fismic, Federazione nazionale lavoratori Ugl meccanici, Unione sindacati autonomi sudtirolesi - Usas-Asgb/Metall (per adesione), Syndicat autonome Valdotain des travailleurs (per adesione), in qualità di rappresentanti dei lavoratori.
- b) nella stipula del contratto collettivo di secondo livello sottoscritto in data 9 gennaio 2019 dall'azienda TenarisDalmine S.p.A. insieme alle RSU, alle segreterie territoriali FIM-FIOM-UILM e Confindustria Bergamo.
- c) all'interno dell'accordo di premio di risultato sottoscritto il 30 luglio 2021 dall'azienda Tesmec S.p.A., Confindustria Bergamo e i rappresentanti dei lavoratori.

tenuto conto dell'impatto della digitalizzazione e dell'innovazione tecnologica nei mestieri e i relativi effetti sull'autonomia e sulla polivalenza delle attività svolte, le relazioni industriali abbiano inteso lo scambio fra datore e lavoratore, intercettando le nuove professionalità e le competenze emergenti nel settore di riferimento.

## 5. Struttura della tesi

La ricerca si compone fondamentalmente di tre capitoli.

Indicato, nella *Posizione del problema*, l'obiettivo di mettere in evidenza il tema centrale della corrispettività nel rapporto di lavoro, in un contesto di mercato contraddistinto da importanti trasformazioni, e di come sia centrale l'attualizzazione dei sistemi di determinazione dello scambio tra datore e lavoratore, si procederà in questi termini:

- nel primo capitolo, denominato *Literature Review*, si rappresenterà il *framework* teorico e dottrinale di riferimento, a sostegno dell'intero lavoro di ricerca. Questo capitolo, a sua volta, è ripartito in quattro paragrafi, rispettivamente denominati: *L'elemento retributivo in una prospettiva giuridica e di relazioni industriali*, *La professionalità in una prospettiva giuridica e di relazioni industriali*, *La professionalità e i sistemi di classificazione del personale* e *Strategie di allineamento tra classificazione del personale, professionalità e retribuzione*. L'obiettivo è quello di indagare sotto un profilo dottrinale quanto finora è stato sviluppato relativamente alle obbligazioni principali nel rapporto di lavoro con particolare attenzione alla relazione esistente fra l'articolazione della struttura salariale e la professionalità.
- Il secondo capitolo, denominato *Analisi empirica: determinazione della professionalità tra contrattazione collettiva di primo e di secondo livello*, si pone l'obiettivo di indagare, tramite uno studio di tipo empirico, se e come le parti coinvolte:
  - a) nella rivisitazione dei sistemi di inquadramento in sede di rinnovo del contratto collettivo nazionale di categoria, con specifico riferimento al settore della metalmeccanica;
  - b) nella stipula del contratto collettivo di secondo livello;
  - c) nella stipula del premio di risultato

siano riuscite ad introdurre meccanismi di valutazione della prestazione lavorativa nella sua dimensione qualitativa, riallineando i sistemi di classificazione e retribuzione del personale ai processi di trasformazione tecnologica e organizzativa.

- L'obiettivo del terzo e ultimo capitolo è quello di presentare le conclusioni dell'intero progetto, rispondendo alle domande che hanno giustificato la presente ricerca.

# 1. LITERATURE REVIEW

**Sommario:** 1.1 L'elemento retributivo in una prospettiva giuridica e di relazioni industriali. – 1.1.1 La nozione di retribuzione: inizio e crisi della teoria della omnicomprensività. – 1.1.2 Retribuzione e Costituzione: i principi di sufficienza e proporzionalità. – 1.1.3 Retribuzione e assetto contrattuale di primo e secondo livello. – 1.1.4 Retribuzione e professionalità: l'importanza della contrattazione collettiva. – 1.2 La professionalità in una prospettiva giuridica e di relazioni industriali. – 1.2.1 Dalla prestazione lavorativa al lavoratore: il lavoro nella sua dimensione personalistica e l'importanza della professionalità. – 1.2.2 La professionalità nel mercato del lavoro che cambia. – 1.3 La professionalità e i sistemi di classificazione del personale. – 1.3.1 Mansioni, qualifica ed inquadramento dei lavoratori. – 1.3.2 Il sistema di classificazione e i suoi criteri: valorizzazione del profilo (statico) della professionalità. – 1.3.3 La professionalità nei primi sistemi di classificazione: dal dopo guerra alla job evaluation. – 1.3.4 L'inquadramento unico e per mansioni: genesi. – 1.3.5 L'inquadramento per mansioni: crisi organizzativa. – 1.3.6 L'inquadramento per mansioni: crisi giuridica. – 1.4 Strategie di allineamento tra classificazione del personale, professionalità e retribuzione. – 1.4.1 Alcuni strumenti di allineamento tra classificazione del personale, professionalità e retribuzione. – 1.4.2 Valorizzazione della professionalità mediante i sistemi retributivi.

## Introduzione

Studi e ricerche afferenti a discipline diverse, prevalentemente di matrice giuridica ed economica, approfondiscono il tema dello scambio nel contratto di lavoro tra datore e lavoratore.

L'obiettivo di questa *Literature Review* è quello di “erigere”, in generale, l'infrastruttura teorica e bibliografica a supporto dell'elaborato e, nello specifico, quello di approfondire, dal punto di vista della letteratura scientifica, gli elementi principali che costituiscono lo scambio tra datore e lavoratore, rispettivamente retribuzione e prestazione lavorativa, nella logica dei sistemi di inquadramento e retribuzione.

Lo scopo ultimo è quello di comprendere come la dottrina oggi intende la corrispettività nel rapporto di lavoro e, al tempo stesso, se è riuscita ad individuare delle vie praticabili che conducano al ripensamento dello scambio tra datore e lavoratore, in virtù di un quadro di riferimento in continuo cambiamento.

Per il genere di tema trattato, la raccolta bibliografica ha interessato sia letteratura italiana che straniera. Con riferimento al contesto domestico, gli studi maggiormente analizzati, specificamente al tema della retribuzione in un'ottica di corrispettività nel rapporto di lavoro, sono stati su tutti quelli riguardanti le monografie ad opera di giuristi, quali ad esempio D'Antona, Mortillaro, Zoppoli e Zilio Grandi.<sup>49</sup>

Meno consistente, invece, la letteratura italiana raccolta con riferimento al tema più specifico dei modelli di retribuzione e inquadramento connessi alla valutazione economica delle competenze dei lavoratori.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> A titolo esemplificativo, D'ANTONA M., *Le nozioni giuridiche della retribuzione*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1984, MORTILLARO F., *La retribuzione*, I, Principi generali, Bardi Editore, Roma, 1979, ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, Napoli, 1991 e ZILIO GRANDI G., *La retribuzione. Fonti struttura funzioni*, Jovene editore, Napoli, 1996.

<sup>50</sup> Sul tema si veda, LEONI R., *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 3, 2005, pp. 107-122, 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, pp. 115-152.

Per quel che concerne la letteratura straniera,<sup>51</sup> prettamente di matrice statunitense, sono stati raccolti diversi contributi sul fenomeno delle retribuzioni legate ad un certo tipo di professionalità richiesta, anche se si è rilevato una scarsità di apporti relativamente ai sistemi retributivi e valutativi c.d. *skill-based* in ottica di relazione industriali.

Entrando più nello specifico, nel primo paragrafo si è posta maggiore attenzione alla fattispecie della retribuzione. Il punto di partenza è stato quello di ricostruire il dibattito, prevalentemente giuridico, in merito alla nozione e alla natura della retribuzione e ai requisiti di proporzionalità e sufficienza dettati dall'art. 36 della Costituzione. Infine, si è deciso di osservare come gli assetti contrattuali hanno approfondito il concetto di retribuzione.

Nel secondo paragrafo, invece, il tentativo è stato quello di ricostruire la nozione di prestazione lavorativa nell'ottica giuridica e di relazioni industriali ma soprattutto nella sua accezione maggiormente personalistica di professionalità e con un focus specifico rispetto ai sistemi di inquadramento del personale.

Nel terzo e ultimo paragrafo, l'obiettivo è stato quello di ricostruire la discussione in merito agli strumenti che la letteratura scientifica ha individuato come capaci di allineare la struttura dei salari con la professionalità.

---

<sup>51</sup> Su tutti si veda BERMAN E., BOUND J., MACHIN S., *Implications of Skill-Biased Technological Change: International Evidence*, The Quarterly Journal of Economics 113, n. 4, 1998, pp. 1245-1279; BUSEMEYER M., *Education and Skills for inclusive growth*, In *Reframing Global Social Policy: Social Investment for Sustainable and Inclusive Growth*, edited by Deeming Christopher and Smyth Paul, Bristol University Press, 2018, pp. 189-212.

## **1.1 L'elemento retributivo in una prospettiva giuridica e di relazioni industriali**

### **1.1.1 La nozione di retribuzione: inizio e crisi della teoria della omnicomprensività**

Come sostenuto da gran parte della dottrina, su tutti Zoppoli L. in *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, Napoli, 1991, il tenore letterale dell'art. 2094 del Codice civile<sup>52</sup> sembrerebbe mettere in risalto il nesso di reciproca causalità sussistente tra retribuzione e prestazione lavorativa. Questa definizione sarebbe comunque concordante con l'impostazione di De Simone M. in *Il contratto con prestazioni corrispettive*, in Riv. trim. dir. e proc. civ., 1948, p. 48 ss., tale per cui il contratto di lavoro rientrerebbe nella categoria dei contratti di scambio a prestazioni corrispettive.

In tale contesto, come sostenuto da Mortillaro F. in *La retribuzione*, I, Principi generali, Bardi Editore, Roma, 1979, pp. 211-212, la retribuzione rappresenterebbe un «elemento essenziale del rapporto di lavoro, in quanto non si dà, di norma, rapporto in cui una parte eroga energie lavorative a favore dell'altra, con vincolo di subordinazione, finalizzate agli scopi economici (ma non necessariamente) del datore di lavoro, senza che questo ultimo sia obbligato a pagarne il corrispettivo».

Seguendo l'impostazione di Roccella M. in *Manuale di diritto del lavoro*, Torino, 2010, p. 368, è possibile delineare la seguente definizione di elemento retributivo:

---

<sup>52</sup> Art. 2094, c.c. – Prestatore di lavoro subordinato. È prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore.

«ossia quel corrispettivo tipico dell'attività lavorativa, cioè qualsiasi attribuzione patrimoniale ottenuta sinallagmaticamente verso la cessione di una prestazione».

In altre parole, lo stesso può qualificarsi come quel compenso ricevuto dal lavoratore subordinato a seguito dell'attività svolta nei confronti del datore e, in quanto tale, risulterebbe essere l'oggetto dell'obbligazione primaria della controparte, ovvero strumento per l'esecuzione della prestazione correlata al lavoro.

In questo senso, sia Perone G., *Voce Retribuzione*, in Enc. giur., Milano, 1989, vol. XL, p. 40 che Di Majo A., *Aspetti civilistici della obbligazione retributiva*, in Riv. giur. lav. prev. soc., I, 1982, p. 397, evidenziano che la retribuzione sottenderebbe alla disciplina generale in materia di adempimento delle obbligazioni, anzitutto con riferimento agli artt. 1176 e 1218 del Codice civile e, ad eccezione dei soli casi di compenso in natura, sarebbe regolamentata dalle norme in tema di obbligazioni pecuniarie ex artt. 1277 e seguenti del Codice civile.

Con riferimento ad un problema definitorio, come emerge dalla lettura di D'Antona M., *Appunti sulle fonti di determinazione della retribuzione*, in Riv. giur. lav. prev. soc., 1986, I, p. 11, nonostante non parrebbe che il legislatore abbia fornito nel tempo una definizione inequivocabile di retribuzione – tradizionalmente la scelta sarebbe stata quella di esimersi dall'intervenire direttamente sulla nozione di obbligazione retributiva lasciando invece il compito alla contrattazione collettiva di individuare delle voci specifiche che componessero la retribuzione – lo stesso ha ritenuto tuttavia opportuno, in talune circostanze, intervenire in maniera diretta sull'istituto della retribuzione. Ciò è stato realizzato attraverso quelle che sono state definite come “tutele legali statiche”, ossia tramite la previsione di garanzie minime, come la retribuzione sufficiente di cui all'art. 36 Cost. o il mantenimento dei livelli retributivi raggiunti ex art. 2103 c.c., ovvero per mezzo dell'individuazione di singole voci come, a titolo esemplificativo, l'indennità di anzianità e il trattamento di fine rapporto, le maggiorazioni per il lavoro straordinario e festivo.

Tuttavia, tra le definizioni fornite dal legislatore, secondo parte della dottrina, tra questi ad esempio Tursi A. in *Problemi giuridici della retribuzione*, in DLRI, 1980, p. 28 ss., Tosi P. in *La retribuzione e nel diritto del lavoro dell'emergenza*, in GDLRI, 1979, Persiani M. in *Problemi in tema di retribuzione*, Cedam, Padova, 1982, e Santoro Passerelli G. in *Dall'indennità di anzianità al trattamento di fine rapporto*, Milano, 1984, p. 65, ve ne è stata una che avrebbe avuto la capacità di fornire qualche fondamento per una nozione di retribuzione utile ai fini pratici.

Il riferimento è al testo originario dell'art. 2121 c.c. secondo cui allo scopo di calcolare l'ammontare dell'indennità di anzianità e di mancato preavviso, si sarebbero dovute tener in considerazione "le provvigioni, i premi di produzione, le partecipazioni agli utili o ai prodotti e tutti i compensi di carattere continuativo, con esclusione di quanto è corrisposto a titolo di rimborso spese".

Secondo l'impostazione di Carinci F., De Luca Tamajo R., Tosi P., Treu T. in *Il rapporto di lavoro subordinato*, Utet, Torino, 2006, p. 247, il fatto che l'art. 2118 c.c. abbia creato una correlazione di tipo quantitativo fra l'indennità di mancato preavviso e la somma di tutti i compensi percepiti dal prestatore, avrebbe giustificato una generale convinzione che gli unici elementi strutturali del concetto giuridico fossero la determinatezza, la corrispettività e la continuità. Da questa premessa, si potrebbe arrivare ad affermare una sorta di unità di tutti i compensi ricevuti dal lavoratore in relazione alle energie psico-fisiche fornite al datore di lavoro.

Come evidenziato sempre da D'Antona M. in *Le nozioni giuridiche della retribuzione*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1984, p. 271, questa tesi, denominata come tesi dell'omnicomprensività della retribuzione, si fonderebbe sull'esistenza di un principio connaturato all'interno dell'ordinamento giuridico italiano di nozione unica di retribuzione, desumibile dalle diverse norme di legge che accolgono le definizioni di retribuzione. Continua l'autore, anche se in un'altra opera,<sup>53</sup> che l'obiettivo della giurisprudenza nello

---

<sup>53</sup> D'ANTONA M., *Le nozioni giuridiche della retribuzione*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1984, p. 11.

sposare l'impostazione della omnicomprensività della retribuzione sarebbe stato quello di concretizzare una "alta tutela sulle normative salariali".

Sul tema, secondo il pensiero di Carinci F., De Luca Tamajo R., Tosi P. e Treu T. in *Il rapporto di lavoro subordinato*, cit., p. 248, l'utilizzo del concetto di retribuzione omnicomprensiva ai fini della quantificazione, anche economica, dei diversi istituti correlati alla obbligazione principale, avrebbe in realtà determinato diversi effetti distorsivi, con particolare riferimento alla crescita di elementi differiti o indiretti della retribuzione. Inoltre, come evidenziato da Mortillaro F. in *Retribuzione*, cit., p. 6, la nozione omnicomprensiva di retribuzione avrebbe contribuito a generare un effetto fortemente riduttivo della autonomia collettiva in quanto di fatto spogliata di una delle sue più importanti funzioni: la fissazione della tariffa.

In virtù di tali riflessioni, autori come Bianchi D'Urso F., in *Spunti critici in tema di omnicomprensività e continuità della retribuzione*, in Riv. it. dir. lav., 1983, I, p. 394, hanno criticato fortemente il concetto di omnicomprensività della retribuzione, a partire dai suoi fondamenti giuridici. Oltretutto, la critica da parte della dottrina sulla mancanza di solide fondamenta legali della teoria dell'omnicomprensività e la correlata riduzione del valore e della portata della contrattazione collettiva, hanno contribuito a far sì che anche la giurisprudenza si esprimesse in merito.

Con la sentenza n. 5312/1979, come anche evidenziato da Mortillaro F. in *Retribuzione*, cit., p. 6, la Suprema Corte ha anzitutto affermato che non sussiste un principio normativo, all'interno dell'ordinamento italiano, su cui fondare la nozione di omnicomprensività della retribuzione ma, tuttalpiù, sarebbe ravvisabile una tendenziale regola aggiuntiva che avrebbe avuto spazio di applicazione unicamente in mancanza di specifiche e determinate disposizioni legali e contrattuali.

Sul punto D'Antona M. in *Appunti sulle fonti*, cit. p. 12, evidenzia come la suddetta revisione giurisprudenziale della tesi dell'omnicomprensività della retribuzione, tuttavia, non permetterebbe comunque di risolvere due «problemi cruciali per l'applicazione delle normative salariali» ossia la qualificazione degli emolumenti di natura dubbia e la quantificazione delle voci retributive a base incerta.

Nondimeno la strada era stata segnata e, poco dopo, tramite la sentenza n. 1081/1984, la Cassazione a Sezioni Unite avrebbe ultimato il percorso di revisione della nozione di omnicomprensività della retribuzione, escludendone la sua funzione sussidiaria e affermando che quella della omnicomprensività sarebbe da ritenere meramente quale metodo, non generalizzabile, mediante il quale il legislatore ha deciso di disciplinare singoli istituti o voci retributive e questo, come evidenziato da D'Antona M. in *Le nozioni giuridiche della retribuzione*, cit., p. 274, pur essendo evidente l'accoglimento di un concetto dilatato di retribuzione inteso come quell'insieme «di tutto ciò che il lavoratore riceve dal datore di lavoro non solo in cambio della sua prestazione lavorativa, ma anche a causa della sua implicazione nel rapporto di lavoro».

Conseguentemente all'abbandono della teoria della omnicomprensività, come emerge dalla lettura di Zoli C., Zilio Grandi G. in Caruso B., Zoli C., Zoppoli L. (a cura di), *Qualificazione e quantificazione, La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, , Napoli, 1994, p. 231, sotto il profilo della qualificazione giuridica dei singoli istituti si riscontrerebbe che, da un lato, non sussisterebbe più un concetto di omnicomprensività e, dall'altro, che dovrebbe essere piuttosto ritenuto valido un concetto unitario di retribuzione, intimamente connesso alla nozione di corrispettività.

Con riferimento al tema della quantificazione della base di calcolo delle attribuzioni, le stesse sarebbero individuate dalla contrattazione collettiva quale fonte privilegiata, eccezionalmente limitata da previsioni legislative. Di questo avviso sembrerebbe essere anche una parte della giurisprudenza più recente<sup>54</sup> che,

---

<sup>54</sup> Cfr. Trib. Civitavecchia n. 29/2022, Cass. n. 26953/2016. Per completezza, altra parte della giurisprudenza, tra cui Cass. n. 17421/2018, sosterrrebbe invece che ai fini del giudizio di adeguatezza della retribuzione dei lavoratori subordinati ai principi di proporzionalità e sufficienza, la valutazione deve essere compiuta sulla base del solo art. 36 Cost., che costituisce parametro esterno al contratto, restando irrilevanti sia la disciplina economica prevista dalla contrattazione collettiva nazionale, ancorché più favorevole, sia l'eventuale disparità di trattamento tra lavoratori della medesima posizione. Nel caso di specie, Supreme Corte ha reputato che la retribuzione prevista da un contratto integrativo regionale applicato ai forestali della Regione Sicilia non potesse essere considerata non adeguata unicamente perché inferiore a quella prevista dal CCNL per i lavoratori della stessa categoria.

in diverse circostanze, ha ribadito che in termini di corretta quantificazione della retribuzione, anche in riferimento all'adeguatezza della retribuzione ai sensi dell'art. 36 Cost., il giudice può fare riferimento al contratto collettivo di categoria.

### **1.1.2 Retribuzione e Costituzione: i principi di proporzionalità e sufficienza**

All'interno del dibattito giuridico italiano, il contenuto dell'art. 36, comma 1, della Costituzione<sup>55</sup> ha sempre costituito un forte elemento di discussione, con particolare riferimento ai cosiddetti requisiti di proporzionalità e sufficienza della retribuzione.

A ben vedere, l'analisi sulla rilevanza dei due criteri che contraddistinguono la retribuzione, così come definita dalla Costituzione, si traduce anche in una indagine sull'interpretazione del rapporto che vige tra i criteri stessi. Sul punto, Bellomo S. in *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, Torino, 2002, pag. 68, suggerisce di leggere i criteri della proporzionalità e della sufficienza in concorso tra loro e quindi autonomi e distinti l'uno dall'altro. Secondo tale impostazione, sostenuta anche da Zoppoli L. in *L'art. 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in B. Caruso, C. Zoli, L. Zoppoli, *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene, Napoli, 1994, vol. I, pp. 91 e ss., la nozione giuridica di retribuzione sarebbe scomponibile in due diverse e speculari accezioni. Una prima accezione, riferibile al criterio di proporzionalità, che intende la retribuzione come obbligazione-corrispettivo e una seconda accezione, riferibile invece al criterio della sufficienza, che intende la retribuzione come obbligazione-sociale.

In questa prospettiva, Dell'Olio M. in *Retribuzione, quantità e qualità del lavoro, qualità di vita*, in ADL, 1995, p. 9, sostiene che assumerebbe una rilevanza maggiore il criterio della proporzionalità della retribuzione, in quanto capace di individuare il valore di mercato della corrispondente prestazione lavorativa.

Con riferimento al processo che conduce alla determinazione quantitativa dell'elemento della proporzionalità, sulla base anche dell'interpretazione di una

---

<sup>55</sup> Art. 36, co. 1, Cost. - 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.

costante dottrina e giurisprudenza, lo stesso sembrerebbe essere stato affidato alla contrattazione collettiva, in considerazione dei poteri e degli ambiti di decisione che la Costituzione le riserva.<sup>56</sup>

Infatti, come sostenuto da Leotta G. in *Alcuni appunti per una rilettura del comma 1 dell'art.36 della Costituzione*, in RGL, 2002, IV, p. 707, la “tariffa collettiva” riuscirebbe a cogliere con maggiore accuratezza il valore di mercato di una data prestazione lavorativa in un determinato momento storico. Mentre, evidenzia Dell’Olio M. in *Retribuzione, quantità e qualità del lavoro, qualità di vita*, cit., p. 9; al principio della sufficienza verrebbe conferita una mera funzione correttiva in termini di soglia minima del trattamento economico da rispettare. In tal senso Bellomo S. in *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, Torino, 2002, p. 68, sottolinea che “la sufficienza” opererebbe in via residuale, andando a rappresentare un limite per quei livelli retributivi che si collocano al di sotto delle necessità esistenziali del prestatore di lavoro.

---

<sup>56</sup> Il tema dell’ambito, legale o contrattuale, deputato alla fissazione della retribuzione minima è tornato recentemente alla ribalta con riferimento al dibattito sull’introduzione del salario minimo legale. Più specificatamente, come si apprende dal sito web del Consiglio Europeo (<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/adequate-minimum-wages>) il 7 giugno 2022 i negoziatori della presidenza del Consiglio e del Parlamento europeo hanno raggiunto un accordo politico provvisorio sul progetto di direttiva relativa a salari minimi adeguati nell’UE. Una volta adottata in via definitiva, la nuova normativa promuoverà l’adeguatezza dei salari minimi legali e contribuirà in tal modo a garantire condizioni di vita e di lavoro dignitose per i lavoratori europei. In tal senso, l’Unione Europea intende migliorare le condizioni di vita e di lavoro delle persone attraverso la concretizzazione del principio tale per cui salari equi, che consentano un tenore di vita dignitoso, costituiscono uno dei principi del pilastro europeo dei diritti sociali. A tal fine, anziché fissare un salario minimo comune europeo, l’UE intende istituire un quadro per salari minimi adeguati in Europa. La direttiva relativa ai salari minimi non costituisce un’unica soluzione valida per tutti. Al contrario, tiene conto delle diverse tradizioni e dei diversi punti di partenza e rafforza il ruolo delle parti sociali e della contrattazione collettiva.

Sul tema del rapporto tra fonte legale e fonte contrattuale in ambito di fissazione della retribuzione minima si segnalano, fra i tanti, i seguenti contributi: SPATTINI S., *Salario minimo legale: quando semplificare significa negare la complessità del lavoro*, Bollettino ADAPT 27 settembre 2021, n. 33; BALLISTRERI M., *La nuova contrattazione collettiva e il salario minimo legale in Italia*, *Revista de Estudios Económicos y Empresariales* Núm. 25, 2013, pp. 193-204; TREU T., *Salario minimo: Estensione selettiva dei minimi contrattuali*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT – 456/2022.

Questa impostazione, avvallata anche da una parte della giurisprudenza,<sup>57</sup> predilige dunque l'ottica dello scambio nella dimensione retributiva, esprimendo un giudizio di maggiore rilevanza dell'elemento della proporzionalità del trattamento retributivo rispetto a quello della sufficienza dello stesso.

Tale visione, tuttavia, è stata valutata negativamente da altro orientamento della dottrina, ad esempio da D'Eufemia G. in *Le situazioni soggettive del lavoratore dipendente*, Giuffrè, Milano, 1958, p. 38, che, invece, prediligendo il principio della sufficienza della retribuzione, giudicherebbe l'impostazione della prevalenza del principio della proporzionalità su quello della sufficienza come un'impostazione in evidente contrasto con la concezione costituzionale tale per cui la retribuzione sufficiente sia finalizzata a soddisfare non unicamente i primari bisogni del lavoratore intesi come necessità di mero sostentamento.

Come asserito da una parte di giurisprudenza,<sup>58</sup> non sempre la determinazione della retribuzione in sede di contrattazione collettiva sembrerebbe rispettare il principio costituzionale della sufficienza. In questo senso, secondo l'impostazione di Roma G., *Sufficienza della retribuzione e differenziazioni territoriali*, in D. Garofalo, M. Ricci, *Percorsi di diritto del lavoro*, Cacucci, Bari, 2006, p. 428, il principio della sufficienza andrebbe inteso nel senso che il trattamento retributivo della prestazione lavorativa non equivarrebbe al valore fissato dalla retribuzione minima prevista dal contratto collettivo, poiché quest'ultima sarebbe finalizzata a soddisfare unicamente le esigenze di mero sostentamento del singolo lavoratore. L'applicazione del principio di giustizia retributiva, sempre secondo l'impostazione di Roma G., condurrebbe invece ad affermare che la retribuzione andrebbe fissata ad un livello sufficiente tale per cui si dovrebbe rendere possibile al lavoratore l'accesso a quei beni funzionali alla realizzazione della piena personalità dello stesso.

Per questa parte della dottrina, sostenuta anche da Bellomo S. in *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, Torino, 2002, p. 73, e

---

<sup>57</sup> Fra le altre si veda Cass. 4088/1993 e Cass. 4895/1982.

<sup>58</sup> Sul tema si veda tra le tante Cass. 2810/1961.

Scognamiglio R., *Il lavoro nella Costituzione italiana*, Franco Angeli, Milano, 1978, p. 79, sarebbe proprio il carattere della sufficienza a conferire rilevanza al valore intrinseco che deve assegnarsi, sul piano della realtà socioeconomica, all'esplicazione delle attività lavorative alle dipendenze di altri soggetti.

Infine, sul tema della retribuzione, Costituzione e i principi di proporzionalità e sufficienza, più recentemente Ponterio C., *Il lavoro per un'esistenza libera e dignitosa: art. 36 Cost. e salario minimo legale*, in *Rivista Giuridica Del Lavoro e Della Previdenza Sociale*, Quaderno n. 5/2020, pp. 53 e ss., ribadisce l'impostazione tale per cui l'art. 36 Cost. abbraccia due principi:

- 1) il principio di proporzionalità della retribuzione, ossia quello collegato alla funzione corrispettiva, e più propriamente al sinallagma contrattuale;
- 2) il principio della sufficienza della retribuzione, espressione della funzione sociale della retribuzione e quindi del valore sociale assegnato al lavoro dalla Carta costituzionale.

Secondo l'autrice si tratterebbero di due facce della stessa medaglia chiamata "retribuzione", cosicché da tenere insieme allo stesso tempo due funzioni, rispondenti rispettivamente a una logica economicistica e a una logica sociale. L'unitarietà della nozione emergerebbe, secondo tale impostazione, dalla stessa lettera dell'art. 36 Cost. e più precisamente dall'espressione «e in ogni caso», che lega il segmento normativo della proporzionalità a quello della sufficienza.

### **1.1.3 Retribuzione e assetto contrattuale di primo e secondo livello**

Come già evidenziato nei paragrafi precedenti, il legislatore del '48 ha ritenuto opportuno attribuire alla contrattazione collettiva ed ai suoi attori un ruolo privilegiato nella determinazione della retribuzione.

Con riferimento alle modalità di determinazione effettiva dei trattamenti retributivi da parte della contrattazione collettiva, come efficacemente sostenuto da Ferraro G., *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, in RIDL, 2010, I, pp. 693 e ss., il sistema di relazioni industriali italiano si è sviluppato su più livelli di negoziazione a cui corrispondono, «in ragione della concentrazione/distribuzione del potere sindacale e dei diversi livelli in cui si articola l'organizzazione sindacale [...] una diversità di soggetti stipulanti, di materie oggetto di confronto e di ampiezza del campo di applicazione dei relativi contratti».

Da un punto di vista storico, infatti, è possibile affermare che si sono sviluppati tre livelli di contrattazione collettiva, i quali rappresentano i livelli organizzativi dei soggetti negoziali:

1. da quello più risalente nel tempo, ossia corrispondente al livello interconfederale,
2. ai due più recenti, ossia quello nazionale di categoria,
3. e quello decentrato, sia esso territoriale o aziendale.

Di questi tre livelli, come evidenziato da Baglioni G., in Cella G. P., Treu T., *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, 2009, Il Mulino, pp. 33 e ss., gli ultimi due livelli hanno ottenuto una importanza maggiore, soprattutto a partire dagli anni '60 e '70. Ai fini dell'analisi qui condotta, è fondamentale verificare come la letteratura ha descritto i processi che questi due livelli di contrattazione hanno avviato allo scopo di determinare i trattamenti retributivi.

Con riguardo al primo livello, ossia al contratto collettivo nazionale di categoria, secondo un orientamento giurisprudenziale consolidato<sup>59</sup> quanto determinato in sede di contrattazione corrisponderebbe alla retribuzione proporzionata e sufficiente ex art. 36 Cost., confermando anche quanto previsto dalla prima versione dell'art. 2099 del Codice civile.

Secondo la più antica versione dell'art. 2099, c.c., il quantum retributivo sarebbe dovuto corrispondere in una misura fissata dalle norme corporative, ripresentando in questa maniera, una volta che è stato abrogato l'ordinamento corporativo, il tema della determinazione della misura della retribuzione da parte dei contratti collettivi, fermo restando quanto disposto dall'art. 36 della Costituzione in tema "proporzionalità" e "sufficienza" della retribuzione.

In tale prospettiva, una parte della dottrina, sostenuta ad esempio da Maresca A., *Le forme storiche di trattamento retributivo: a tempo, a cottimo e con partecipazione agli utili*, Relazione in Atti del Convegno "Il trattamento retributivo dei lavoratori, la contrattazione collettiva e la legge", Roma, 22-23/04/2010, p. 4, pur confermando il principio tale per cui il quantum retributivo determinato dalla contrattazione collettiva di primo livello è, comunque, assicurato dalla previsione inderogabile dell'art. 36 Cost., opera, allo stesso tempo, una netta distinzione fra quantificazione della retribuzione e determinazione delle sue forme.

Ciò che emergerebbe è che se il quantum retributivo riguarderebbe senz'altro gli interessi primari del lavoratore, la previsione delle forme di retribuzione non sarebbe da ricomprendere, invece, con l'insieme dei diritti del lavoratore che devono essere necessariamente attratti nella dimensione collettiva.

Sul tema, Persiani M., *Trattamento retributivo ed indennità accessorie: il problema della onnicomprensività della retribuzione*, Relazione in Atti del Convegno "Il trattamento retributivo dei lavoratori, la contrattazione collettiva e la legge", Roma, 22-23/04/2010, p. 1, sostiene che l'istituto della retribuzione non dovrebbe essere considerato come un tutt'uno "unitario e inscindibile" ma, al contrario, sarebbe da

---

<sup>59</sup> Tra le più recenti Cass. n. 4951/2019.

ritenersi come una fattispecie articolata in numerose voci ed elementi, ognuno dei quali ha una funzione propria.

In questa prospettiva, la classificazione ormai accolta nel panorama dottrinale, tra i più autorevoli ad esempio Pera G., *La giusta retribuzione dell'art. 36 della Costituzione*, in DL, 1953, I, pp. 99 e ss., indicherebbe gli elementi che contribuiscono a rappresentare il contenuto minimo della retribuzione nei c.d. elementi fissi, ovvero sia quelle voci che obbligatoriamente devono comporre il trattamento retributivo del prestatore di lavoro.

Nel dettaglio:

- a) la paga base, determinata sotto il profilo del quantum dal contratto collettivo nazionale di categoria e in relazione all'inquadramento professionale e delle rispettive declaratorie contrattuali;
- b) la c.d. voce, ove presente, dell'indennità di contingenza.

Questi due fattori, che quindi andrebbero a rappresentare la nozione di minimo costituzionale ex art. 36 Cost., non coincidono tuttavia con il trattamento retributivo complessivamente inteso, previsto dal contratto collettivo. Infatti, è possibile rintracciare altri istituti che contribuiscono a formare il trattamento economico globale del prestatore di lavoro. Tra questi ad esempio:

- a) il superminimo individuale o collettivo, di cui il contratto collettivo nazionale di categoria può al massimo disciplinarne l'assorbimento;
- b) gli scatti di anzianità;
- c) il premio di produzione o produttività;
- d) gli altri compensi a vario titolo, come ad esempio quello per lavoro straordinario, notturno e festivo.

Come emerge dal pensiero di alcuni autori, tra questi Scognamiglio R., *in Trattamento retributivo ed indennità accessorie: il problema della onnicomprensività della retribuzione*, Relazione in Atti del Convegno "Il trattamento retributivo dei lavoratori, la contrattazione collettiva e la legge", Roma, 22-23/04/201, p. 6, aldilà della retribuzione base, la quale è strettamente correlata

alla qualifica del lavoratore, esisterebbe un articolato sistema di altre componenti “retributive”, di carattere integrativo o accessorio, la cui esistenza dipenderebbe da esigenze e vicende temporali e occasionali. In questo modo la remunerazione complessivamente considerata può subire variazioni in base alle diverse clausole dei contratti collettivi che regolano i singoli istituti.

In questa direzione anche una parte della giurisprudenza<sup>60</sup> reputa che al di là del limite fissato dal trattamento retributivo corrispondente al minimo costituzionale, ex art. 36 Cost., sarebbe possibile che la contrattazione di secondo livello possa prevedere determinate clausole che possano anche ridurre le voci aggiuntive del trattamento economico. Ovvero, come evidenziato anche da Persiani M., *Trattamento retributivo ed indennità accessorie: il problema della onnicomprensività della retribuzione*, Relazione in Atti del Convegno “Il trattamento retributivo dei lavoratori, la contrattazione collettiva e la legge”, Roma, 22-23/04/2010, p. 21, si potrebbe ammettere la validità di clausole stabilite dalla contrattazione di secondo livello, in particolare da quella aziendale, con funzione modificativa di quanto stabilito in sede di contrattazione di primo livello.

Nel merito, ribadisce Persiani, tale operazione andrebbe giudicata come una sorta di espressione dell’autonomia collettiva destinata, però, ad imporsi sulla disciplina nazionale per effetto del c.d. principio di specificità.

---

<sup>60</sup> Cfr. Cass. n. 8429/2001.

### **1.1.4 Retribuzione e professionalità: l'importanza della contrattazione collettiva**

La dottrina, su tutti Zilio Grandi G. in *La retribuzione. Fonti struttura funzioni*, Jovene editore, Napoli, 1996, p. 78, Cataudella M. C. in *La retribuzione nel tempo della crisi. Tra principi costituzionali ed esigenze del mercato*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 78 e Ferraro G., *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2010, pp. 693 e ss., ha più volte ribadito, in tema di retribuzione, la centralità della contrattazione collettiva di livello nazionale.<sup>61</sup>

Congiuntamente alla contrattazione di primo livello, come sostenuto da Giugni G., in *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, Milano, 1964, e Zoppoli L. in *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*, in *Diritto delle relazioni industriali*, vol. 1, n. 1, 1991, pp. 29-36, è necessario poi prendere in considerazione il ruolo funzionale della contrattazione collettiva di secondo livello, con la tendenza a correlare parte della retribuzione a indici di redditività, produttività ed efficienza.

Come già evidenziato nei paragrafi precedenti, all'interno del contratto collettivo di categoria è possibile rintracciare la maggioranza degli istituti retributivi tra cui:

- a) i minimi tabellari;
- b) le mensilità aggiuntive;
- c) le indennità e gli aumenti di anzianità.

Peculiarità del sistema contrattuale italiano risulta essere poi l'estensione indiretta dei minimi retributivi fissati a livello nazionale, tramite una operazione

---

<sup>61</sup> Con specifico riferimento alla funzione del sindacato nella regolazione della offerta di lavoro e nella fissazione della retribuzione si veda. BRENTANO L., *The Relation of Labor to the Law of Today*, Putnam's, 1891, pp. 169-211 e KAUFMAN B. E., *Il contributo al diritto del lavoro della analisi economica secondo l'approccio neoclassico e istituzionale*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2009, pp. 272-325.

giurisprudenziale che trova la giustificazione legale nel combinato disposto dell'art. 36 Cost. e dell'art. 2099 c.c.<sup>62</sup>

Pertanto, il giudice è abilitato ad esprimersi circa la retribuzione prevista nel contratto individuale di lavoro verificando quindi il rispetto del c.d. “minimo costituzionale”. In questa operazione, solitamente, la giurisprudenza fonderebbe il giudizio di adeguatezza assumendo quali parametri i contratti collettivi e, nello specifico, quelli nazionali.<sup>63</sup>

In maniera compatta la dottrina, tra cui autori quali Cataudella M. C. in *La retribuzione nel tempo della crisi. Tra principi costituzionali ed esigenze del mercato*, Giappichelli, Torino, 2013, e Novella M. in Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La parità di trattamento a fini retributivi*, in *La retribuzione*, Utet, Milano, 2012, mette in luce che secondo quanto disposto dall'art. 36 Cost. potrebbe desumersi una relazione tra retribuzione e qualità del lavoro prestato in termini di equilibrio oggettivo tra compenso percepito dal dipendente e le capacità dello stesso, rinvenendosi proprio in tale relazione il criterio della proporzionalità.

Allo stesso tempo, con riferimento al rapporto tra contrattazione, retribuzione e professionalità, Liso F. in *Autonomia collettiva e occupazione*, in *Atti AIDLASS*, 23-25 luglio 1997, Milano, 1998, pp. 34 e ss., metterebbe in risalto il fatto che la lettura dell'art. 36 Cost. si fonderebbe spesso sull'errata ipotesi che la qualità del lavoro prestato risulterebbe essere un fattore intrinseco nella prestazione stessa, di modo che all'autonomia collettiva toccherebbe un mero ruolo di riconoscimento.

Diversamente, secondo l'impostazione dell'autore, la qualità della prestazione non dovrebbe essere qualificata come un elemento intrinseco della prestazione e, di

---

<sup>62</sup> Art. 2099, co. 2, c.c.: «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».

<sup>63</sup> Ad esempio, secondo la Cassazione del 23 dicembre 2016, n. 26953, con riguardo al giudizio sulla adeguatezza della retribuzione ai sensi di quanto disposto dall'art. 36 Cost., il giudice del merito è tenuto a verificare la natura e l'entità qualitativa e quantitativa delle prestazioni lavorative del lavoratore subordinato, nonché le effettive esigenze del medesimo e della sua famiglia per un'esistenza libera e dignitosa: a tale scopo, può riferirsi, come espressione parametrica delle condizioni di mercato, al contratto collettivo di categoria, ove questo non sia direttamente applicabile, o ad altro contratto che concerna prestazioni lavorative affini o analoghe.

conseguenza, sarebbe affidata all'autonomia collettiva il compito di realizzare e determinare i termini del paradigma dello scambio tra le parti, e cioè lavoro e retribuzione. Peraltro, nella misura in cui i termini dello scambio risulterebbero essere suscettibili alle dinamiche del mercato, conseguirebbe che sul livello retributivo possano ben operare anche elementi esterni ed estrinseci.

Coerentemente con tale linea di pensiero, prestazioni di lavoro formalmente identiche per mansioni assegnate possono in realtà trovare diverso trattamento economico nell'autonomia collettiva, ad esempio in relazione alle logiche di mercato e gestionali, e questo senza che venga pregiudicato il più alto principio costituzionale della proporzionalità.

## **1.2 La professionalità in una prospettiva giuridica e di relazioni industriali**

### **1.2.1 Dalla prestazione lavorativa al lavoratore: il lavoro nella sua dimensione personalistica e l'importanza della professionalità**

Come sostenuto da Guarriello F. in *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Napoli, 2000, pp. 3 e ss., le grandi trasformazioni, in particolare quelle tecnologiche, starebbero segnando il passaggio da una dimensione meramente "oggettiva" del rapporto di lavoro ad una contraddistinta, invece, da una spiccata valorizzazione dell'elemento personalistico.

Il termine "personalistico", in questa sede, non andrebbe inteso tanto nell'accezione tale per cui sarebbe da escludersi la possibilità di un mutamento soggettivo nella titolarità del rapporto di lavoro quanto, piuttosto, andrebbe associato al termine "individualità".

Come emerge dalla lettura di Seghezzi F. in *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017, nonostante non è possibile affermare che in tutte le realtà aziendali sia stata superata la concezione taylorista-fordista a favore di un ritorno ad un concetto di mestiere, si assisterebbe tuttavia ad una riscoperta della dimensione soggettivistica del rapporto di lavoro. Questa impostazione è confermata anche da Accornero A., *Il lavoro che cambia dopo la classe*, in Quaderni di rassegna sindacale, n. 1, 2009, pp. 14 e ss., nella misura in cui verrebbe sottolineato che all'interno delle imprese, pur dove persistano ancora alcune caratterizzazioni tipiche di un modello taylorista, il ripensamento del processo produttivo, strettamente collegato ad una evoluzione tecnologica, farebbe sì che i risultati qualitativi e quantitativi siano ottenuti in maniera "auto determinativa" da parte dei singoli lavoratori coinvolti.

In questa cornice, il lavoratore, sfruttando la chiave di lettura offerta da Hyman R. in *Il futuro del principio "Il lavoro non è una merce"*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2007, 4, pp. 988 e ss., non andrebbe più valutato alla stregua di un mero esecutore di operazioni prefissate e predeterminate, quasi come una sorta di appendice di un più articolato congegno, ma andrebbe invece considerato come un soggetto che spende le proprie competenze e la propria professionalità nel rapporto di lavoro, agendo in maniera autonomamente critica in rapporto al processo produttivo.

Sul punto Butera F. in *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, Milano, 1997, pp. 22 e ss., evidenzia che ai lavoratori verrebbe richiesto di svolgere le proprie attività lavorative non più in maniera acritica, quasi meccanica, ma, al contrario, tenuto conto del processo produttivo, introducendo all'interno dello stesso input di capacità professionali che vengono acquisite nel corso dei propri percorsi individuali di apprendimento.

L'attività lavorativa, dunque, non sarebbe rappresentata da una semplice erogazione di energie psico-fisiche ma, diversamente, andrebbe intesa come quella attività in cui il soggetto spende le proprie competenze professionali, un soggetto che può essere definito, utilizzando due espressioni di Magnani M. in *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 101, 2004, p. 170, come "soggetto attivo che costruisce il senso e l'architettura della prestazione lavorativa" e che utilizza nel proprio lavoro un "nuovo" bene, ossia la professionalità.

Fornire una definizione definitiva del termine professionalità, con una valenza giuridico-normativa oltre a quella meramente di tipo sociologica, risulta essere un lavoro non privo di insidie.

Sul punto, Vallebona A. in *Organizzazione del lavoro e professionalità nel nuovo quadro giuridico*. Atti del XIV Congresso nazionale di diritto del lavoro, Teramo - Silvi marina, 30 maggio - 1° giugno 2003, definisce la professionalità come una "manifestazione della dignità" del lavoratore dentro il rapporto di lavoro.

Galantino L. (a cura di), *Innovazione tecnologica e professionalità del lavoratore*, Atti del convegno svoltosi a Modena il 6 marzo 1986, Padova, 1987, p. 45, definisce

la professionalità come quell'insieme di competenze, di conoscenze e capacità che detiene il prestatore di lavoro grazie alle quali lo stesso riesce a prendere delle scelte consapevoli. Inoltre, poiché connotata da caratteri di dinamicità, la capacità professionale permette al lavoratore di adattarsi allo specifico contesto organizzativo in cui espleta la propria prestazione lavorativa.

Di estremo interesse in questa sede è la definizione fornita da Gorz A. in *L'immateriale*, Torino, 2003 e da Negrelli S. in *Il lavoro che cambia: dal sapere fare al saper essere*, in *Sociologia del lavoro*, 2005, p. 214, i quali sottolineano che il termine professionalità non indica unicamente il “saper fare”, ma racchiude all'interno del suo significato anche il “saper come fare” e fino ad arrivare addirittura anche al “saper essere”, condizioni che in qualche modo “esistono prima” rispetto alla nascita del contratto di lavoro ma che comunque assumono centralità nello svolgimento del rapporto contrattuale stesso. Proprio sull'accostamento di questi due elementi peculiari della professionalità, ossia il “saper fare” ed il “saper essere”, Kern H., Schumann M. in *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*, Einaudi, Torino, 1991, osservando il mercato del lavoro americano, evidenziano l'incessante indebolimento dell'idea novecentesca dell'industria, a favore, invece, di un concetto di impiego più integrato dei lavori in riferimento ai processi di produzione. A rendere possibile questo passaggio, segnalano gli autori, è il miglioramento delle c.d. “skill sociali” dei prestatori di lavoro.

Sul punto Gargiulo U. in *L'equivalenza delle mansioni nel contratto di lavoro*, Soveria Mannelli, 2008, pp. 41-45, sfruttando la connessione tra professionalità e contratto di lavoro, così per come viene intesa in questa sede, si pone l'obiettivo di affrontare il problema definitorio avanzando una descrizione della professionalità che cerca di superare il mero dato sociologico.

Nel dettaglio l'autore circoscriverebbe e ad attribuirebbe al termine professionalità un significato giuridico in riferimento alle mansioni assunte ad oggetto del contratto di lavoro subordinato. Più in particolare, secondo tale impostazione, le mansioni oggetto del contratto dovrebbero in qualche modo “oggettivizzare” l'attività

richiesta al prestatore di lavoro, potendo in questa maniera riferirsi anche ad ambiti soggettivi, come ad esempio la professionalità.

Secondo Marazza M. in *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Padova, 2002, p. 302, è proprio grazie al riferimento alle mansioni che è possibile assegnare un senso giuridico e normativo alla nozione di professionalità, consentendo dunque che tali termini acquisisca anche una rilevanza giuridica e pertanto una tutela da parte dell'ordinamento italiano.

## 1.2.2 La professionalità nel mercato del lavoro che cambia

Tenuto conto dell'impatto delle trasformazioni tecnologiche in atto, Treu T. in *Le istituzioni del lavoro nell'Europa della crisi*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 140, 2013, 4, pp. 597-640, ha evidenziato che la presenza di un mercato sempre più globale e competitivo ha comportato un indebolimento delle strutture regolative delle stesse. Le relazioni industriali,<sup>64</sup> prosegue l'autore, si devono pertanto oggi confrontare con criteri di efficienza e competitività e, in questo quadro, si registrerebbe un movimento delle competenze lavorative richieste dal datore verso livelli sempre più alti.

Analogamente, altri autori tra cui Cataudella M. C. in *La retribuzione nel tempo della crisi. Tra principi costituzionali ed esigenze del mercato*, Giappichelli, Torino, 2013, confermano che alcune delle incertezze che incidono sui fattori quali la produttività e l'occupazione sono strettamente interconnessi con i processi di modernizzazione dei sistemi.

Al prestatore di lavoro, come sostenuto da Seghezzi F., *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 1, 2016, pp. 178-209, dunque, verrebbe richiesto di affrontare le sfide lavorative con visione di intervento, di essere capace di gestire le continue innovazioni, di essere in grado di lavorare in gruppo e, nondimeno, di essere capace di individuare e risolvere prontamente i problemi.

---

<sup>64</sup> SACCONI M. (a cura di), *Il modo di Biagi, Dizionario della modernità del lavoro*, ADAPT University Press, 2022, p. 140, afferma che «le relazioni industriali possono essere definite come gli istituti, le norme e i processi che presidiano la costruzione e la regolamentazione dei mercati del lavoro vuoi nella direzione della fissazione del valore economico di scambio del lavoro vuoi nella determinazione delle condizioni di uso del fattore lavoro nei processi produttivi e nelle conseguenti dinamiche redistributive. Considerando gli attori coinvolti le relazioni industriali possono anche essere intese come sistemi e cioè l'insieme delle complesse interrelazioni tra imprese, lavoratori e istituzioni pubbliche secondo dinamiche e procedure che variano significativamente a seconda dei diversi contesti politici e sociali. Il concetto di relazioni industriali presuppone quindi il riconoscimento reciproco tra le parti come attori in dialogo, pur a fronte di obiettivi specifici connessi alle realtà che rappresentano, con l'obiettivo di trovare soluzioni condivise, ai vari livelli interessati, ai problemi del lavoro.

Sul tema, parte della letteratura sia economica che sociologica evidenzerebbe che le innovazioni tecnologiche stanno facilitando un processo di polarizzazione del mercato del lavoro.

Wright E. O., Dwyer R. E. in *The patterns of job expansions in the USA: a comparison of the 1960s and 1990s*, in *Socio Economic Review*, n. 1, 2003, pp. 289-325, hanno osservato che il fenomeno della polarizzazione del mercato del lavoro condurrebbe ad una richiesta sempre più elevata sia di lavoratori altamente qualificati e retribuiti, ma anche di lavoratori che possono essere definiti come scarsamente qualificati e retribuiti.

Autor D. H., Katz L. F., Kearney M. S. in *The polarization of the U.S. labour market*, in *The American Economic Review*, vol. 96, n. 2, 2006, pp. 189-194, non solo confermano che la causa principale della polarizzazione del mercato del lavoro andrebbe rintracciata nella diffusione delle nuove tecnologie ma individuano, nel dettaglio, proprio nell'abbassamento dei costi di acquisto dei computer, i quali, diventando quindi più accessibili e trovando maggiore diffusione, hanno accelerato le trasformazioni nei sistemi produttivi.

Infine, sempre con riferimento al fenomeno della polarizzazione del mercato del lavoro, Acemoglu D., Autor D. in *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*, in *Handbook of Labor Economics*, vol. 4, B, 2011, pp. 1044-1171, hanno evidenziato che alla diminuzione delle mansioni ripetitive fa da contraltare un aumento delle specializzazioni. Altri autori, tra cui Oesch D., Rodriguez Menes J. in *Upgrading or polarization? Occupational change in Britain, Germany, Spain and Switzerland (1990-2008)*, in *MPRA Paper*, n. 21040, 2010, hanno sostenuto invece che le trasformazioni tecnologiche condurranno primariamente alla specializzazione delle competenze lavorative.

## 1.3 La professionalità e i sistemi di classificazione del personale

### 1.3.1 Mansioni, qualifica ed inquadramento dei lavoratori

Prima di approfondire quanto la letteratura giuridica ed economica ha prodotto in termini di rapporto tra professionalità, sistemi di classificazione e di inquadramento dei lavoratori, si ritiene opportuno dedicare un approfondimento *ad hoc* al fine di chiarire, anche da un punto di vista terminologico, i seguenti termini e concetti:

- a) mansioni;
- b) qualifica;
- c) ruolo della contrattazione collettiva;
- d) inquadramento;
- e) parità di trattamento nell'attribuzione della qualifica;
- f) attribuzione della qualifica in caso di mansioni promiscue.

A tal fine è stata utilizzata la struttura e l'impostazione di Persiani M, Carinci F. in *Trattato di diritto del lavoro, Contratto di lavoro e organizzazione*, I, Vol. IV, Martone M. (a cura di), CEDAM, 2012, pp. 471-604.

#### a) *Mansioni*

Datore e lavoratore sono tenuti a determinare l'oggetto dell'obbligazione lavorativa, a pena di nullità del contratto. L'oggetto del contratto di lavoro corrisponde con le mansioni assegnate al lavoratore che possono essere definite come quell'insieme dei compiti e delle concrete operazioni che il lavoratore è tenuto ad eseguire e che, analogamente, possono essere pretese dal datore di lavoro.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Secondo GIUGNI G., *Mansioni e qualifiche nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1963, pp. 4-5, «il termine mansioni indica il compito, unità elementare e indivisibile, in cui è scomponibile il posto o, meglio, la posizione (parimenti esprimibile come funzione) attribuita al lavoratore nell'ambito della organizzazione aziendale».

La determinatezza delle mansioni ricopre un ruolo centrale all'interno del rapporto di lavoro in quanto permette di circoscrivere il potere direttivo del datore che contrariamente potrebbe esigere qualsiasi tipo di prestazione. In questo senso, esistono a carico del datore determinati obblighi di informazione al fine di garantire al lavoratore la certezza del suo inquadramento e del suo trattamento. Questi obblighi trovano fondamenti giuridici nel combinato disposto dell'art. 2103 c.c.<sup>66</sup> e dell'art. 96 disp. att. c.c.<sup>67</sup> e nel c.d. principio di contrattualità delle mansioni, che

---

<sup>66</sup> Art. 2103, Codice civile: Il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti all'inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte.

In caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali che incide sulla posizione del lavoratore, lo stesso può essere assegnato a mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore purché rientranti nella medesima categoria legale.

Il mutamento di mansioni è accompagnato, ove necessario, dall'assolvimento dell'obbligo formativo, il cui mancato adempimento non determina comunque la nullità dell'atto di assegnazione delle nuove mansioni.

Ulteriori ipotesi di assegnazione di mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore, purché rientranti nella medesima categoria legale, possono essere previste dai contratti collettivi.

Nelle ipotesi di cui al secondo e al quarto comma, il mutamento di mansioni è comunicato per iscritto, a pena di nullità, e il lavoratore ha diritto alla conservazione del livello di inquadramento e del trattamento retributivo in godimento, fatta eccezione per gli elementi retributivi collegati a particolari modalità di svolgimento della precedente prestazione lavorativa.

Nelle sedi di cui all'articolo 2113, quarto comma, o avanti alle commissioni di certificazione, possono essere stipulati accordi individuali di modifica delle mansioni, della categoria legale e del livello di inquadramento e della relativa retribuzione, nell'interesse del lavoratore alla conservazione dell'occupazione, all'acquisizione di una diversa professionalità o al miglioramento delle condizioni di vita. Il lavoratore può farsi assistere da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da un avvocato o da un consulente del lavoro.

Nel caso di assegnazione a mansioni superiori il lavoratore ha diritto al trattamento corrispondente all'attività svolta e l'assegnazione diviene definitiva, salva diversa volontà del lavoratore, ove la medesima non abbia avuto luogo per ragioni sostitutive di altro lavoratore in servizio, dopo il periodo fissato dai contratti collettivi o, in mancanza, dopo sei mesi continuativi.

Il lavoratore non può essere trasferito da un'unità produttiva ad un'altra se non per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive.

Salvo che ricorrano le condizioni di cui al secondo e al quarto comma e fermo quanto disposto al sesto comma, ogni patto contrario è nullo.

<sup>67</sup> Art. 96, Disposizioni per l'attuazione del codice civile e disposizioni transitorie:

L'imprenditore deve far conoscere al prestatore di lavoro, al momento dell'assunzione, la categoria e la qualifica che gli sono assegnate in relazione alle mansioni per cui è stato assunto.

Le qualifiche dei prestatori di lavoro, nell'ambito di ciascuna delle categorie indicate nell'art. 2095 del codice, possono essere stabilite e raggruppate per gradi secondo la loro importanza

statuisce che il prestatore di lavoro deve essere adibito alle mansioni concordate in sede di stipulazione del contratto di lavoro.

Fin dal momento dell'assunzione, le mansioni dovranno essere specificamente concordate e portate a conoscenza del prestatore di lavoro. Sul datore di lavoro grava l'obbligo di informare il lavoratore in forma scritta con riferimento all'inquadramento, il livello e la qualifica ovvero sulle caratteristiche o circa la descrizione sommaria dell'attività lavorativa, nonché sulle eventuali modifiche non direttamente derivanti dalla legge, dal regolamento o dal contratto collettivo applicato.

Secondo l'impostazione di Cass. 12356/2007, nonostante nella pratica le mansioni e la qualifica siano fissate dalla contrattazione collettiva nazionale di categoria, in mancanza di indicazioni specifiche, è possibile riferirsi alle mansioni concretamente svolte in modo stabile e continuativo dal lavoratore all'interno dell'azienda.

#### *b) Qualifica*

Nonostante l'importanza rivestita dalle mansioni, può accadere concretamente che il contratto individuale di lavoro non definisca in maniera specifica le mansioni assegnate al lavoratore. Più spesso capita, invece, di riscontrare una sorta di determinazione indiretta delle mansioni, attraverso l'assegnazione al prestatore di lavoro di una qualifica scelta tra quelle previste dal contratto collettivo applicato dall'impresa.

---

nell'ordinamento dell'impresa. Il prestatore di lavoro assume il grado gerarchico corrispondente alla qualifica e alle mansioni.

I contratti collettivi di lavoro possono stabilire che, nel caso di divergenza tra l'imprenditore e il prestatore di lavoro circa l'assegnazione della qualifica, l'accertamento dei fatti rilevanti per la determinazione della qualifica venga fatto da un collegio costituito da un funzionario dell'ispettorato corporativo che presiede, e da un delegato di ciascuna delle associazioni professionali che rappresentano le categorie interessate.

Sui fatti rilevanti per la determinazione della qualifica che hanno formato oggetto dell'accertamento compiuto con tali forme, non sono ammesse nuove indagini o prove, salvo che l'accertamento sia viziato da errore manifesto.

La qualifica può essere definita come una formula che descrive un insieme di mansioni che possono essere richieste al lavoratore, in quanto ricomprese in essa, sulla base della professionalità richiesta per il loro svolgimento e della posizione gerarchica occupata dal lavoratore nell'azienda.<sup>68</sup>

Al pari delle mansioni, anche la qualifica ricopre un ruolo fondamentale poiché permette ad esempio di determinare il trattamento normativo da applicare al lavoratore. Infine, si sottolinea che nella misura in cui il prestatore di lavoro sia assegnato a mansioni diverse e corrispondenti ad un livello di inquadramento superiore a quello originariamente assegnato, la qualifica concordata in sede di assunzione deve essere necessariamente rivista nel corso del rapporto di lavoro.

*c) Ruolo della contrattazione collettiva*

Anche se la disciplina delle mansioni e delle qualifiche è in qualche modo normata dall'art. 2103 c.c., il contenuto delle mansioni ed i criteri per l'assegnazione delle relative qualifiche sono, nella pratica, determinati dalla contrattazione collettiva. Sul punto, Cass. 11255/2000 ha sancito che «le posizioni lavorative direttamente classificate dalla norma contrattuale collettiva possono inquadarsi solo nelle categorie da questa individuate».

Tendenzialmente, i contratti collettivi nazionali di categoria presentano una scala di classificazione dei lavoratori ripartita su più livelli, a ciascuno dei quali sono fatte corrispondere sia apposite declaratorie, che hanno la finalità di descriverne meglio i contenuti della prestazione, sia i trattamenti economici e normativi da applicare.

Come sancito da Cass. 5938/1998, fermo restando il disposto normativo ex art. 2103, c.c., il contratto collettivo può prevedere che alle stesse mansioni

---

<sup>68</sup> In riferimento ad una definizione di qualifiche, GIUGNI G., *op. cit.*, Jovene, 1963, p. 23, riporta che «la definizione più lata è senza dubbio quella detta dal Greco, laddove ha inteso come qualifiche quelle determinazioni specifiche e concrete, che vengono ad aggiungersi come attributi particolari, e giuridicamente rilevanti, a una delle due posizioni o vesti tipiche che assumono le parti contrapposte nei rapporti di lavoro subordinato.

In tal modo la gamma delle qualifiche viene a comprendere, in pratica, tutti gli elementi differenziali, che siano atti ad individuare distinte fattispecie, pur nell'ambito della disciplina unitaria del rapporto di lavoro subordinato».

corrispondano qualifiche diverse, che differiscono fra loro sotto il punto di vista della diversa professionalità che è stata acquisita dal lavoratore con l'esperienza e con la pratica.<sup>69</sup>

*d) Inquadramento*

L'inquadramento del lavoratore subordinato deve essere effettuato tenuto conto delle categorie, o dei livelli, che sono stati determinati dalla contrattazione collettiva.

A volte i sistemi di classificazione possono risultare particolarmente complessi, per la varietà delle categorie e dei livelli presenti, che possono sovrapporsi tra loro.

In linea generale, come già è stato anticipato nel corso del primo capitolo di codesta trattazione, il sistema di classificazione attuale si fonda prevalentemente su un inquadramento dei lavoratori subordinati che è possibile definire per mansioni, il quale prevede l'attribuzione dello stesso trattamento retributivo minimo a tutti i lavoratori che esercitano la stessa specifica mansione, riportata nel mansionario nazionale e raggruppata ad altre mansioni in profili e/o declaratorie.

Non mancano però esperienze di sistemi di inquadramento del personale che è possibile definire invece a matrice, il cui elemento fondante è il profilo professionale. Ne è un esempio il CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL del 19 luglio 2018, il cui sistema di inquadramento dei lavoratori è costituito da

---

<sup>69</sup> Ad esempio, il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per gli addetti all'industria della gomma, cavi elettrici ed affini e all'industria delle materie plastiche, prevede al livello D/3 la qualifica del giuntista montatore provetto, ovvero il personale che fuori sede, in condizioni di autonomia decisionale, esegue complesse operazioni di posa, montaggio e giunzione di qualsiasi tipo di cavo per il trasporto dell'energia e su cavi pilota, sia terrestri che sottomarini, con isolante estruso e/o con isolante in carta impregnata, con autonoma delibera funzionale ed avvalendosi della collaborazione di personale coadiuvante. Mentre al livello E/3, il giuntista montatore, ovvero il personale che, fuori sede, sotto il controllo di un montatore provetto o di un assistente, esegue complesse operazioni di posa, montaggio e giunzione di cavi per il trasporto dell'energia e di cavi pilota, anche fornendo le necessarie istruzioni per la corretta preparazione della posa dei cavi (posizionamento bobine, argano, rulli, ecc.) e delle opere di servizio all'installazione (attrezzamento buche di giunzione, preparazione ponteggi, ecc.).

dalle aree funzionali, identificate sulla base di requisiti professionali corrispondenti a livelli omogenei di competenze, necessari per lo svolgimento delle mansioni pertinenti, le cui declaratorie sono dettagliatamente descritte – nel caso di specie dell’articolo 4 del contratto collettivo – e nelle quali sono indicati anche i requisiti “culturali” per l’accesso alle categorie e quindi alle aree.

Nella pratica, per poter correttamente individuare il livello di inquadramento da assegnare al lavoratore, è necessario riscontrare una corrispondenza biunivoca tra mansioni effettivamente svolte e mansioni previste dal contratto collettivo per quella specifica posizione ovvero profilo professionale.

Non di meno, nel tempo, la giurisprudenza ha formato un orientamento,<sup>70</sup> grazie al quale è possibile oggi ricostruire il normale iter da seguire al fine di giungere ad un corretto inquadramento dei prestatori di lavoro nei sistemi di inquadramento per mansioni.

Questo procedimento si compone sostanzialmente in tre fasi:

1. ricognizione delle mansioni in concreto svolte dal lavoratore;
2. identificazione delle regole e dei criteri posti dalla legge e dal contratto collettivo per la classificazione nelle diverse categorie, qualifiche e livelli di inquadramento;
3. confronto tra mansioni e regole, allo scopo di individuare il livello di inquadramento in cui devono effettivamente collocarsi le mansioni svolte dal lavoratore.

Come emerge da Cass. 8606/2002, la metodologia appena delineata risulta essere quella privilegiata, anche rispetto ad altri elementi di carattere formale, come ad esempio l’essere in possesso del titolo di studio richiesto per l’assegnazione di una data qualifica professionale.

Pertanto, non possedere un determinato titolo di studio non esclude *ex ante* l’assegnazione di una data qualifica professionale, anche ove il titolo sia

---

<sup>70</sup> Cfr. Cass. 4272/2007.

effettivamente richiesto, con l'unica eccezione per il caso in cui tale titolo di studio venga richiesto da norme inderogabili per lo svolgimento di determinati mestieri, come ad esempio accade per gli ordini professionali (medico, commercialista, avvocato, architetto, ingegnere).

*e) Parità di trattamento nell'attribuzione della qualifica*

Nel processo di attribuzione ad un lavoratore della qualifica professionale, da un punto di vista prettamente giuridico, non bisogna essere influenzati dall'inquadramento assegnato ad altri lavoratori che svolgono mansioni simili.

La legge ed i contratti collettivi nazionali di categoria, come sottolinea Cass. 18418/2003, fissano i criteri di assegnazione delle mansioni non imponendo tuttavia un principio di parità tra lavoratori a parità di prestazione lavorativa, fermo restando ovviamente il più alto principio di non discriminazione e il principio di garanzia del trattamento minimo retributivo.

Secondo tale impostazione, Cass. S.U. 4570/1996 ha stabilito che l'autorità giudiziaria non può entrare nel giudizio di merito circa la razionalità di eventuali regolamenti contrattuali che distinguano la posizione di taluni lavoratori in relazione a determinate circostanze personali.

*f) Attribuzione della qualifica in caso di mansioni promiscue*

Nella misura in cui il lavoratore dovesse svolgere mansioni aventi contenuti diversi tra loro (c.d. mansioni promiscue), la qualifica da assegnare va individuata con riferimento al contenuto della mansione primaria e caratterizzante. In tal senso, secondo l'impostazione di Cass. 9/2001, è necessario individuare tra le diverse mansioni svolte dal lavoratore quelle di maggior rilevanza qualitativa, ma bisogna anche verificare se queste prevalgono sotto il profilo quantitativo.

### **1.3.2 Il sistema di classificazione e i suoi criteri: valorizzazione del profilo (statico) della professionalità**

All'interno dell'alveo di fonti che disciplinano il rapporto di lavoro, senza dubbio la contrattazione collettiva riveste un ruolo determinante. D'Antona M. (a cura di), *Il diritto sindacale in trasformazione*, in ID. *Lecture di diritto sindacale. Le basi teoriche del diritto sindacale*, Napoli, 1990, evidenzia che l'autonomia collettiva ha realizzato importanti principi di tutela nei confronti dei lavoratori, assolvendo anche una funzione suppletiva rispetto a quanto determinato dal legislatore.

Attualmente la contrattazione collettiva interviene su diversi aspetti come ad esempio la definizione dei poteri del datore di lavoro, l'esplicitazione di quelli che sono gli obblighi reciproci tra le parti stipulanti del contratto, la ricerca dei metodi utili a gestire eventuali momenti di crisi dell'impresa anche in relazione ai cambiamenti gli assetti organizzativi dovuti all'introduzione delle innovazioni tecnologiche e, in particolare ed ai fini che rilevano in questa sede, la contrattazione collettiva interviene in materia di classificazione dei lavoratori tramite i sistemi di inquadramento e retribuzione del personale.

Proprio i sistemi di inquadramento e retribuzione del personale, come evidenzia in maniera compatta la letteratura giuridica, tra cui 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 tenutosi a Torino l'8-9-10 giugno 1973*, Roma, 1973, rivestono diversi compiti:

- a) rappresentano strumento di misurazione economica del valore della prestazione lavorativa, tramite la previsione del trattamento retributivo correlato alla prestazione stessa;
- b) circoscrivono i limiti della prestazione lavorativa;
- c) in via generale svolgono la funzione di gestione ed organizzazione della forza lavoro, ossia, assieme al capitale, di uno dei due fattori della produzione.

Allo stesso tempo i sistemi di classificazione del personale agiscono anche come strumenti per l'elaborazione di azioni promozionali della professionalità.

Questo, in primo luogo, come emerge dal pensiero di Mengoni L. in *La cornice legale*, in AA.VV., *L'inquadramento dei lavoratori*, Quad. dir. lav. rel. ind., 1987, n. 1, Milano, 1987, p. 41, grazie all'attrazione della materia «organizzazione del lavoro» all'interno della contrattazione collettiva. Verrebbe infatti riscontrata una più efficiente gestione di un bene giuridico che, pur rappresentando un diritto del singolo individuo, meglio si presta ad essere gestito e regolamento in chiave collettiva.

In secondo luogo, sempre secondo tale impostazione, grazie alle scelte della contrattazione collettiva sarebbe possibile capire con più accuratezza se ed in quali termini possono trovare un riscontro fattuale, anche sotto un profilo della valutazione economica, gli elementi della professionalità del lavoratore, così per come sono stati definiti precedentemente.

Su questo punto, a ben vedere, esisterebbe cronologicamente prima della contrattazione collettiva una disposizione che in qualche modo “classifica” i lavoratori.

Il riferimento è quello contenuto all'art. 2095 del codice civile in cui il legislatore sancisce le c.d. categorie legali, prevedendo, al primo comma, che i lavoratori subordinati si distinguono, e quindi possono essere classificati, in dirigenti, quadri, impiegati e operai. Si tenga in considerazione, tuttavia, che al comma secondo della stessa disposizione, il legislatore prevede che proprio la contrattazione collettiva, relativamente al proprio settore di appartenenza, determina i requisiti di appartenenza alle categorie definite al comma primo.

Ebbene, in relazione a quanto disposto dal legislatore all'art. 2095, c.c., nel tempo sono state elaborate dalla letteratura scientifica diverse teorie dottrinali, con particolare riferimento al tema dell'efficacia – od inefficacia – prescrittiva della disposizione.

Secondo una prima impostazione, sostenuta da Ciucciovino S. in *Categoria legale, qualifica, mansioni, compiti e inquadramento: definizioni e distinzioni*, in Santoro-Passarelli G., *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Il lavoro privato e pubblico*, Milano, 2006, p. 321, l'art. 2095, c.c., non getterebbe direttamente le basi per stabilire i requisiti di appartenenza ad una o ad un'altra categorie legale, rimettendone, invero, la concreta individuazione alla contrattazione collettiva.

Per Ballestero M. V. in *Operaio (voce)*, in *Enc. dir.*, vol. XXX, 1980, Milano, p.18, se non ci fosse l'intervento di un'azione integrativa di quelle che possiamo oggi definire le relazioni industriali, l'art. 2905, c.c., dovrebbe ritenersi improduttivo di effetti.

Diametralmente opposta, invece, l'impostazione di altra parte della dottrina, sostenuta ad esempio da Sala Chiri M., in *Le categorie dei lavoratori. Dalla tripartizione tradizionale al riconoscimento legislativo dei quadri intermedi*, Milano, 1986, p. 231, che evidenzia come la disposizione, benché il chiaro rimando del secondo comma alle fonti di natura collettiva ai fini della determinazione dei requisiti di appartenenza alla singola categoria legale, assegnerebbe alla stessa categoria legale un valore prescrittivo, non dovendo essere ritenuto accettabile alcun margine di deroga da parte della contrattazione collettiva. Questa, di fatto, sarebbe unicamente legittimata ad individuare i criteri di appartenenza alle stesse, senza, però, avere un potere di modifica.

Infine, secondo una impostazione che può essere definita come intermedia rispetto alle prime due, altra parte della dottrina, sostenuta ad esempio da Ichino P., *Il lavoro subordinato: definizione e inquadramento*. Artt. 2094 - 2095, in Schlesinger P. (diretto da), *Il Codice civile. Commentario*, Milano, 1992, pp. 248-249, riterrebbe che l'art. 2095 del codice civile rivestirebbe un ulteriore tassello della fattispecie del lavoro subordinato, finalizzata non tanto a frammentare i prestatori di lavoro, quanto invece ad individuare una «suddivisione metagiuridica e diffusa nel corpo sociale», senza che alla stessa disposizione sia possibile conferire il carattere dell'inderogabilità.

Tenuto conto di quanto sviluppato dalla letteratura e considerato anche le impostazioni differenti che sono state evidenziate, un supporto al fine di dissipare eventuali dubbi interpretativi può essere fornito dalla giurisprudenza.

Sul punto, ad esempio Cass. 6393/1998 e Cass. 4314/1988 tra le diverse, affermano il principio per cui la ripartizione definita dall'art. 2095, c.c., mancherebbe di prescrittività, ben potendo le parti sociali adottare, come anche sostenuto Pellacani G., *I riflessi della qualità sui sistemi di inquadramento, sulle categorie legali e sulla mobilità interna*, in Galantino L. (a cura di), *Qualità e rapporto di lavoro*, Milano, 1995, p. 124, sistemi e criteri di classificazione che vengono ritenuti più adeguati alle singole realtà.

Di quanto appena descritto ne sarebbe prova, secondo Gragnoli E. in *Rapporto di lavoro pubblico e inquadramento professionale*, Padova, 1992, che nel tempo la contrattazione collettiva sarebbe riuscita a fissare le c.d. categorie contrattuali proprio per rimarcare la differenza rispetto alle categorie legali ex art. 2095, c.c.

In ragione di quanto maturato dalla letteratura e dalla giurisprudenza, si spiega pertanto il motivo per cui diventa essenziale in questa sede osservare come la contrattazione collettiva valuta e determina la professionalità e questo soprattutto con riferimento ai sistemi di classificazione.

Una prima operazione da effettuare è quella di verificare se e in quale misura, nell'attività di classificazione dei lavoratori, i criteri accolti dalla contrattazione collettiva abbiano avuto ed abbiano una connessione con le capacità professionali dei lavoratori. Secondo una letteratura consolidata, tra cui Gargiulo U., *L'equivalenza delle mansioni*, op. cit., p. 52., Loy G., *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M. Napoli (a cura di), *La professionalità*, op. cit., pp. 3-4, e Del Lungo S., *Inquadramento, professionalità, organizzazione, mercato del lavoro*, in *Professionalità oltre le ideologie*. Atti del convegno sull'inquadramento professionale organizzato dall'Istituto Carlo Cattaneo di Bologna, Roma, 1979, p. 25, benché la varietà dei criteri adottati e di conseguenza dei sistemi classificatori, sarebbe possibile operare un raggruppamento.

Nel dettaglio, sarebbero quattro le classi di criteri di classificazione che è possibile individuare.

*I. Classe di criteri*

Nella prima classe fanno parte quei criteri che sono correlati al contenuto della prestazione.

*II. Classe di criteri*

Nella seconda, invece, fanno parte quei criteri che fanno riferimento a capacità tipiche dell'individuo – lavoratore, a prescindere che queste siano correlate o meno con la prestazione richiesta.

*III. Classe di criteri*

Nella terza classe si ritrovano i criteri che non possono appartenere né nella prima né nella seconda classe.

*IV. Classe di criteri*

La quarta classe, infine, è composta da criteri che possono essere assimilati a strumenti di preselezione dei lavoratori e che permettono una organizzazione gerarchica degli stessi.

Parallelamente, ciascuna classe può presentare articolazioni interne ulteriori.

Con riferimento al rapporto tra classi e determinazione della professionalità, parrebbe che la prima classe, ossia quella caratterizzata da criteri legati alla prestazione richiesta, sia più idonea rispetto ad altre a riconoscere le istanze effettivamente promozionali della professionalità statica di cui si è parlato nei paragrafi precedenti. Invero, come evidenziato in particolare da Loy G., *Professionalità e rapporto di lavoro*, in Napoli M. (a cura di), *La professionalità*, op. cit., pp. 3-4, la quarta classe parrebbe maggiormente indicata a rivelare un certo dinamismo nell'esecuzione della prestazione lavorativa che implica, in virtù di quanto già evidenziato in tema di rapporto tra professionalità del prestatore di lavoro ed oggetto del contratto, la spendita di capacità professionali differenti e suscettibili di necessaria evoluzione nel tempo. In relazione alle concrete capacità professionali, la seconda classe si dimostra invece meno adeguata in quanto,

sebbene si riferisca in qualche modo alle capacità professionale del lavoratore, tuttavia non vi è nessuna relazione diretta alla concreta prestazione dedotta ad oggetto del contratto di lavoro.

I criteri di classificazione utilizzati, pertanto, esaltano la c.d. qualifica soggettiva qui da intendersi come sinonimo della professionalità, ma come uno status professionale acquisito dal lavoratore in un momento precedente alla sottoscrizione del contratto di lavoro.

### **1.3.3 La professionalità nei primi sistemi di classificazione: dal dopo guerra alla *job evaluation***

Uno dei punti di vista da cui osservare l'evoluzione del rapporto tra professionalità e sistemi di classificazione è sicuramente quello storico.

Come sottolinea Zoccatelli M. in *Evoluzioni e prospettive dell'inquadramento unico*, in AA. VV., *L'inquadramento dei lavoratori*, op. cit., pp. 137-138, un sistema di inquadramento del personale non può assolvere per un tempo indeterminato la funzione di strumento di gestione condivisa del funzionamento dell'impresa. Sul punto, Campanale M. C. in *Inquadramento, professionalità dei lavoratori e mutamento di mansioni*, in Veneto G. (a cura di), *Il diritto del lavoro negli anni '90. Nuove tematiche*, Bologna, 1994, pp. 71-72, mette in luce come ragioni di efficienza ed efficacia costringono in realtà ad un costante e continuo adattamento dei sistemi di classificazione e di inquadramento alle circostanze contingenti.

Analizzando in che termini effettivamente i sistemi di classificazione abbiano valorizzato nel tempo la professionalità del lavoratore, emergerebbe dalla letteratura prevalente, su tutti Baglioni G., *Struttura e livelli contrattuali*, in Baglioni G., Milani R. (a cura di), *La contrattazione collettiva nelle aziende industriali in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1990, pp. 18 e ss. e Lambertucci R., *Tipologia, struttura e funzione della contrattazione collettiva*, in Carinci F. (a cura di), *Il lavoro subordinato, Il diritto sindacale*, tomo I, coordinato da Proia G., Torino, 2007, pp. 215 e ss., che osservando il periodo appena successivo la fine della seconda guerra mondiale, quasi a conferma della difficoltà di "costituzionalizzazione" del rapporto di lavoro, la professionalità risulterebbe essere un elemento quasi del tutto estraneo sia a livello di contrattazione collettiva che a livello di rapporto individuale di lavoro. Assenza che, come emerge dalla lettura di Zoccatelli M. in *Evoluzioni e prospettive dell'inquadramento unico*, in AA. VV., *L'inquadramento dei lavoratori*, op. cit., p. 138, da un punto di vista storico potrebbe anche essere dovuto dal momento di forte debolezza del sindacato

che proprio in quegli anni sarebbe stato protagonista di scissioni che avrebbero poi portato alla nascita della Cisl e dalla Uil.

Scognamiglio R. in *Mansioni e qualifiche. Evoluzione e crisi dei criteri tradizionali*, in AIDLASS, Atti delle giornate di studio di Pisa, 26-27 maggio 1973, Milano, 1975, p. 22, afferma che la debolezza sindacale si sarebbe tradotta in termini pratici anche nei primi sistemi di classificazione e di inquadramento del personale che, di fatto, non facevano altro che riproporre la struttura tipica dell'ordinamento corporativo, caratterizzata dalla divisione tra impiegati e operai, senza un utilizzo di particolari criteri di classificazione.

Sul tema, Ricci M. in *L'accordo quadro e l'accordo interconfederale del 2009: contenuti, criticità e modelli di relazioni industriali*, in Riv. It. Dir. Lav., 2009, n. 3, parte I, pp. 353 e ss., evidenzia come i primi sistemi di classificazione assumono il fattore "qualifica" come principale parametro di riferimento e che, fino all'accordo interconfederale del 1960,<sup>71</sup> presentavano addirittura ancora la distinzione dei lavoratori in considerazione del sesso.

L'esperienza contrattuale successiva al c.d. periodo corporativo, sottolinea 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 tenutosi a Torino l'8-9-10 giugno 1973*, Roma, 1973, p. 464, si caratterizza dunque per essere in continuità rispetto ai principi fissati dalla contrattazione corporativa, venendo a mancare i nessi con la dimensione personalistica del rapporto di lavoro. L'autore rileva, infatti, che i sistemi di classificazione dei lavoratori, ancora troppo legati ad un'organizzazione del lavoro taylorista, si limiterebbero nel riproporre mere declaratorie di compiti e attività che il prestatore di lavoro è tenuto a svolgere in maniera quasi meccanica.

---

<sup>71</sup> Il riferimento è all'accordo interconfederale del 16 luglio 1960 per la parità di retribuzione tra lavoratori e lavoratrici sottoscritto da Confederazione Generale Dell'Industria Italiana, Associazione Sindacale Intersind, Confederazione Generale Italiana del Lavoro, Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori e Unione Italiana del Lavoro.

In realtà, sostiene Grandi M. in *Tendenze evolutive della realtà odierna in tema di qualificazione e promozione del lavoro nell'impresa*, in AA.VV., Professionalità e carriera, pp. 99-100, che anche nei sistemi di classificazione dell'immediato dopoguerra potrebbe essere rilevato un certo riferimento alla professionalità che sarebbe, tuttavia, ancora legata ad una visione graduata e gerarchica e che si risolverebbe sostanzialmente nella capacità del lavoratore di adempiere taluni compiti mediante le conoscenze maturate durante il lavoro e quindi con l'esperienza. Rimane comunque il fatto che, come sostenuto da Bellardi L. in *Inquadramento*, in Baglioni G., Milani R. (a cura di), La contrattazione collettiva, op. cit., p. 148, i sistemi di classificazione e di inquadramento del personale non rappresenterebbero una delle tematiche maggiormente affrontate nell'esperienza italiana dell'immediato dopoguerra. Questo elemento spiegherebbe la protrazione della vigenza di criteri di classificazione decisamente lontani rispetto alle capacità professionali dei prestatori di lavoro, nonché lo scarso interesse per la determinazione di strumenti e metodi che consentissero un vero accrescimento delle stesse capacità.

Finto il dopoguerra, sostiene Romeo C., *La contrattazione collettiva dei metalmeccanici (1945-1987)*, in Veneziani B. (a cura di), Relazioni industriali e contrattazione collettiva in Italia (1945-1988). L'evoluzione nei settori agricolo, chimico, metalmeccanico, elettrico. Vol. I, Bari, 1988, p. 163, le innovazioni tecnologiche, che gli imprenditori colgono come un primo segnale di necessità di ripensare i modelli organizzativi, avrebbero acuito l'inadeguatezza dei criteri di classificazione dei lavoratori fino ad allora usati in quanto non più capaci, per l'appunto, di adeguarsi ai contesti in cambiamento. Le tradizionali strutture di qualificazione del personale e di suddivisione dei lavoratori entrerebbero pertanto in crisi poiché non riuscirebbero più ad intercettare le nuove figure professionali e le nuove mansioni.

Secondo Grandi M. in *Tendenze evolutive della realtà odierna in tema di qualificazione e promozione del lavoro nell'impresa*, in AA.VV., Professionalità e carriera, p.100, la prima risposta al problema dell'inadeguatezza dei sistemi classificatori è stata data attraverso la c.d. *job evaluation* che rappresenterà però,

secondo l'autore, solo una breve e sfortunata esperienza. Testata per la prima volta agli inizi degli anni '60 da parte delle società Cornigliano ed Ilva, che sarebbero di poi confluite nella società Italsider, consisteva nel suddividere la prestazione richiesta al lavoratore in molteplici componenti più elementari. Ad ogni componente veniva quindi assegnato un valore e la sommatoria di tutti i valori avrebbe dato quindi luogo all'importo retributivo.

Gargiulo U. in *L'equivalenza delle mansioni nel contratto di lavoro*, Soveria Mannelli, 2008, pp. 23 e ss., rileverebbe che, nonostante sia stato un passo in avanti importante, l'esperimento realizzato con la *job evaluation* non sarebbe stato un passaggio veramente rilevante in termini di una reale connotazione della professionalità nei contratti collettivi e questo in conseguenza del fatto che sarebbe assente una riflessione ed approfondimento sul rapporto tra professionalità ed organizzazione del lavoro, su cui effettivamente la *job evaluation* non sarebbe in grado di incidere.

Inoltre, secondo Segatori R, Torresini D. in *La professionalità difficile. Nascita e sviluppo dell'inquadramento unico*, Roma, 1979, p. 18, la *job evaluation* creerebbe effetti distorsivi sulla corretta classificazione e retribuzione del personale nella misura in cui verrebbe assunto quale parametro di misurazione della prestazione lavorativa non tanto le capacità professionali del lavoratore quanto invece il posto di lavoro.

In conclusione, come sostenuto da Garilli A. in *Le categorie legali*, in AA. VV., *L'inquadramento dei lavoratori*, op. cit., pp. 85 e ss., la *job evaluation*, nonostante sia connotata da caratteri di maggiore adeguatezza alla realtà organizzativa dell'impresa, si sarebbe rivelata comunque inadeguata ad una piena valorizzazione della professionalità. Di ciò sarebbe prova che tale sistema di classificazione dei lavoratori non solo, come dichiara Riva Sanseverino L., in *Job evaluation e ordinamento giuridico italiano*, in *Dir. econ.*, 1960, pp.1225 e ss., rimarrebbe circoscritta alle imprese a partecipazione pubblica, ma che comunque non si porrà come valida alternativa a quello che sarà definito come sistema di inquadramento unico dei lavoratori.

### 1.3.4 L'inquadramento unico e per mansioni: genesi

Al fine di una comprensione migliore della genesi del sistema di inquadramento unico, fondato su un modello dell'assegnazioni di specifiche mansioni, si rende necessario approfondire il contesto storico di riferimento in cui lo stesso è nato.

Il mondo del lavoro degli anni '70, evidenzia Carinci F. in *L'evoluzione storica*, in AA. VV., *L'inquadramento dei lavoratori*, op. cit., p. 13, è caratterizzato da accese proteste che riguarderebbero principalmente l'organizzazione del lavoro e quindi di riflesso i sistemi di inquadramento.

Romagnoli U. in *L'inquadramento professionale nella stagione dei rinnovi contrattuali*, in Riv. trim. dir. proc. civ., 1979, p. 241, mette in luce il fatto che in un contesto connotato da:

- a) trasformazioni tecnologiche ed organizzative;
- b) maggiore e migliore scolarizzazione dei lavoratori;
- c) cambiamento in senso innovativo del contenuto professionale stesso delle mansioni

si percepiva chiaramente l'insufficienza e l'inadeguatezza dei sistemi di classificazione del personale che erano ancora agganciati a criteri professionali qualsiasi non capaci di intercettare i cambiamenti.

Le rivendicazioni del lavoro di quegli anni, afferma Della Rocca G. in *La contrattazione aziendale*, op. cit., pp. 174-175, sarebbero prevalentemente finalizzate al riconoscimento di una sorta di umanizzazione del lavoro, attraverso l'attivazione di politiche che, basate su concetti di egualitarismo e di valorizzazione della professionalità, permettessero modifiche concrete dei sistemi di classificazione dei lavoratori.

Ed è così che, come sostenuto da Veneto G. in *Qualifiche, livelli e "diritto alla carriera" dei lavoratori: note in margine ad un accordo sindacale aziendale*, in Riv. Giur. Lav., 1972, I, pp. 373 e ss., prima all'interno della contrattazione di secondo livello e dopo all'interno del CCNL dei metalmeccanici del 1973, che

nasce un sistema di inquadramento per mansioni che viene definito “unico”, in quanto viene previsto un accorpamento in un’unica scala classificatoria di impiegati, operai e quadri<sup>72</sup> differenziati tra loro in relazione alla determinazione della loro professionalità grazie al sistema delle declaratorie.

In altre parole, da un lato, viene prevista una scala unica – da qui la definizione di sistema di inquadramento unico – che ricomprende tutte le categorie legali dei lavoratori, ad esclusione dei dirigenti. Da un altro lato, viene preso in considerazione il concetto di professionalità, tramite l’assegnazione delle mansioni a quel dato profilo professionale.

Ed è proprio rispetto a questa seconda direzione che secondo Sala Chiri M., *La professionalità e i quadri intermedi dopo la l. 190 del 1985*, in Galantino L. (a cura di), *Innovazione tecnologica e professionalità*, op. cit., p. 119, il sistema di inquadramento unico assume caratteri di maggior rilievo. Nonostante, sostiene l’autore, già la previsione di un’unica linea classificatoria in luogo delle tre precedenti possa essere considerato già di per sé un elemento di particolare innovazione, sarebbe in realtà la presenza del criterio della professionalità – tradotto in questo contesto in termini di assegnazione di specifiche mansioni – a rappresentare l’aspetto centrale e veramente innovativo della riforma.

Sorpassato, dunque, il vecchio sistema di classificazione fondato unicamente sulle qualifiche, il nuovo sistema effettivamente presenterebbe diversi elementi di novità rispetto al passato, con riferimento particolare al tema della professionalità.

Anzitutto, sostiene Carinci F. in *L’evoluzione storica*, op. cit., p. 20, non si riscontrerebbe una semplice riproposizione di mansionari, né una mera suddivisione, fosse anche a scopi retributivi, delle mansioni, poiché l’inquadramento verrebbe in realtà effettuato attraverso il riferimento sia alle declaratorie che ai profili.

---

<sup>72</sup> La categoria contrattuale del “quadro” ha trovato il suo riconoscimento giuridico solo nel 1985 con la legge 13 maggio 1985, n. 190.

Nel dettaglio, ad ogni categoria contrattuale, attraverso il contenuto delle declaratorie si getterebbero le basi dei requisiti fondamentali di preparazione professionale. Mentre, attraverso i profili professionali, verrebbero definiti i contenuti professionali delle funzioni facenti parte ogni singola categoria circoscritta dalla declaratoria. In sintesi, mentre attraverso il contenuto delle declaratorie vengono realizzati i presupposti generali, attraverso i profili professionali, invece, si indicano i contenuti specifici di professionalità richiesti.

Ed è proprio mediante i profili professionali, secondo Olivieri W. in *L'inquadramento dei lavoratori metalmeccanici. Commento al sistema e ai profili professionali del Contratto collettivo di categoria*, Milano, 1975, pp. 26-29, che si determinerebbe quel cambio di prospettiva auspicato nella valutazione e determinazione della prestazione, dall'oggetto al soggetto, avvalorato dal fatto che la concreta mansione agirebbe unicamente a titolo esemplificativo.

Inoltre, l'importanza della professionalità si evidenzerebbe non unicamente in relazione al c.d. profilo statico ma anche in riferimento al c.d. profilo dinamico. Nel dettaglio, il CCNL dei metalmeccanici del 1973 ha previsto una sorta di strumentalità del sistema di classificazione del personale rispetto alla valorizzazione delle capacità professionali dei prestatori di lavoro che, come sostenuto da Pizzoferrato A. in *Tutela della professionalità e organizzazione produttiva*, in Riv. it. dir. lav., 1994, II, p. 159, sarebbe da realizzarsi anche attraverso l'attivazione di corsi di formazione professionale.

Con riferimento al rapporto tra sistema di classificazione e professionalità, in conclusione, come sostenuto tra i tanti da Sala Chiri M. in *Le categorie dei lavoratori. Dalla tripartizione tradizionale al riconoscimento legislativo dei quadri intermedi*, Milano, 1986, p. 119, ciò che contraddistingue l'inquadramento unico come una vera modifica dell'organizzazione del lavoro è l'individuazione di nuovi parametri di inquadramento dei lavoratori la cui gestione dinamica diventa un obbligo per il datore di lavoro.

### 1.3.5 L'inquadramento per mansioni: crisi organizzativa

Come sottolineato precedentemente, l'introduzione dell'inquadramento unico per mansioni ha segnato un cambio di direzione nei confronti del passato, va certamente rilevato che la dottrina non ha sempre giudicato positivamente questo strumento e questo, tanto più, se si osserva il rapporto tra valorizzazione della professionalità e sistema di classificazione del personale.

Sul tema, Salerni D. in *Inquadramento professionale e consenso sociale nell'industria metalmeccanica*, in *Professionalità oltre le ideologie*, op. cit., p. 106, esprime un giudizio abbastanza positivo nel senso che, secondo la sua impostazione, il sistema di inquadramento unico per mansioni viene accolto in settori merceologici anche molto differenti, permettendone la diffusione dei principi in esso contenuti. Quindi, in un'ottica complessiva e con riferimento al vecchio sistema di inquadramento, secondo Salerni D. in *Inquadramento professionale e consenso sociale*, op. cit., pp. 111-112, il giudizio sull'esperienza di tale nuovo sistema di classificazione non può che essere positivo.

Tuttavia, tanti altri autori hanno espresso pareri opposti o comunque non pienamente positivi.

Mariucci L. in *La contrattazione collettiva*, op. cit., pp. 248-249, metterebbe in luce come il nuovo sistema non solo non compirebbe una reale equiparazione di trattamento tra impiegati ed operai, ma non riuscirebbe a vincere effettivamente la partita più importante ossia quella della valorizzazione della professionalità dei lavoratori.

Sul punto, Sala Chiri M. in *Le categorie dei lavoratori*, op. cit., p. 124, evidenzerebbe che conseguentemente alla non concretizzazione sia di meccanismi che permettano l'arricchimento delle capacità professionali sia di percorsi di carriera adeguati, si verrebbero a creare effetti paradossalmente opposti a quelli desiderati.

Secondo Romeo C., *La contrattazione collettiva dei metalmeccanici (1945-1987)*, in Veneziani B. (a cura di), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva in Italia*, op. cit., p. 181, il demerito di come sono stati costruiti i sistemi di inquadramento

unico, fondato unicamente su un concetto di assegnazioni di mansioni, è stato proprio quello di aver accolto indiscriminati percorsi ascensionali che si sono di fatto tradotti in semplici aumenti retributivi, slegati dai reali contenuti della prestazione lavorativa.

In tal senso Romagnoli U. in *L'inquadramento professionale*, op. cit., p. 16, reputa che l'effetto primario che si è venuto a creare sarebbe quello di una generalizzata ascesa, da parte dei prestatori di lavoro, verso i livelli di classificazione più elevati. Sempre secondo l'autore, i lavoratori saranno maggiormente propensi ad assumere un atteggiamento di difesa di un patrimonio professionale più risulterebbe essere più immaginario che reale.

Anche secondo A. Minervini A. in *La professionalità del lavoratore*, op. cit., pp. 88-89, il risultato riscontrabile sarebbe quello di un miglioramento della professionalità ma solo da un punto di vista nominale, rilevandosi invece un appiattimento reale sia delle posizioni professionali che di quelle retributive.

Per Carinci F. in *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in AIDLASS, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro. Atti dello VIII Congresso*, 1985, pp. 31-32, il sistema di inquadramento unico non preverrebbe strumenti idonei di reale valorizzazione della professionalità e, pertanto, non verrebbe raggiunto l'obiettivo di instaurare meccanismi di sequenza dinamica della professionalità.

Secondo Segatori R., Torresini D. in *La professionalità difficile. Nascita e sviluppo dell'inquadramento unico*, Roma, 1979, p. 19, in fin dei conti il nuovo sistema di inquadramento non sarebbe riuscito ad accontentare pienamente i lavoratori, con riferimento particolare a quelle categorie di prestatori di lavoro che si collocherebbero nelle fasce più alte in quanto i meccanismi di progressione orizzontale di fatto non corrispondono ad un miglioramento delle capacità professionali ma il tutto si ridurrebbe sostanzialmente in avanzamenti retributivi.

Mentre, secondo una chiave di lettura analoga, Massacesi E., Cattaneo C., Consolini C., Del Lungo S., Zungarini S. in *Inquadramento unico e professionalità. Il punto di vista aziendale*, Roma, 1973, p. 70, rilevano come anche la parte datoriale si

ritrovrebbe non pienamente soddisfatta poiché l'introduzione di un siffatto sistema di inquadramento, così nelle modalità con cui è stato pensato, favorirebbe un atteggiamento opportunistico dei lavoratori, finalizzato a cristallizzare date posizioni lavorative una volta raggiunte.

Sempre con animo critico, Cessari A., *Due esperienze innovatrici: classificazione unica e professionalità*, in *Lavoro e prev. oggi*, 1974, II, p. 1678, mette in luce come anche nei successi rinnovi contrattuali non verranno pienamente affrontate le questioni riguardanti la valorizzazione delle capacità dei lavoratori, mentre Ghera E. in *Retribuzione, professionalità e costo del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1981, pp. 403-409, evidenzia che tale sistema di classificazione non creerebbe un circolo virtuoso tra retribuzione e professionalità, anzi, verrebbe rilevato che le dinamiche egualitarie sarebbero causa di una diminuzione dei differenziali retributivi con un impatto avverso sul rendimento del singolo lavoratore.

Quello che quindi emergerebbe è che quella che è stata definita dalla letteratura come la crisi del sistema di inquadramento unico non sarebbe tanto legata all'introduzione di unica scala classificatoria dei lavoratori subordinati.

Il dibattito, e quindi anche le proposte di riforma,<sup>73</sup> andrebbe rivolto invece verso una direzione di aggiustamento della valutazione e determinazione della professionalità.

A ben vedere, la costruzione delle declaratorie in sistemi di inquadramento unico per mansioni, non riuscirebbe a rappresentare l'effettivo scambio tra datore e prestatore e i reali contenuti delle mansioni, tenuto conto di un mercato del lavoro in continuo cambiamento in cui il "come fare" è diventato tanto importante quanto il "cosa fare".

---

<sup>73</sup> Come evidenziato da ampia letteratura tra cui Treu T. in *Nuova professionalità e futuro modello del sistema di relazioni industriali*, op. cit., p. 36 e Romagnoli U. in *L'inquadramento professionale*, op. cit., pp. 246-247, la crisi del sistema di inquadramento unico andrebbe definita come "strutturale", rendendosi pertanto indispensabile un superamento di tale modello.

### 1.3.6 L'inquadramento per mansioni: crisi giuridica

Se nel paragrafo precedente il tentativo è stato quello di evidenziare una crisi “organizzativa” del sistema di inquadramento per mansioni, dovuto sostanzialmente ad una modalità di costruzione delle declaratorie che non intercetterebbe le modalità di esecuzione della prestazione, in questo paragrafo, invece, l’obiettivo è quello di far emergere come, in realtà, è possibile rintracciare anche una sorta di crisi “giuridica” del sistema di inquadramento per mansioni.

Il passaggio a cui si fa riferimento è la modifica, a seguito di quanto disposto dall’art. 3, d. lgs. 81/2015, del dettato normativo ex art. 2103, c.c. e il suo impatto sul sistema di inquadramento per mansioni.

Si riporta di seguito una tabella di confronto tra vecchio e attuale testo.

*Tab. 1 – Confronto testuale tra vecchio e attuale art. 2103, c.c.*

<b>Testo art. 2103, c.c. (Mansioni del lavoratore) ante 2015</b>	<b>Testo art. 2103, c.c. (Prestazione del lavoro) post 2015</b>
<p>Il prestatore di lavoro deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti alla categoria superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte, senza alcuna diminuzione della retribuzione.</p> <p>Nel caso di assegnazione a mansioni superiori il prestatore ha diritto al trattamento corrispondente all'attività svolta, e l'assegnazione stessa diviene definitiva, ove la medesima non abbia avuto luogo per sostituzione di lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto, dopo un periodo fissato dai contratti collettivi, e comunque non superiore a tre mesi.</p> <p>Egli non può essere trasferito da una unità produttiva ad un'altra se non per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive.</p>	<p>Il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti all'inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte.</p> <p>In caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali che incide sulla posizione del lavoratore, lo stesso può essere assegnato a mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore purché rientranti nella medesima categoria legale.</p> <p>Il mutamento di mansioni è accompagnato, ove necessario, dall'assolvimento dell'obbligo formativo, il cui mancato adempimento non determina comunque la nullità dell'atto di assegnazione delle nuove mansioni.</p>

<p>Ogni patto contrario è nullo.</p>	<p>Ulteriori ipotesi di assegnazione di mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore, purché rientranti nella medesima categoria legale, possono essere previste dai contratti collettivi.</p> <p>Nelle ipotesi di cui al secondo e al quarto comma, il mutamento di mansioni è comunicato per iscritto, a pena di nullità, e il lavoratore ha diritto alla conservazione del livello di inquadramento e del trattamento retributivo in godimento, fatta eccezione per gli elementi retributivi collegati a particolari modalità di svolgimento della precedente prestazione lavorativa.</p> <p>Nelle sedi di cui all'articolo 2113, quarto comma, o avanti alle commissioni di certificazione, possono essere stipulati accordi individuali di modifica delle mansioni, della categoria legale e del livello di inquadramento e della relativa retribuzione, nell'interesse del lavoratore alla conservazione dell'occupazione, all'acquisizione di una diversa professionalità o al miglioramento delle condizioni di vita. Il lavoratore può farsi assistere da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da un avvocato o da un consulente del lavoro.</p> <p>Nel caso di assegnazione a mansioni superiori il lavoratore ha diritto al trattamento corrispondente all'attività svolta e l'assegnazione diviene definitiva, salva diversa volontà del lavoratore, ove la medesima non abbia avuto luogo per ragioni sostitutive di altro lavoratore in servizio, dopo il periodo fissato dai contratti collettivi o, in mancanza, dopo sei mesi continuativi.</p> <p>Il lavoratore non può essere trasferito da un'unità produttiva ad un'altra se non per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive.</p> <p>Salvo che ricorrano le condizioni di cui al secondo e al quarto comma e fermo quanto disposto al sesto comma, ogni patto contrario è nullo.</p>
--------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dal confronto emerge subito come l'attuale primo comma, nell'ultima parte, statuisce che il lavoratore deve essere adibito a «mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte».

Il legislatore, pertanto, fisserebbe il limite al potere datoriale di variazione della prestazione con riferimento alla “categoria” e al “livello di inquadramento” e non più in quelle che venivano definite come “mansioni equivalenti”.

Come sottolineato da Brollo M., *Disciplina delle mansioni (art 3)* in Carinci F. (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n.81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, ADAPT University Press, 2015, n. 48, p. 50 e ss., è possibile rintracciare un passaggio da una nozione legale di mobilità orizzontale, incentrata sul concetto di equivalenza delle mansioni, ad una nozione contrattuale derivante dal sistema di inquadramento dei lavoratori applicato dall'azienda.

Al lavoratore, pertanto, potranno essere assegnate mansioni anche diverse da quelle originariamente convenute o effettivamente svolte, anche prive di omogeneità professionale, a patto che le stesse siano previste nello stesso livello e categoria di inquadramento. Non solo, perché ai sensi del comma secondo, il lavoratore può «essere assegnato a mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore purché rientranti nella medesima categoria legale».

Nella stessa opera l'autore evidenzia, a pp. 50-51, che il testo dell'art. 2103, c.c., a seguito della riforma del 2015, segnerebbe il passaggio «dalla tutela dello specifico bagaglio di conoscenze ed esperienze acquisite nella fase pregressa del rapporto di lavoro, ad una tutela della professionalità intesa in senso più generico, [...], in virtù del sistema di inquadramento».

Sul punto, anche Pisani C. in *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Giappichelli, Torino, 2015, p. 46, sosterebbe che quello che il legislatore vuole tutelare dal 2015 è il medesimo quantum di “saper fare” dedotto nel rapporto, e non il mantenimento del medesimo tipo di apporto professionale.

La scelta del legislatore sarebbe, quindi, quella di prevedere come limite invalicabile del mutamento delle mansioni, non tanto la conservazione della stessa

tipologia di professionalità, ovvero una sorta di bagaglio professionale già acquisito dal lavoratore, quanto piuttosto il mantenimento di una professionalità, anche di diverso contenuto ma di medesimo valore.<sup>74</sup>

Secondo Amendola F. in *La disciplina delle mansioni nel d. lgs. n. 81 del 2015*, Working Papers C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”. IT, n. 291/ 2016, p. 8, con le nuove previsioni del comma primo e del comma secondo dell’art. 2103, c.c., il confronto che deve effettuare il giudice sarebbe in riferimento all’inquadramento contrattuale e «nessun’altra comparazione sarebbe consentita, in particolare con le mansioni in precedenza espletate dal dipendente e con la professionalità che dall’esercizio di esse ne è derivato». Di fatto, si giungerebbe ad un giudizio «di sussunzione delle nuove mansioni nell’ambito della declaratoria astratta del livello di inquadramento».

Per quel che rileva in questa sede, il riferimento dell’art. 2103, c.c., al livello di inquadramento include un chiaro richiamo alla contrattazione collettiva, ambito nel quale si svolge la partita della classificazione dei lavoratori.

Risulterebbe abbastanza evidente che se storicamente i livelli di inquadramento assolvevano essenzialmente il compito della fissazione della c.d. “tariffa”, adesso invece divengono anche uno mezzo di individuazione della prestazione esigibile.

In particolare, come sostenuto da Brollo M., *Disciplina delle mansioni (art 3)* in Carinci F. (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n.81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, ADAPT University Press, 2015, n. 48, p. 57, dopo la modifica dell’art. 2103, c.c., ai contratti collettivi viene assegnato il compito di determinazione del contenuto professionale delle mansioni e di conseguenza disegnare «il perimetro di protezione delle posizioni professionali».

Ed è proprio in quest’ambito che emergerebbe quella che è possibile definire come una crisi giuridica del sistema di inquadramento per mansioni.

---

<sup>74</sup> Valore che, quindi, viene determinato dall’inquadramento delle nuove mansioni nella medesima categoria e nello stesso livello delle funzioni precedentemente svolte.

In tal senso, Brollo M., *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act* in Arg. dir. lav., 6/2015, p. 1166, evidenzia in maniera chiara l'inadeguatezza attuale a svolgere il compito di determinazione dei contenuti professionali di quei sistemi di classificazione dei lavoratori fondati su modelli che prevedono mere assegnazioni di mansioni. Da qui, secondo l'autore, una necessità di aggiornamento dei sistemi di inquadramento per mansione al fine di permettere all'organizzazione aziendale sia maggiori spazi di flessibilità nell'utilizzazione dei lavoratori, sia una «maggiore velocità di reazione al cambiamento».

## **1.4 Strategie di allineamento tra classificazione del personale, professionalità e retribuzione**

### **1.4.1 Alcuni strumenti di allineamento tra classificazione del personale, professionalità e retribuzione**

Come si è avuto modo di approfondire nei paragrafi precedenti, la letteratura economica, sociologica e giuridica, anche di carattere internazionale come ad esempio Acemoglu D., Autor D. in *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*, in Handbook of Labor Economics, vol. 4, B, 2011, pp. 1044-1171 e Acemoglu D., Restrepo P. in *Automation and new tasks: how technology displaces and reinstates labor*, The Journal of Economic Perspectives 33, n. 2, 2019, pp. 3-30, ha ben evidenziato come le trasformazioni tecnologiche sono state determinanti nel costruire figure di lavoratori con compiti sempre maggiormente cognitivi e sempre meno esecutivi.

Questo fenomeno, a sua volta, avrebbe generato, secondo Autor D. H., Katz L. F., Kearney, M. S. in *The polarization of the U.S. labour market*, in The American Economic Review, vol. 96, n. 2, 2006, una sorta di “switch” tra un concetto di pluralità mansioni e un concetto di ruolo, valorizzando modelli con *focus* orientati a parametri di polivalenza e polifunzionalità della prestazione.

Secondo un filone della letteratura italiana, tra tutti 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, pp. 703-714, il mercato del lavoro italiano sembrerebbe aver trovato una prima soluzione nell’adozione del c.d. modello *broad banding*, ovvero, utilizzando la definizione di Della Rocca G. in *Gli ordinamenti professionali a fasce larghe o « broad banding »: l’esperienza in Gran Bretagna e in Italia*, in Lav. Pubbl. Amm., 2003, p. 1, un modello che favorirebbe «l’acquisizione di nuove abilità e competenze trasversali, in ciascuna categoria,

modificare le aspettative di carriera, orientandole più allo sviluppo delle competenze personali acquisite, piuttosto che al riconoscimento di posizioni di status formali».

Tenuto conto del contesto attuale connotato da grandi trasformazioni, secondo il punto di vista di Magnani M. in *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 101, 2004, 1, pp. 165-200, si rende quasi inevitabile un ripensamento dei modelli organizzati: le scelte imprenditoriali dovrebbero essere orientate a politiche di miglioramento della qualità dei servizi e/o prodotti anziché su politiche di contenimento dei costi. Pertanto, coerentemente con quanto appena detto, l'autore riterrebbe necessaria la valorizzazione delle capacità professionali tramite non solo investimenti in formazione dei lavoratori ma anche tramite la realizzazione di modelli e strumenti capaci di valorizzare le capacità che effettivamente vengono apprese sul luogo di lavoro.

Con riguardo ai contesti internazionali si rileva, tuttavia, una mancanza di solidi approfondimenti ed indagini con riferimento all'analisi del rapporto tra professionalità e modelli di classificazione del personale.

Tra i pochi studi si segnala quella di Del Prado P. in *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, il quale compie uno studio comparato sui sistemi di classificazione europei e quelli statunitensi riscontrando che mentre per i primi si evidenzia un impatto significativo della contrattazione collettiva e della legge per i secondi, invece, la partita si gioca prevalentemente a livello di rapporto di lavoro individuale. Vista la centralità della contrattazione collettiva, nel mercato del lavoro europeo sembrerebbe pertanto competere alle parti sociali la realizzazione di modelli di classificazione e di inquadramento adeguati ai contesti odierni.

Nonostante quanto detto, Del Prado nella sua analisi rivela che le parti sociali spagnole, ad esempio, non sembrerebbero interessate particolarmente ad una riforma sostanziale dei sistemi di inquadramento del personale.

Tornando ad un contesto domestico, anche Zilio Grandi G. in *La retribuzione. Fonti struttura funzioni*, Jovene editore, Napoli, 1996, pp. 107 e ss., sostiene che le trasformazioni tecnologiche e le relative mutazioni degli assetti organizzativi aziendali andrebbero intercettate dalla contrattazione collettiva. Secondo l'autore, il prestatore di lavoro moderno è sensibilmente un lavoratore diverso rispetto a quello che esisteva quando nasceva, ad esempio, il sistema di inquadramento unico. Ne segue che le più recenti esigenze organizzative dovrebbero indurre le parti sociali ad apportare modifiche strutturali al sistema di classificazione del personale. In questo contesto, i sistemi di inquadramento e di retribuzione dovrebbero pertanto saper intercettare le nuove professionalità.

Con più specifico riferimento al rapporto tra professionalità e sistemi di classificazione e retribuzione del personale, parte della letteratura giuridica tra cui Zoppoli L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, Napoli, 1991 e Dell'Aringa C., *Professionalità e approccio economico*, in Napoli M. (a cura di), *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004, pp. 96 e ss., sosterebbe che i nuovi sistemi di classificazione del personale, per risultare adeguati ai contesti moderni, dovrebbero tener in considerazione il cosiddetto concetto di polivalenza delle attività richieste e svolte dal lavoratore. Per polivalenza, in questo contesto, s'intende la capacità di interpretazione da parte del lavoratore di un ruolo non immediatamente riconducibile ad un elenco di singole mansioni.

Strettamente legato a tale tipo di ragionamento, questa parte della dottrina esprimerebbe un giudizio negativo sugli attuali modelli di inquadramento e retribuzione e in particolar modo con riferimento al meccanismo degli aumenti retributivi legati ad automatismi, i c.d. scatti di anzianità. Infatti, secondo questo filone dottrinale, gli automatismi retributivi legati alla mera anzianità di servizio perderebbero oggi la funzione originaria di incentivare una sorta di fidelizzazione all'impresa da parte del lavoratore. A ben vedere, i c.d. scatti di anzianità non verrebbero riconosciuti in relazione ad un merito particolare del lavoratore, essendo unicamente correlati all'anzianità di servizio, pertanto, anche sotto questo profilo, sarebbe più adeguato prevedere meccanismi di aumenti retributivi maggiormente

legati a concetti di professionalità aggiuntive richieste dal datore e raggiunte dal lavoratore.

Come sostenuto da Fusconi A., *La professionalità nelle discipline economico-gestionali*, in Napoli M. (a cura di), *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004, p. 81, in un mercato del lavoro connotato da dinamicità, cambiamenti e trasformazioni, un corretto approccio, al fine di una reale qualificazione della professionalità, dovrebbe consistere nel corretto bilanciamento delle pratiche, delle competenze e nell'analisi delle potenzialità, intese come capacità, di ogni singolo lavoratore. Tuttavia, tale equilibrio non dovrebbe limitarsi in una mera revisione dei profili professionali ma, come emerge dal pensiero di Leoni R. in *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, si renderebbe necessaria la rivisitazione dell'intero sistema di inquadramento e retribuzione, in una direzione maggiormente dinamica e che tenga in considerazione realmente i ruoli interpretati dai lavoratori e non unicamente le singole attività assegnate.

Secondo il pensiero di D'Onghia M. in *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, vol. 1, n. 2, 2009, sarebbe opportuno che le parti sociali si impegnassero nel predisporre sistemi capaci di concretizzare un rapporto positivo tra produttività e professionalità, ossia sistemi che siano in grado di determinare valori retributivi che tengano in conto la professionalità effettivamente espressa. Pertanto, secondo tale impostazione, i modelli di inquadramento e di retribuzione dei lavoratori dovrebbero presentare un impianto retributivo correlato non tanto alle mansioni, quanto piuttosto a schemi fondati sulla valutazione della professionalità.

Infine, sempre con riferimento a strumenti che possono riallineare professionalità e salari, un nuovo modello salariale viene suggerito da 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, pp. 1127-1153. Tenuto conto che secondo il suo pensiero risulterebbe essere adeguato riconoscere valore alle competenze dei lavoratori all'interno dei

sistemi di inquadramento e retribuzione, nel dettaglio, Crippa elabora un modello salariale composto dai seguenti elementi principali:

- 1) il salario sociale, che garantirebbe una tutela retributiva generale;
- 2) il salario di ruolo, che valorizzerebbe invece le competenze specifiche con riferimento al ruolo ricoperto in azienda;
- 3) il superminimo professionale e il superminimo distintivo, che andrebbero ad individuare determinati contributi professionali più strategici e distintivi.

Questo modello avrebbe quindi la particolarità di intercettare, anche sotto un profilo retributivo, le professionalità dei lavoratori.

## **1.4.2 Valorizzazione della professionalità mediante i sistemi retributivi**

Secondo il pensiero di Giugni G. in *Organizzazione dell'impresa e evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *Rivista di Diritto del Lavoro*, n. 1, 1968, pp. 3-85, gli schemi di retribuzione incentivante rappresenterebbero modelli in cui viene prevista una retribuzione commisurata al risultato anziché al tempo e composta da elementi, prevalentemente reddituali, che sono finalizzati al miglioramento quantitativo e qualitativo della prestazione eseguita dal prestatore di lavoro. Ancora Giugni G. in *Intervento in Mansioni e qualifiche. Evoluzione e crisi dei criteri tradizionali*, in *AIDLASS, Atti delle giornate di studio di Pisa*, 1973, pp. 70 e ss., evidenzia che dal 1960, all'interno delle aziende appartenenti al settore dell'industria siderurgica, iniziano a diffondersi i c.d. premi di produttività. Storicamente, queste forme di remunerazione erano sorte a seguito della richiesta dei lavoratori di costruire un sistema diverso dal cottimo ma capace, comunque, di riconoscere in termini reddituali la partecipazione dei lavoratori agli incrementi di produttività.

Sulla stessa scia, Treu T., *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, 2010, pp. 637-688, oltre a rimarcare l'importanza che rivestirebbero i sistemi di retribuzione incentivante per le relazioni industriali, riproporrebbe la prima citata definizione di retribuzione incentivante fornita da Giugni aggiungendo che in questi sistemi i prestatori di lavoro sarebbero incentivati ad essere maggiormente performanti.

Caruso B., Ricci G., *Sistemi e tecniche retributive*, in Caruso B., Zoli C., Zoppoli L., (a cura di), *op. cit.*, pp. 49 e ss., sul tema aggiungono che i sistemi di retribuzione incentivante sarebbero il risultato di un concetto di organizzazione imprenditoriale del lavoro che privilegierebbe il fatto di mettere in relazione determinate quote parti di retribuzione al raggiungimento di dati obiettivi misurabili tramite indicatori.

Anche al di fuori del perimetro economico e giuridico, è possibile reperire studi, tra cui quelli in ambito sociologico di 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, pp. 130-135, che evidenzerebbero come, grazie ai sistemi di retribuzione incentivante, il datore di lavoro riuscirebbe a mettere in atto sistemi di allineamento tra comportamenti dei lavoratori e strategie e obiettivi imprenditoriali.

Negli anni la dottrina ha provato nel definire una classificazione complessiva dei sistemi di retribuzione incentivanti. Sul tema Caruso B., Ricci G., *Sistemi e tecniche retributive*, in Caruso B., Zoli C., Zoppoli L. (a cura di), op. cit., pp. 70 e ss., opera una distinzione, con riferimento al mercato del lavoro italiano, tra:

*a) Sistemi di retribuzione incentivante di tipo individuale*

In questi casi si parla di modelli di retribuzione che si fonderebbero su criteri e parametri di valutazione della singola prestazione lavorativa. Il focus è sul singolo dipendente del quale non di rado vengono premiati l'impegno, la creatività e la capacità di problem solving.

*b) Sistemi di retribuzione incentivante di tipo collettivo*

Al contrario dei sistemi precedenti, la quota parte di remunerazione incentivante è collegata al conseguimento di obiettivi dinamici, solitamente rappresentativi di parametri aziendali quali produttività o redditività.

Altra parte di dottrina, tra cui Acocella N., Leoni R. in *La riforma della contrattazione: una valutazione e soluzioni innovative. Un ruolo attivo per la politica economica*, Quaderni di ricerca del Dipartimento di Scienze Economiche "Hyman P. Minsky", 2009, 4, e Acocella N., Leoni R. in *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, Rivista italiana degli economisti, 2010, 2, pp. 237-274 e Treu T. in *Le forme retributive incentivanti*, in Rivista italiana di diritto del lavoro, n. 4, 2010, pp. 637-688, classificano i sistemi di retribuzione incentivante operando una distinzione tra:

*a) Modelli incentivanti output-oriented*

Sistemi non strettamente correlati al raggiungimento di obiettivi direttamente riconducibili alla singola prestazione del lavoratore, bensì correlati ai risultati

conseguiti a livello di azienda. L'attenzione, quindi, è riposta sulla misurazione dell'*output*.

*b) Modelli incentivanti input-oriented*

Sistemi che, contrariamente dai primi, presentano meccanismi di incentivazione capaci di cogliere il rapporto tra obiettivi raggiunti e competenze del singolo lavoratore. In questo caso l'attenzione è posta sulla misurazione dell'*input*, ossia l'apporto del singolo lavoratore.

Oltre alle appena delineate classificazioni, la dottrina ha inoltre operato diversi studi sugli indicatori utilizzati. Cataudella M. C. in *La retribuzione nel tempo della crisi. Tra principi costituzionali ed esigenze del mercato*, Giappichelli, Torino, 2013, pp. 43 e ss., evidenzia che all'interno del mercato del lavoro italiano i sistemi più diffusi di retribuzione incentivanti sono i c.d. sistemi di *gain-sharing* e *profit-sharing*. Ambedue i sistemi sono definibili come forme di retribuzione *management by objectives* (MBO) e rientrano tra i sistemi *output-oriented*.

Secondo l'analisi condotta da Loy G., *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 2, 2002, pp. 175-188, i sistemi *gain-sharing* si contraddistinguono per correlare una quota parte della retribuzione ad indici di produttività ed efficienza aziendale.

Sul tema Caruso B., Ricci G., *Sistemi e tecniche retributive*, in Caruso B., Zoli C., Zoppoli L. (a cura di), op. cit., pp. 70 e ss., aggiungono che questi sistemi hanno la peculiarità di connettere variazioni positive della retribuzione con variazioni positive, sia in termini quantitativi che qualitativi, di produttività.

I sistemi *profit-sharing*, invece, secondo l'impostazione di Pini P., in *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 2001, si contraddistinguono per correlare una quota parte della retribuzione con indici reddituali, solitamente identificati con gli utili di bilancio e indici di redditività aziendale.

Sul punto, anche Caruso B., Ricci G. *Sistemi e tecniche retributive*, in Caruso B., Zoli C., Zoppoli L., (a cura di), op. cit., p. 72, farebbero coincidere tali sistemi con quelli fondati su determinati indicatori rappresentativi dell'andamento economico dell'azienda. Un indicatore su tutti è dato dall'EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization), ovvero l'utile di esercizio depurato dagli elementi non finanziari.

Per completezza di analisi, sia Loy G., op. ult. cit., che Caruso B., Ricci G., *Sistemi e tecniche retributive*, in Caruso B., Zoli C., Zoppoli L. (a cura di), op. cit., p. 72 e ss., mettono in luce che nella realtà i modelli di retribuzione incentivante si caratterizzano spesso per il fatto di presentare caratteristiche sia dei modelli *gain-sharing* che *profit-sharing*. Di particolare interesse, con riferimento alle tecniche di riallineamento tra professionalità e retribuzione, sono i c.d. sistemi retributivi *skill-based*. Secondo il pensiero di Leoni R., Tiraboschi L., Valietti G. in *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in Lavoro e Relazioni Industriali, n. 2, 1999, pp. 115-152, i sistemi incentivanti *skill-based*, si caratterizzerebbero per essere sistemi individuali, *input-oriented* e con la peculiarità di presentare tecniche di erogazione di una quota parte remunerativa in funzione di talune competenze espresse del lavoratore. I sistemi *skill-based* si pongono l'obiettivo di misurare predeterminate conoscenze, competenze, comportamenti e capacità dei lavoratori.

De Silva S. in *An introduction to performance and skill-based pay systems*, in International Labour Organization Publications, 1998, definisce i sistemi di incentivazione retributiva *skill-based* come quei modelli attraverso i quali i lavoratori verrebbero incentivati ad approfondire e sviluppare le proprie professionalità in quanto, all'aumentare del grado di professionalità vengono previsti meccanismi di ricompensa retributiva.

Anche in virtù di tale considerazione, autori come Caruso B., Ricci G., *Sistemi e tecniche retributive*, in Caruso B., Zoli C., Zoppoli L. (a cura di), op. cit., pp. 70 e ss., ricomprenderebbero i sistemi retributivi *skill-based*, anche definibili come sistemi che mettono in relazione aumenti salariali e performance del lavoratore,

all'interno dei c.d. sistemi *merit pay*, ovvero modelli che si fondono su criteri di valutazione della prestazione lavorativa oggettivamente misurabili.

In conclusione, il rapporto ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia* (2015), Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2016, pp. 208-209, evidenzia che i sistemi *skill-based* non troverebbero ancora il giusto spazio all'interno della contrattazione collettiva di secondo livello, fenomeno che metterebbe in luce da un lato il livello di innovazione di questi modelli salariali, da un altro lato evidenzierebbe, tuttavia, uno scarso interesse attuale da parte delle aziende, dei lavoratori e dai loro rappresentanti nei vantaggi dell'utilizzo di tale strumento.

## **2. CASI DI STUDIO: DETERMINAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ TRA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DI PRIMO E DI SECONDO LIVELLO**

**Sommario:** 2.1 Profili metodologici. – 2.2 Contrattazione collettiva nazionale: la centralità della professionalità all'interno del nuovo sistema di classificazione dei metalmeccanici. – 2.3 Contrattazione collettiva aziendale: la dimensione della professionalità all'interno dell'accordo TenarisDalmine del 9 gennaio 2019. – 2.4 Contrattazione collettiva aziendale: la dimensione della professionalità all'interno del Premio di Risultato Tesmec del 30 luglio 2021.

### **Introduzione**

Dopo aver costruito al primo capitolo l'infrastruttura teorica su cui poggia l'intero elaborato, l'obiettivo del secondo capitolo è quello di rappresentare, tramite l'analisi di casi di studio, come le relazioni industriali intendono determinare e valorizzare gli elementi principali che costituiscono lo scambio tra datore e lavoratore, rispettivamente retribuzione e prestazione lavorativa, nella logica dei sistemi di inquadramento e retribuzione.

Nei settori produttivi italiani non di rado il sistema di inquadramento si preoccupa di stabilire unicamente quali mansioni il lavoratore è tenuto a svolgere, collegandole ad un determinato livello retributivo, senza prestare particolare interesse sulle modalità esecutive della prestazione.

Ad esempio, l'articolo 5 (Classificazione del personale) del CCNL per i lavoratori dipendenti da aziende esercenti l'attività di escavazione e lavorazione dei materiali lapidei, ghiaia sabbia e inerti, del 29 ottobre 2019, prevede che:

«I lavoratori sono inquadrati in un'unica scala classificatoria articolata su 8 categorie alle quali corrispondono 8 livelli retributivi con valori minimi tabellari mensili.

I valori minimi mensili sono quelli risultanti dalle tabelle di cui all'art. 8 ragguagliati a mese (174 ore) e sono uguali per tutti i lavoratori, indipendentemente dalle differenze di età.

L'inquadramento delle varie mansioni nelle singole categorie verrà effettuato sulla base delle relative declaratorie e profili come sottoindicate.

La declaratoria, ove prevista, determina, per ciascuna categoria, le caratteristiche ed i requisiti indispensabili per l'inquadramento delle mansioni nella categoria stessa.

Per le mansioni non rappresentate nei profili o aventi contenuto professionale superiore a quello del relativo profilo, anche in relazione ad innovazioni tecnologiche, l'inquadramento sarà effettuato nell'ambito della stessa qualifica - sulla base delle declaratorie ed utilizzando per analogia i profili esistenti.

Eventuali controversie riguardanti l'applicazione delle norme del presente articolo saranno esaminate secondo la procedura di cui all'art. 45. La classificazione unica in parola, mentre determina comuni livelli di retribuzione minima contrattuale, non modifica per il resto l'attribuzione ai singoli lavoratori dei trattamenti di carattere normativo ed economico che continuano ad essere previsti per gli operai, per gli intermedi, gli impiegati ed i quadri dalle disposizioni di legge, di accordo interconfederale e di contratto collettivo e che si intendono qui riconfermate in quanto non esplicitamente modificate con il presente contratto».

E se, a quanto appena evidenziato, osserviamo anche la modalità di costruzione delle declaratorie compiuta dallo stesso articolo,<sup>75</sup> emergerebbe che nella

---

<sup>75</sup> In via esemplificativa si riporta la declaratoria del cavatore disgiaggiatore: «lavoratori che in cava eseguono le operazioni di preparazione di stacco ed abbattimento di massi e banchi o che provvedono al disgiaggio delle fronti ed allo sgombero dei materiali rimasti sui piani di miniatura»

costruzione dei profili professionali, tramite appunto l'utilizzo delle declaratorie articolate nei diversi livelli d'inquadramento, non sempre verrebbe inclusa la dimensione qualitativa del lavoro effettivamente prestato.

A tale scopo in questo capitolo verranno analizzate tre tipologie di esperienze diverse di valorizzazione della professionalità intesa, più sinteticamente, come quella dimensione qualitativa del lavoro. Tali esperienze del reale presentano come comune divisore il fatto di riferirsi ad aziende operanti nel settore merceologico dei meccatronici.

Nel dettaglio verranno analizzati:

- il nuovo sistema di classificazione dei lavoratori scaturito dal rinnovo del contratto collettivo nazionale di categoria per i dipendenti dalle industrie metalmeccaniche private e della installazione di impianti sottoscritto il 5 febbraio 2021 da Federazione sindacale dell'industria metalmeccanica italiana (Federmeccanica) e Associazione nazionale installatori di impianti (Assistal), in qualità dei rappresentanti dei datori di lavoro, e da Federazione italiana metalmeccanici Fim-Cisl, Federazione impiegati operai metallurgici Fiom Cgil, Unione italiana lavoratori metalmeccanici Uilm-Uil, Federazione italiana sindacato metalmeccanico e industrie collegate – Fismic, Federazione nazionale lavoratori Ugl meccanici, Unione sindacati autonomi sudtirolesi - Usas-Asgb/Metall (per adesione), Syndacat autonome Valdotain des travailleurs (per adesione), in qualità di rappresentanti dei lavoratori, sia in termini assoluti che in termini comparativi rispetto alla versione precedente dello stesso CCNL sottoscritto il 26 novembre 2016.

---

e dello sbozzatore-riquadrate: «lavoratore che servendosi di utensili a mano e/o di attrezzi meccanici esegue la sbozzatura di massi».

- Due esperienze aziendali che nella sostanza intendono entrambe valorizzare la dimensione qualitativa della prestazione ma che nella forma presentano caratteristiche diverse.

Nel dettaglio verrà analizzato:

- 1) il contratto collettivo di secondo livello sottoscritto in data 9 gennaio 2019 dall'azienda TenarisDalmine S.p.A. dalle RSU, dalle segreterie territoriali FIM-FIOM-UILM e da Confindustria Bergamo.
- 2) L'accordo di premio di risultato sottoscritto il 30 luglio 2021 dall'azienda Tesmec S.p.A., da Confindustria Bergamo e i rappresentanti dei lavoratori aziendali e territoriali.

## 2.1 Profili metodologici

Yin R. K. e Pinnelli R. K. definiscono il caso di studio come «una indagine che studia un particolare fenomeno contemporaneo all'interno del suo contesto di vita reale». <sup>76</sup> Questa tipologia di indagine permetterebbe, in generale, di rispondere adeguatamente al “come” specifici fenomeni si ritrovano in un determinato contesto. <sup>77</sup> La sua finalità, secondo R. Stake, <sup>78</sup> non è tanto quella di generalizzare il caso preso in esame, ma piuttosto di comprenderlo nel dettaglio, tenuto conto del contesto di complessità.

Se l'obiettivo dichiarato è quello di verificare come nei contesti reali e produttivi venga determinata e valorizzata la dimensione qualitativa del lavoro, il punto di osservazione si è focalizzato su due macro-tipologie di esperienze.

Nel dettaglio:

1. sull'analisi a livello di contrattazione nazionale e nel dettaglio lo studio, sia in senso assoluto che in maniera comparativa, del nuovo sistema di classificazione del personale del CCNL dei metalmeccanici sottoscritto il 5 febbraio 2021
2. sull'analisi a livello di contrattazione aziendale e nel dettaglio sullo studio dell'accordo dell'azienda TenarisDalmine S.p.A. del 2019 e dell'accordo di premio di risultato dell'azienda Tesmec S.p.A. del 2021.

La scelta è pertanto ricaduta su strumenti di matrice collettiva, tipici del metodo delle relazioni industriali (*i*), con riguardo a contesti nazionali e aziendali facenti riferimento al settore merceologico dei metalmeccanici (*ii*).

---

<sup>76</sup> YIN R. K., PINNELLI S., *Lo studio di caso nella ricerca scientifica: progetto e metodi*, Armando, 2005, pp. 44-45.

<sup>77</sup> EDMONDSON A. C., MCMANUS S. E., *Methodological fit in management field research. Academy of management review*, 32(4), 2007, pp. 1246-1264.

<sup>78</sup> STAKE R., *Qualitative Case Studies, in The Sage Handbook of Qualitative Research*, DENZIN N. K. e LINCOLN Y. S. (a cura di), Sage, Thousand Oaks, Londra e New Delhi, 2005.

(i) Perché il metodo delle relazioni industriali e l'analisi della contrattazione collettiva come metodologia della ricerca

Sotto il profilo dell'indagine nulla avrebbe vietato di analizzare come datore e lavoratore, singolarmente considerati (ovvero senza l'intervento dei loro rappresentanti) a livello di contrattazione individuale intendono determinare quell'elemento dello scambio che in precedenza è stato definito come professionalità. In questa sede si è scelto invece di indagare gli strumenti di matrice collettiva, quindi contrattazione di primo e di secondo livello, secondo il metodo delle relazioni industriali.

Per rintracciare il perché dell'utilizzo di tale metodo di risoluzione di problemi di lavoro è possibile far riferimento al pensiero di B. E. Kaufman.<sup>79</sup> Secondo la sua impostazione, infatti, «il cuore del paradigma delle relazioni industriali è rappresentato dalla relazione tra datore di lavoro e lavoratore e, nello specifico, da tutti i comportamenti, i risultati, le prestazioni e le istituzioni che derivano o che fanno parte del rapporto di lavoro dipendente. Viste da questa prospettiva, quindi, le relazioni industriali potrebbero più propriamente essere definite come relazioni di lavoro (*employment relations*)».<sup>80</sup>

Inoltre, sempre secondo l'autore, uno degli aspetti principali delle relazioni industriali risulta essere «la risoluzione dei problemi, che consiste nell'applicare conoscenze ed esperienza nella risoluzione dei problemi pratici sorti nel mondo del lavoro».<sup>81</sup> Quello che Kaufman B. E. rileva con estrema chiarezza è che benché i fondatori istituzionali delle relazioni industriali fossero inizialmente interessati agli aspetti intellettuali del lavoro, le questioni pratiche hanno avuto fin da subito una tale importanza da fare in modo che essi se ne occupassero e che quindi il metodo

---

<sup>79</sup> Cfr. KAUFMAN B. E., in SENATORI I. (a cura di), *Il principio essenziale e il teorema fondamentale delle relazioni industriali in Teoria e prassi delle relazioni industriali*, Lettura di Diritto delle relazioni industriali, Giuffrè, Milano, 2008, pp. 1-38.

<sup>80</sup> *Ivi*, p. 8.

<sup>81</sup> *Ivi*, p. 13.

delle relazioni industriali fosse applicato per la risoluzione di problemi di lavoro.<sup>82</sup> Risulta pertanto coerente l'utilizzo di questa metodologia con riguardo al caso di specie qui trattato.

Che lo studio della contrattazione collettiva possa essere ritenuto come canale privilegiato per una indagine della «realità giuridica effettuale» – analisi del tipo che si pone questa ricerca – viene anche rintracciato nel pensiero di Tiraboschi M.<sup>83</sup>

Quest'ultimo, oltre ad offrire una ricostruzione storica su come lo studio delle contrattazione collettiva sia stato uno strumento importante al fine di intercettare gli elementi tipici della realtà fattuale del mondo del lavoro,<sup>84</sup> rileva che «la contrattazione collettiva – direttamente, come spontaneo fenomeno di autoregolazione, e indirettamente, nelle collaudate tecniche di devoluzione delle fonti normative – è ancora oggi la forma socialmente tipica e di gran lunga prevalente di regolazione dei rapporti di lavoro» aggiungendo, inoltre, che «molto più sorprendenti sono allora le carenze conoscitive dei suoi contenuti concreti e delle sue dinamiche reali in chiave di articolazioni interne e di logiche di sistema» legittimando pertanto il tipo di analisi che qui ci si propone ovvero «uno studio della contrattazione collettiva che muova da una più esatta conoscenza del dato giuridico effettuale».<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> “Il concetto di risoluzione dei problemi nelle relazioni industriali era profondamente legato al concetto di “problemi di lavoro”, *Ivi*, p. 14.

<sup>83</sup> *Cfr.* TIRABOSCHI M., *Per uno studio della contrattazione collettiva*, ADAPT University Press, 2021;

<sup>84</sup> «Per restare alla dottrina delle origini, un discorso analogo può essere fatto per lo studio Hugo Sinzheimer sul contratto corporativo di lavoro, condotto sulla scorta di un'ampia indagine analitica sui singoli contratti collettivi, che gli aveva consentito non solo di cogliere le costanti fenomeniche di questi ultimi, ma anche di risalire per loro tramite, alla tipicità sociale del Tarifvertrag, e per il già ricordato studio sui Concordati di tariffe nell'ordinamento giuridico del lavoro di Giuseppe Messina. Un libro questo duramente dogmatico ma – come riconosce lo stesso Gino Giugni – con tutto un retroterra di rilevazione empirica e quindi di conoscenza precisa della realtà fattuale. E vale anche, a ben vedere, per lo stesso Philipp Lotmar. Autore che [...] nella sua elaborazione si era pur sempre avvalso di un'ingente massa di dati empirici formati da copie di contratti collettivi», *Ivi*, pp. 26-27.

<sup>85</sup> *Ivi*, p. 35.

(ii) Perché il settore merceologico della metalmeccanica

Le tre esperienze analizzate, una a livello di contrattazione collettiva nazionale e due a livello di contrattazione collettiva aziendale, presentano come elemento in comune il fatto di insistere tutte su contesti afferenti al settore merceologico dei metalmeccanici. Le ragioni di tale scelta di ambito di indagine possono così essere individuate:

1. L'analisi del nuovo sistema di classificazione del personale del CCNL dei metalmeccanici sottoscritto in data 5 febbraio 2021 risulta essere un punto di notevole rottura rispetto al sistema di classificazione passato. Come le stesse parti sottoscrittrici dichiarano all'art. 1 - *Classificazione del personale*, «i profondi cambiamenti dei fattori e dei modelli di organizzazione del lavoro intervenuti in questi anni in funzione dell'evoluzione dei mercati, delle filiere, dei processi di creazione del valore interni alle imprese e dell'evoluzione tecnologica, caratterizzata dalla crescente digitalizzazione e dalle innovazioni operazionali connesse ad Industria 4.0, comportano una trasformazione della prestazione lavorativa e delle professionalità. In questo contesto, il sistema di inquadramento intende valorizzare il contributo del lavoratore in termini di responsabilità ed autonomia proprie dei diversi ruoli aziendali attualizzando i contenuti di professionalità e la terminologia dell'attuale sistema di inquadramento». Tenuto conto, pertanto, che le parti citano testualmente l'elemento della professionalità, che pochissimi studi si sono concentrati sulla questione e questo sicuramente in quanto questo contratto collettivo è stato recentemente rinnovato, si è ritenuto adeguato verificare come venga effettivamente valorizzata la dimensione qualitativa del lavoro in questo specifico settore.
2. Congiuntamente con quanto appena delineato, si evidenzia che con riguardo al settore merceologico delle aziende associate a Confindustria Bergamo, ente presso il quale ho svolto la mia attività in *internship*, quello dei metalmeccanici è uno dei settori di maggiore rilevanza.

Tab. 2 – Numero aziende iscritte a Confindustria Bergamo al 9/05/2022<sup>86</sup>

	CCNL singolo	CCNL doppio	TOTALE	DIP 1-10	DIP 11-50	DIP 51-250	DIP +250	TOTALE	FATT <10	FATT 10-25	FATT 25-50	FATT >50	TOTALE
ALIMENTARE	34		34	7	13	11	3	34	12	7	5	10	34
METALMECCANICO	458	21	479	73	229	154	23	479	285	94	52	48	479
TESSILI E MODA	80	7	87	13	44	27	3	87	52	19	11	5	87
PELLI	3		3		2	1		3	1		1	1	3
LAVANDERIE	1		1	1				1	1				1
LEGNO-ARREDAMENTO	35	2	37	5	19	13		37	26	6	3	2	37
CEMENTO	5	1	6	2	2	2		6		4			6
LATERIZI	8		8	2	3	3		8	4	3		1	8
CARTARIO E CARTOTECNICO	15	1	16	1	7	8		16	5	7	3	1	16
GRAFICO ED EDITORIALE	10	2	12	2	6	2	2	12	7	2	1	2	12
CHIMICO, CHIMICO-FARMACEUTICO	73	5	78	14	30	27	7	78	30	17	7	24	78
CONCIARIO	1		1			1		1	1				1
VETRO, LAMPADE	6		6	1	3	2		6	3	2		1	6
PIASTRELLE	2		2	1	1			2	1	1			2
GOMMA-PLASTICA	95	7	102	8	33	56	5	102	41	27	15	19	102
EDILIZIA	13	2	15	5	5	5		15	11	2	2		15
LAPIDEI	20		20	12	5	3		20	15	2	2	1	20
PETROLIO-ENERGIA	7		7	1	5	1		7		2	1	4	7
GAS-ACQUA	1	1	2		2			2	2				2
LOGISTICA, TRASPORTO	8	3	11		6	3	2	11	3	1	3	4	11
SERVIZI AEROPORTUALI	1		1			1		1				1	1
SERVIZI POSTALI	1		1				1	1				1	1
SERVIZI DI PULIZIA	4		4			1	3	4	2	1		1	4
SERVIZI DI IGIENE AMBIENTALE	1		1		1			1	1				1
TERMALE	1		1		1			1		1			1
INDUSTRIA TURISTICA	3	2	5	1	4			5	5				5
COMMERCIO	218	26	244	132	85	24	3	244	187	24	12	21	244
STUDI PROFESSIONALI	3	3	6	4	2			6	5			1	6
ALTRO	13	2	15	4	4	3	4	15	10			5	15
TOTALE	1.120	85	1.205	289	512	348	56	1.205	710	222	118	155	1.205

I dati riportati in tabella evidenziano che 479 aziende su 1.205 complessive (circa il 40% del totale) applicano il contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici. Anche in termini di lavoratori coinvolti, i dati mostrano con chiarezza la predominanza del contratto collettivo dei metalmeccanici. Ad esempio, su un totale di 56 aziende che presentano un numero superiore a 250 dipendenti, il 50% applica il contratto dei metalmeccanici. Analogamente, con riferimento ai livelli di fatturato, le aziende che applicano il contratto collettivo dei metalmeccanici risultano essere quelle che hanno un peso maggiore sul dato complessivo. Osservando infatti i quattro *cluster* (fatturato minore di 10 milioni, fatturato compreso tra 10 e 25 milioni, fatturato compreso tra 25 e 50 milioni e fatturato superiore a 50 milioni) si rileva che in ognuno di essi le aziende metalmeccaniche sono i *leader* per distacco.

<sup>86</sup> La Tab. 2 riporta il numero delle aziende iscritte a Confindustria Bergamo suddivise per tipologia di contratto collettivo nazionale applicato, numero di dipendenti e livello di fatturato annuo con riferimento all'anno 2021. I valori riguardanti il fatturato debbono intendersi nell'ordine dei milioni di euro. I dati sono stati raccolti internamente all'associazione.

Chiarite pertanto le ragioni rispetto al metodo e all'ambito di indagine prescelto, i contratti di primo e di secondo livello verranno analizzati da punto di vista testuale, sia in senso assoluto che in ottica comparativa. Il tentativo è quello di comprendere come le parti, attraverso espresse previsioni contrattuali, intendono dare rilevanza alla dimensione qualitativa del lavoro prestato e quindi, più in termini progettuali, come la contrattazione collettiva mette a punto «parametri contrattuali di misurazione del valore economico di scambio di lavoro incentrati su un più moderno sistema di classificazione professionale e inquadramento giuridico dei lavoratori».<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> TIRABOSCHI M., *Per uno studio della contrattazione collettiva*, ADAPT University Press, 2021, pp. 54-55.

## **2.2 Contrattazione collettiva nazionale: la centralità della professionalità all'interno del nuovo sistema di classificazione dei metalmeccanici**

Come evidenziato da S. Malandrini,<sup>88</sup> il rinnovo del 5 febbraio 2021 del CCNL per l'industria metalmeccanica, ha portato su di sé l'attenzione degli addetti ai lavori con particolare riferimento al tema dell'adeguamento dei sistemi di classificazione alle mutate esigenze delle imprese e dei lavoratori. Tenuto conto dell'ambito manifatturiero tradizionale della metalmeccanica, il quale presenta una base occupazionale estremamente diffusa ed è connotato da relazioni sindacali complesse e talvolta anche conflittuali, gli elementi di novità (che verranno di seguito analizzati ed approfonditi) hanno «rappresentato di per sé una notevole e non semplice innovazione».<sup>89</sup>

Per comprendere al meglio il passaggio al nuovo sistema di classificazione è determinante rivolgere, per un istante, lo sguardo al passato. In tal senso la Fondazione ADAPT, all'interno di uno dei suoi Bollettini Speciali,<sup>90</sup> mette in evidenza come l'inquadramento dei lavoratori rappresenterebbe da sempre uno degli elementi strutturali di ogni sistema contrattuale e, pertanto, la sua negoziazione costituirebbe un crocevia determinante nelle trattative di rinnovo.

Viene aggiunto, inoltre, che con particolare riferimento al CCNL dei metalmeccanici e alla «sua capacità di essere l'intesa trainante di tutto il settore manifatturiero»,<sup>91</sup> il rinnovo di tale contratto ha sempre portato con sé «un carattere innovativo riguardo a molti istituti contrattuali tra i quali spicca appunto il sistema di inquadramento professionale».<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> MALANDRINI S. (a cura di), *La progressione degli inquadramenti nella più recente contrattazione collettiva nazionale*, Studi e ricerche, n. 1/2021, ADAPT.

<sup>89</sup> *Ivi*, p. VII.

<sup>90</sup> Cfr. NEGRI S., PIGNI G., *Il nuovo sistema di inquadramento professionale: tra resistenze e cambiamento* in Bollettino speciale ADAPT 25 febbraio 2021, n. 1.

<sup>91</sup> *Ivi*.

<sup>92</sup> *Ivi*.

Da un punto di vista della ricostruzione storica del sistema di classificazione di questo contratto collettivo, la data da prendere come riferimento sarebbe quella del 19 aprile 1973, ossia il giorno di rinnovo dell'intesa a livello nazionale. Come evidenziato da G. Cazzola, in quella circostanza «le federazioni dei metalmeccanici “andarono all'assalto del cielo” ed ottennero nel rinnovo del contratto nazionale il c.d. inquadramento unico, consistente in un progetto di classificazione in cui le qualifiche operaie e quelle impiegatizie erano valutate per la loro capacità professionale e non per il loro status».<sup>93</sup>

Per cogliere la portata evolutiva di questa innovazione è utile ricordare che durante gli anni '70 è possibile registrare lo sviluppo di una tendenza maggiormente egualitaria che si è tradotta, da un punto di vista quantitativo, in livelli retributivi uguali per tutti e, da un punto di vista qualitativo, in un diverso rapporto tra classificazione professionale della prestazione e la sua remunerazione conducendo inevitabilmente ad uno scardinamento del vecchio sistema di qualifiche. Attraverso questa chiave di lettura del sistema di inquadramento unico di operai ed impiegati, che comportava la compresenza di mansioni (ex) operaie ed (ex) impiegatizie con medesimo status economico, è possibile capire la logica che giustificava tale sistema di classificazione dei lavoratori ovvero quella di andare verso una organizzazione del lavoro, come detto in precedenza, maggiormente egualitaria. Analogamente, è possibile comprendere come oggi, davanti alle grandi trasformazioni del lavoro e delle relazioni industriali, sia apparso necessario un cambio di passo verso una nuova struttura classificatoria.

Ricostruite storicamente le vicissitudini riguardanti la costruzione del sistema di classificazione della metalmeccanica, è possibile adesso entrare nel dettaglio del nuovo sistema di classificazione.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> CAZZOLA G., *I 35 giorni di lotta alla Fiat e la “Marcia dei 40mila”* in Bollettino ADAPT del 15 febbraio 2016.

<sup>94</sup> Sull'evoluzione del sistema di inquadramento si rimanda al § 1.3.2, § 1.3.3, § 1.3.3, § 1.3.4 e § 1.3.5.

*Classificazione dei lavoratori: i campi di responsabilità e di ruolo articolati nei nove livelli*

Come previsto dall'art. 1, *Classificazione dei lavoratori*, del CCNL dei metalmeccanici, i lavoratori rientranti nelle diverse categorie legali di quadri, impiegati e operai sono inquadrati in una classificazione unica articolata in nove livelli di inquadramento ricompresi in quattro campi di responsabilità di ruolo:

D. Ruoli Operativi: Livelli D1 e D2;

C. Ruoli Tecnico Specifici: Livelli C1, C2 e C3;

B. Ruoli Specialistici e Gestionali: Livelli B1, B2 e B3;

A. Ruoli di Gestione del cambiamento e Innovazione: Livello A1

L'inquadramento dei lavoratori nei nove livelli previsti è effettuato sulla base delle declaratorie generali e delle esemplificazioni delle figure professionali e relative articolazioni nei livelli.

Quel che emergerebbe dalla previsione contrattuale, pertanto, è che l'inquadramento dei lavoratori subordinati nei nove livelli viene compiuto in relazione alle declaratorie "uniche". Verrebbe così in qualche superata la precedente impostazione che riconosceva una distinzione tra le categorie legali di operaio, impiegato e quadro, oltre i c.d. intermedi. L'attuale formulazione delle declaratorie, infatti, pone convenzionalmente sullo stello livello i ruoli produttivi, tecnici, amministrativi o di servizio riconoscendo valore anche alle figure che operano con un elevato contenuto di manualità. Restano ferme, naturalmente, le definizioni delle categorie legali di operaio, impiegato e quadro ex art. 2095 c.c., che oggi hanno rilievo sul piano normativo e, con particolare attenzione, per il trattamento giuridico ed economico della malattia presso l'INPS.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Cfr. Circ. Inps 28 gennaio 1981 n. 134368

Con riferimento ai c.d. lavoratori intermedi,<sup>96</sup> le parti sottoscrittrici si sono limitate a garantire i trattamenti giuridici ed economici aziendali in atto, in particolare per quanto attiene la categoria giuridica di appartenenza. Ulteriore indicazione fornita dalle parti riguarda i c.d. lavoratori direttivi,<sup>97</sup> di cui il contratto collettivo continua a prevedere l'inquadramento a partire dal livello B2 e per cui, logicamente, viene ancora prevista l'esclusione dall'applicazione delle norme sul lavoro straordinario così come previsto dal D. Lgs. 66/2003.

Viene infine previsto l'eliminazione del primo livello, ossia quello che nel vecchio sistema di classificazione risultava essere il più basso.

*Le norme transitorie per i lavoratori in forza alla data 31 maggio 2021*

Nei confronti dei lavoratori in forza in azienda alla data 31 maggio 2021, il passaggio al nuovo sistema di inquadramento viene gestito grazie alla tabella di comparazione automatica stabilita dal contratto collettivo che individua esattamente la corrispondenza delle previgenti categorie con i nuovi livelli di professionalità.

---

<sup>96</sup> Il cui rapporto di lavoro, attraverso un accordo datato 1973 è stato convenzionalmente definito "intermedio" tra operai ed impiegati rivolgendosi a quei lavoratori a cui erano state affidate mansioni particolari di fiducia o responsabilità ovvero di guida e controllo di un gruppo di operai.

<sup>97</sup> Identificati nei lavoratori con funzioni gerarchiche o dotati di autonomia tecnica organizzativa.

Tab. 3 – Tabella di comparazione tra vecchi e nuovi livelli

Livelli attuali	Campi professionali	Nuovi Campi e Livelli
1°	Eliminazione 1° livello	-
2°	D RUOLI OPERATIVI	D1
3°		D2
3°s		C1
4°	C RUOLI TECNICO SPECIFICI	C2
5°		C3
5°s		B1
6°	B RUOLO SPECIALISTICI GESTIONALI	B2
7°		B3
8°	A RUOLI DI GESTIONE DEL CAMBIAMENTO E INNOVAZIONE	A1

Tale scelta persegue l'evidente obiettivo di garantire, ai lavoratori, stabilità e certezza e, alle imprese, un sistema di transizione semplice e diretto.

#### Le declaratorie generali

Uno degli aspetti sicuramente più innovati riguarda la costruzione delle declaratorie generali. Infatti, il contratto collettivo prevede che «le declaratorie sono definite sulla base dei seguenti criteri di professionalità:

##### *1. Autonomia - Responsabilità gerarchico/funzionale*

Definibile come l'ampiezza di impatto e di influenza gerarchica o tecnico/funzionale e/o il grado di autonomia e discrezionalità esecutiva e d'iniziativa sulle attività attribuite in un determinato contesto organizzativo. In tal senso l'autonomia può essere riferita alla propria attività individuale o anche altre attività e risorse (umane, tecnologiche, economiche, materiali, informative etc.).<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Esempificazioni dell'autonomia – responsabilità gerarchico/funzionale: tipi di responsabilità di budget/conto economico/risultato. Dimensione e qualificazione dei riporti in termini di ampiezza del controllo gerarchico funzionale. Area organizzativa e complessità del prodotto/processo su cui si esercita l'influenza (tecnica, economica, organizzativa e geografica).

## 2. *Competenza tecnico-specifica*

Definibile come quel complesso di conoscenze e capacità tecniche operative, di processo, di prodotto e di prerequisiti di certificazione, studio e/o esperienza, direttamente connesse allo specifico ambito di azione nel contesto aziendale.<sup>99</sup>

## 3. *Competenze trasversali*

Vengono considerate competenze trasversali, utili al miglioramento generale, quei saperi e quei saper fare che il lavoratore può applicare e trasportare su differenti ambiti funzionali e di processo. Inoltre, hanno anche lo scopo di abilitare i risultati delle competenze tecnico specifiche in termini di efficacia ed efficienza. Esse comprendono competenze relazionali di ascolto e comunicazione, di lavoro individuale e collaborazione in gruppo, di *problem solving* per la partecipazione al miglioramento continuo, competenze digitali generali, di apprendimento permanente e di adattamento multiculturale e linguistico.<sup>100</sup>

## 4. *Polivalenza*

Per polivalenza s'intende quella capacità di effettuare, in un perimetro definito dell'organizzazione, prestazioni analoghe: diverse posizioni sulla stessa linea/ufficio o la stessa posizione su più linee, uffici, unità organizzative.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Esemplicazioni della competenza tecnico-specifica: controllo e regolazione. Qualità per precisione, dimensione, valore, complessità, natura dei materiali e dei componenti, natura ed intensità dei rischi: di deterioramento del prodotto, di sicurezza, ambientali, di continuità del processo. Autonomia di diagnostica e adattamento nell'esecuzione dei compiti professionali in condizioni variabili. Reperibilità di mercato. Rilevanza competitiva aziendale. Perimetro di influenza: attività personale, del gruppo, aziendale, di settore. Indicatori di misura della prestazione

<sup>100</sup> Esemplicazioni delle competenze trasversali: ascolto comunicazione e relazione. Partecipazione al miglioramento continuo e suggerimenti. Partecipazione e coordinamento del lavoro di gruppo. Esposizione al cliente ed al fornitore. Agilità e adattabilità. Pianificazione e gestione. Apprendimento continuo e formazione di sé. Supporto e formazione di altri. Lingue straniere. Utilizzo degli strumenti informatici e digitali

<sup>101</sup> Esemplicazione della polivalenza: capacità di ricoprire posizioni diverse di complessità ed onerosità equivalente nella stessa unità organizzativa o disimpegnare la stessa posizione in diverse unità organizzative e contesti operativi diversi.

## 5. *Polifunzionalità*

Per polifunzionalità s'intende la capacità del lavoratore di effettuare determinate attività normalmente riferibili a diverse aree di mestiere.<sup>102</sup>

## 6. *Miglioramento continuo ed innovazione correlati ai nuovi sistemi integrati di gestione*

La definizione contrattuale di miglioramento continuo ed innovazione viene legato alla partecipazione ai nuovi sistemi integrati di gestione operativa e di organizzazione del lavoro, ad esempio, di tipo ISO 9000, 14000, 18000/45000 o normativo che richiedono capacità di contribuire ai cicli di miglioramento continuo e processi di innovazione a fronte delle evoluzioni della tecnologia e dei mercati, per il miglioramento delle condizioni di lavoro, dell'efficienza.<sup>103</sup>

Rispetto alla passata impostazione del sistema di classificazione dei lavoratori, in cui l'inquadramento si fondava sulle declaratorie generali, sulle esemplificazioni dei profili professionali e sugli esempi, l'attuale sistema è pertanto realizzato con riferimento alle declaratorie generali che circoscrivono i criteri e i parametri di professionalità in termini generali ed uniformi per l'intero settore, consentendo così di costruire l'inquadramento a prescindere da specifiche descrizioni di profilo.

Il nuovo sistema di classificazione dei lavoratori, dunque, sembrerebbe essere stato costruito per essere in funzione anzitutto dell'organizzazione del lavoro. Infatti, l'applicazione concreta delle nuove declaratorie in ciascuna realtà aziendale

---

<sup>102</sup> Esempificazione della polifunzionalità: capacità di esercizio della propria attività/responsabilità in integrazione con ruoli tecnici diversi, o di attingere ad altri saperi tecnico/disciplinari per svolgere attività o presidiare più funzioni in posizioni composite.

<sup>103</sup> Esempificazioni del miglioramento continuo ed innovazione correlati ai nuovi sistemi integrati di gestione: attitudine cliente/fornitore interno lungo il processo. Capacità di contribuire all'implementazione delle soluzioni tecniche, di prodotto e processo, ed organizzative. Capacità di utilizzare, sviluppare individualmente e/o collaborativamente, metodologie e strumenti, anche digitali, previsti nell'ambito dei modelli organizzativi. Capacità di guidare/orientare il miglioramento e/o l'innovazione. Capacità di diffusione delle pratiche e di elaborare proposte innovative.

risulterebbe essere oggi dipendente dall'effettiva organizzazione dell'azienda e non, contrariamente, da una (pre)configurazione astratta di profili professionali.

Nello specifico, i criteri evidenziati all'art. 1 del contratto collettivo indicano, anzitutto, che «gli elementi di professionalità declinati nelle declaratorie di livello vanno riferiti al ruolo effettivamente svolto dal lavoratore nell'ambito dell'organizzazione aziendale». Sembrerebbe quindi emergere minor spazio per le competenze proprie del lavoratore a favore, invece, per quelle che effettivamente esprime e che nel concreto gli vengono richieste dal datore nello svolgimento non più di un insieme di attività convenute bensì di un ruolo.

Le competenze, le relative intensità e le aree di autonomia e responsabilità distintive dei ruoli che afferiscono allo stesso livello di inquadramento individuate dalle declaratorie sono graduate sempre in funzione del contesto aziendale. I criteri di professionalità in cui sono articolate le declaratorie non sono necessariamente compresenti e concorrono tutti o in parte o con diverso peso, in relazione allo specifico contesto organizzativo che contraddistingue l'azienda.<sup>104</sup>

#### *Le figure professionali aggregate per aree funzionali e articolazione nei livelli di professionalità*

Al fine di supportare l'implementazione operativa del sistema di inquadramento, all'interno dello specifico contesto aziendale, le parti sottoscrittrici hanno previsto una sorta di elencazione esemplificativa di figure professionali che comprendono, oltre alle figure professionali già presenti nella versione precedente al rinnovo del 5 febbraio 2021, anche ulteriori nuove figure professionali collegate all'evoluzione delle tecnologie e dei modelli di organizzazione e di gestione del miglioramento.

---

<sup>104</sup> Ad esempio, la responsabilità gerarchica di personale potrà, in alcuni contesti, nel caso di figure di contributo specialistico, non essere requisito necessario per l'inquadramento ai livelli superiori, ma l'autonomia ed il rilievo funzionale insieme alle competenze tecnico specifiche, alle competenze trasversali dovranno comunque integrare le definizioni della declaratoria. Similmente, in altri contesti, la competenza tecnico specifica dovrà essere valutata insieme alle effettive competenze trasversali, di polivalenza e di partecipazione ai sistemi di miglioramento.

Di seguito viene riportata una tabella riportante l'elencazione esemplificativa delle figure professionali. Per questioni di semplicità è stata riportato un unico esempio di figura professionale per ogni area funzionale prevista dal contratto collettivo.

Tab. 4 – Esempificazione dei livelli professionali e articolazione nei nove livelli

AREA	FIGURA PROFESSIONALE	D1	D2	C1	C2	C3	B1	B2	B3	A1
AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO GESTIONE	CONTABILE		X	X	X	X	X	X	X	
MANUTENZIONE, INSTALLAZIONE E TECNOLOGIE	MANUTENTORE MECCANICO-ELETTRICO-ELETTRONICO	X	X	X	X	X	X	X	X	
PERSONALE ED ORGANIZZAZIONE	RESPONSABILE RISORSE UMANE							X	X	X
PRODUZIONE E LOGISTICA	SALDATORE	X	X	X	X	X	X	X		
RICERCA & SVILUPPO E GESTIONE PROGETTI	DISEGNATORE			X	X	X	X			
SERVIZI COMMERCIALI	RESPONSABILE SERVIZIO CLIENTE						X	X	X	X
SERVIZI INFORMATICI	WEBMASTER						X	X	X	X
SUPPLY CHAIN, QUALITÀ, SICUREZZA - AMBIENTE	COLLAUDATORE	X	X	X	X	X				

Come si evince dalla tabella n. 4, le figure professionali sono organizzate per aree/famiglie funzionali. L'effettivo inquadramento del lavoratore, a prescindere delle denominazioni che può assumere, è in funzione dagli effettivi contenuti di ruolo e dei contesti aziendali.

Si ricorda, inoltre, che i quattro campi di ruolo già citati:

1. Ruoli Operativi
2. Ruoli Tecnico Specifici
3. Ruoli Specialistici e Gestionali
4. Ruoli di Gestione del cambiamento e Innovazione

possono poi costituire un prezioso riferimento per normalizzare le terminologie da adottare all'interno del contesto aziendale.

#### *Criteri di inserimento e parametri di mobilità professionale*

Con il rinnovo contrattuale le parti hanno provveduto ad aggiornare, alla luce delle innovazioni introdotte, il precedente testo contrattuale adeguandolo al quadro aggiornato dei sistemi di istruzione e formazione con riferimento al QEQ (Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente) e chiarendo, allo stesso tempo, le formulazioni relative ai passaggi "automatici" di livello.

Fermo restando diverse intese definite a livello aziendale, di seguito vengono riportati, all'interno della tabella n.5, i criteri e modalità di passaggio di livello e i criteri di inserimento distinti in base alla qualifica giuridica di operaio o di impiegato.

Tab. 5 – Criteri e modalità di passaggio di livello e i criteri di inserimento distinti in base alla qualifica giuridica di operaio o di impiegato

<b>Passaggio al livello D1- Operai</b>
A far data 1° giugno 2021 tutti i lavoratori inquadrati nella ex categoria 1 passeranno automaticamente al livello D1
<b>Passaggio dal livello D1 al livello D2</b>
<p><u>Operai</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- senza specifica pratica di lavoro, provenienti da scuole professionali ed in possesso del relativo titolo di studio (livello 4 QEQ): dopo 3 mesi dall'assunzione</li> <li>- Lavoratori inseriti in figure professionali articolate su più livelli:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Entro il termine di 18 mesi di svolgimento della prestazione;</li> <li>b) con conoscenze e capacità acquisite in corsi professionali specifici di Livello 3 QEQ: entro il termine di 9 mesi.</li> </ul> </li> <li>- Connessi al ciclo produttivo il cui sviluppo nei livelli superiori è collegato a modifiche di carattere organizzativo o tecnologico comportanti un cambio di ruolo, comunque entro il termine di 36 mesi di svolgimento della prestazione.</li> <li>- Linee a catena o a cadenza: al termine di 36 mesi di prestazione</li> </ul> <p><u>Impiegati</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dopo 18 mesi di ininterrotta permanenza</li> </ul>
<b>Inserimento nel livello C2 - Impiegati</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- i lavoratori in possesso di diploma di scuole medie superiori (Livello 4 QEQ – limitatamente a percorsi quinquennali)</li> </ul>
<b>Passaggio dal livello C2 al livello C3 - Impiegati</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- i lavoratori in possesso di diploma di scuole medie superiori (Livello 4 QEQ – limitatamente a percorsi quinquennali): dopo 24 mesi di ininterrotta permanenza in attività inerenti al diploma conseguito</li> </ul>
<p><b>Inserimento nel livello C3 - Impiegati</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- i lavoratori in possesso di laurea anche triennale (Livelli 6 e 7 QEQ) o diploma ITS (Livello 5 QEQ) in fase di inserimento nell’azienda, verranno inquadrati nel Livello C3, sempre che svolgano attività inerenti alla laurea o al diploma conseguiti</li> </ul>

Temporaneo passaggio ad altre mansioni

Le parti hanno, inoltre, aggiornato, in virtù delle innovazioni introdotte, le norme riguardanti la mobilità professionale orizzontale. Nello specifico, pur mantenendo il riferimento alla mansione, le parti hanno cercato di rendere attuale il riferimento alle cosiddette “mansioni equivalenti” con il concetto di ruolo introdotto con il nuovo sistema di inquadramento. Quindi, l’equivalenza da riscontrare in circostanze di modifica delle mansioni assegnate al lavoratore deve essere misurata relativamente al ruolo svolto dal lavoratore all’interno del contesto aziendale. Operazione che deve essere necessariamente ispirata ai principi che hanno guidato il nuovo sistema di inquadramento e che si fondano, come detto in precedenza, su criteri di professionalità quali ad esempio la trasversalità, la polivalenza e la polifunzionalità del ruolo svolto e non solo alla stabilità di attività tecnico specifiche o di rigide gerarchie organizzative.

I trattamenti retributivi e la valorizzazione economica della professionalità

Per la vigenza contrattuale, le parti hanno deciso di aumentare il trattamento economico minimo (TEM) di una ulteriore componente retributiva relativa alla rilevante innovazione organizzativa determinata dalla riforma del sistema di inquadramento, come indicato dal patto per la fabbrica al punto 5, lettera H.

In termini pratici, con riferimento al periodo 2021-2024, gli aumenti retributivi, e quindi i minimi contrattuali, da riconoscere nei mesi di giugno di ciascun anno,

sono riconosciuti in una misura complessiva composta di una quota riferita alla riforma dell'inquadramento<sup>105</sup> e di una quota relativa all'IPCA al netto degli energetici importati<sup>106</sup> così come riportato dalla seguente tabella.

Tab. 6 – Tabelle retributive CCNL Metallmeccanico

Categ. Ccnl 2016	Nuovi livelli prof.	Minimi in vigore (€)	01.06.2021		01.06.2022		01.06.2023		01.06.2024		Totale aumento al 01.06.2024
			AUMENTO (€)	Minimo (€)							
1	/	1.330,54	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2	D1	1.468,71	20,18	1.488,89	20,18	1.509,07	21,79	1.530,86	28,25	1.559,11	90,40
3	D2	1.628,69	22,38	1.651,07	22,38	1.673,46	24,17	1.697,62	31,33	1.728,95	100,26
3S	C1	1.663,88	22,86	1.686,74	22,86	1.709,60	24,69	1.734,29	32,01	1.766,30	102,42
4	C2	1.699,07	23,34	1.722,41	23,34	1.745,75	25,21	1.770,96	32,68	1.803,64	104,57
5	C3	1.819,64	25,00	1.844,64	25,00	1.869,64	27,00	1.896,64	35,00	1.931,64	112,00
5S	B1	1.950,39	26,80	1.977,19	26,80	2.003,99	28,94	2.032,93	37,52	2.070,45	120,06
6	B2	2.092,45	28,75	2.121,20	28,75	2.149,95	31,05	2.181,00	40,25	2.221,25	128,80
7	B3	2.336,02	32,10	2.368,12	32,10	2.400,22	34,66	2.434,88	44,93	2.479,81	143,79
8	A1	2.392,00	32,86	2.424,86	32,86	2.457,72	35,49	2.493,21	46,01	2.539,22	147,22

Nel mese di giugno di ciascun anno di vigenza del contratto, i minimi contrattuali per livello saranno comunque adeguati sulla base della dinamica inflativa consuntivata misurata con “l'IPCA al netto degli energetici importati”. Tuttavia, nel caso in cui l'importo relativo all'adeguamento IPCA risultasse superiore agli

<sup>105</sup> Si ricorda che, con il rinnovo contrattuale, le parti hanno stabilito che «il sistema di inquadramento intende valorizzare il contributo del lavoratore in termini di responsabilità ed autonomia proprie dei diversi ruoli aziendali attualizzando i contenuti di professionalità e la terminologia dell'attuale sistema di inquadramento». Previsione che va intesa tanto in termini di attualizzazione del sistema di classificazione quanto in termini di valorizzazione in termini retributivi della professionalità.

<sup>106</sup> Come correttamente evidenziato da FAZIO F., MASSAGLI E., TIRABOSCHI M., *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 8, ADAPT, 2012, pp. 8-9, «L'IPCA (l'indice dei prezzi al consumo armonizzato per i Paesi dell'Unione Europea), sviluppato per assicurare una misura dell'inflazione comparabile a livello europeo e per verificare la convergenza tra le economie dei paesi membri dell'Unione Europea. Ogni Stato Membro elabora, infatti, il proprio indice di prezzo e lo invia ad Eurostat, che pubblica gli indici armonizzati dei singoli paesi dell'Ue ed elabora l'indice sintetico europeo, calcolato sulla base dei primi. L'indice IPCA copre la quasi totalità delle spese incluse nell'indice nazionale (NIC). Risultano esclusi particolari prodotti come i concorsi a pronostici e i medicinali. D'altra parte, l'IPCA tiene in considerazione anche eventuali riduzioni temporanee di prezzo in alcuni momenti dell'anno (sconti, saldi, vendite promozionali). L'indice scelto come indice di inflazione da parte della contrattazione collettiva non coincide però con alcuno degli indici statistici prodotti dall'Istat e sopra riportati. La contrattazione ha infatti individuato il proprio indicatore di inflazione nell'IPCA «depurato della dinamica dei prezzi dei beni energetici importati».

importi degli incrementi retributivi complessivi di riferimento per ogni singolo anno, individuati dal contratto, i minimi tabellari saranno adeguati all'importo risultante.<sup>107</sup> In via esemplificativa, prendendo a riferimento l'anno 2021 e il livello di inquadramento C3, per verificarsi un aumento dei 25 euro prestabiliti, l'IPCA realizzato nel 2020, dovrebbe attestarsi ad un livello superiore al 1,37%.

---

<sup>107</sup> Cfr. RIZZOTTI S., SCHIAVO R., *I 112 euro dei metalmeccanici: il bilanciamento tra IPCA e innovazione organizzativa*, in Bollettino speciale ADAPT n. 1/2021.

### **2.3 Contrattazione collettiva aziendale: la dimensione della professionalità all'interno dell'accordo TenarisDalmine del 9 gennaio 2019**

L'azienda TenarisDalmine S.p.A., impresa operante nel settore della metalmeccanica appartenente al Gruppo Tenaris ed attiva nella produzione di tubature in acciaio per l'industria energetica e meccanica, ha sottoscritto il 9 gennaio 2019, insieme alle RSU, alle segreterie territoriali FIM-FIOM-UILM e Confindustria Bergamo, un contratto collettivo di secondo livello andando a regolamentare diversi ambiti.<sup>108</sup>

In questa circostanza le parti hanno confermato, come a sua volta era accaduto nel 2017, il “Premio Professionalità”, premialità già concordata nel capitolo specifico dell'accordo sottoscritto tra le stesse parti il 26 giugno 2012.

Nello specifico, la clausola contrattuale prevede che la professionalità dei lavoratori venga correlata a particolari meccanismi premianti. In altre parole, è previsto un premio il cui ammontare viene individuato dal grado di professionalità dal dipendente successivamente ad una precisa e concordata valutazione a livello aziendale.

Tale valutazione prevede un giudizio su parametri quali: conoscenze, capacità relazionali, polivalenza e polifunzionalità del dipendente, nonché la qualità dei risultati ottenuti.

Il sistema costruito dall'azienda, attraverso la partecipazione attiva delle rappresentanze sindacali e dell'organizzazione datoriale, si poggia sul monitoraggio di due dimensioni della professionalità:

---

<sup>108</sup> Tra gli ambiti regolamentati dall'accordo vi sono: l'efficientamento degli impianti e il tempo di lavoro, indennità varie riconosciute ai lavoratori e i sistemi premianti (premio della qualità e produttività del processo produttivo, premio di redditività aziendale, premio sulla professionalità, premio prevenzione per la sicurezza, premio prevenzione ambientale, premio assiduità).

### *Professionalità Richiesta*

ovvero la dimensione riguardante il comportamento lavorativo atteso. In questo caso viene preso a riferimento la complessità del ruolo svolto, ossia l'insieme delle aspettative e delle responsabilità assegnate al lavoratore.

### *Professionalità Espressa*

individuata invece da un processo valutativo. Tale elemento cerca di misurare il modo in cui ciascun comportamento lavorativo atteso può essere realizzato.

Nel merito, la valutazione della Professionalità Richiesta dall'azienda nei confronti dei lavoratori si fonderebbe su diverse fasce di professionalità (A, B, C, D, E, F) e si rivelerebbe come una professionalità di tipo statico, nella misura in cui la fascia di professionalità medesima è correlata al livello di inquadramento del dipendente.

La Professionalità Espressa, invece, si rivolgerebbe alle performance individuali ed effettive del lavoratore e cioè al modo in cui il lavoratore interpreterebbe il ruolo richiesto. Questo secondo tipo di professionalità è determinato in funzione di quattro parametri:

1. Ambiente, Salute e Sicurezza
2. Qualità
3. Conoscenza tecnica
4. Iniziativa, Autonomia e Lavoro di squadra

Tali parametri sono successivamente suddivisi in sotto parametri, contraddistinti da un maggior grado di dettaglio, così come riportato dalle seguenti tabelle estrapolate dalla pagina 20 dell'accordo originale.

Tab. 7 – Scheda valutativa della Professionalità Espressa

	ok-	ok	ok+
<b>Ambiente, Salute e Sicurezza</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizza gli appositi DPI in area di lavoro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetta le regole di sicurezza e le analisi dei rischi previste nelle postazioni in cui lavora. Si preoccupa di partecipare alle analisi dei rischi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E' proattivo nel segnalare anomalie in relazione a comportamenti, problemi con macchinari/attrezzature, problemi legati all'ambiente al responsabile o in TSE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifica e segnala nei sistemi di manutenzione (per es. SAP PM, report M7), ogni problematica in relazione alla riparazione di impianti/macchine e attrezzature (MN).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Applica le procedure relative alla messa in sicurezza degli impianti. Conosce i percorsi di transito corretti da seguire durante il funzionamento dell'impianto o la movimentazione della gru.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nel caso in cui ci siano eventuali problemi di sicurezza e/o ambiente decide di fermare le proprie attività ed avvisa immediatamente il proprio responsabile, agendo in modo attivo nel caso in cui sia necessario il suo contributo per mettere in sicurezza l'area e per svolgere il primo intervento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Qualità</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Applica le procedure, le specifiche e i piani d'ispezione previsti dalla sua mansione. Utilizza i documenti di controllo previsti dalle procedure e pratiche di qualità.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conosce come utilizzare le attrezzature per la misurazione dei prodotti (strumenti di calibro, registrazione della misura, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risponde con precisione e correttezza durante gli audit interni/esterni o ispezioni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlla la corretta impostazione delle macchine e la conformità qualitativa dei prodotti, riportando al proprio responsabile eventuali criticità.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Conoscenza Tecnica</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetta le pratiche operative ed esegue quanto gli viene richiesto in ciascuna fase del proprio lavoro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lavora in modo efficace: -OP: movimentazione dei tubi o impostazione parametri impianti, cambio attrezzature, manutenzione o ispezione prodotto, manutenzione e pulizia delle proprie attrezzature, eseguire i piani di ispezione macchina - MN: mantenere aggiornati i piani d'ispezione ed i relativi ordini di lavoro. Diagnosticare ed analizzare le cause delle interruzioni e rotture. - LOG: controllare i prodotti ed il materiale a piazzale, attività di carico/scarico, controllare ed eseguire i documenti necessari per le spedizioni dei tubi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetta la tracciabilità dei prodotti (se applica) eseguendo le necessarie registrazioni. (OP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizza i sistemi IT previsti dalla mansione (cercare/registrare informazioni, interpretare i dati e fare le necessarie azioni correttive) - Produzione: specifiche del prodotto, piani di ispezione e test, controllo stock, pratiche operative, etc.. - Manutenzione: ispezioni, pratiche di manutenzione preventiva e pratiche di reparto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ottimizza la quantità di materiale in lavorazione, dimostra proattività nel caso in cui manchi materiale per evitare di fermare la linea ed informa il capo se lo stock a monte per la lavorazione è troppo basso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetta i piani di produzione. Rispetta gli standard di produttività/costi/tempi di consegna interni/qualità/sicurezza/numero ispezioni/numero riparazioni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Iniziativa, Autonomia e Lavoro di Squadra</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimostra motivazione e iniziativa. (per es. In: manutenzione della propria area, assicurare alti standard di qualità, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propone soluzioni di miglioramento continuo (es. nuove idee) e innovazioni. Partecipa ai gruppi di lavoro di Miglioramento Continuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimostra una condotta in linea con i regolamenti aziendali, il contratto aziendale e il CCNL, svolge il proprio lavoro con continuità e rispetto dell'orario di lavoro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Affronta positivamente i cambiamenti: Nuove tecnologie, nuovi metodi di lavoro, cambi organizzativi, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lavora in modo coordinato anche con i componenti degli altri turni di lavoro per poter raggiungere i risultati della linea (es. condivisione dei report giornalieri con i colleghi degli altri turni).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimostra flessibilità nel ricoprire posizioni differenti all'interno dell'organizzazione in base alle necessità del reparto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partecipa attivamente alla formazione prevista per il proprio ruolo e al proprio sviluppo professionale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entrando nel dettaglio della scheda valutativa afferente alla professionalità espressa, la stessa viene condivisa e pattuita contrattualmente tra azienda e rappresentanti dei lavoratori e presenta un totale di ventitré comportamenti lavorativi, raggruppati sotto i già menzionati quattro 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.

Con riferimento agli importi e alla distribuzione del premio, come viene mostrato nella successiva tabella, i lavoratori vengono anzitutto distribuiti su più fasce in funzione del livello di Professionalità Richiesta e, successivamente, suddivisi in livelli in relazione al grado di Professionalità Espressa.

*Tab. 8 - Importi premiali in euro legati ai livelli di Professionalità Richiesta e Professionalità Espressa*

Livelli di professionalità richiesta	Livelli di professionalità espressa				
	Minimo	Medio inferiore	Medio	Medio superiore	Massimo
A	5,62	8,43	11,25	14,1	16,96
B	7,78	11,83	15,77	19,71	23,65
C	10,13	15,2	20,27	25,36	30,43
D	12,42	18,61	24,79	30,97	37,16
E	21,09	32,37	43,64	54,91	66,19
F	58,19				

L'accordo prevede inoltre che:

- la valutazione del lavoratore avrà luogo una volta l'anno;
- nella fase finale del processo valutativo è previsto un colloquio di resoconto tra il soggetto valutatore e il lavoratore;
- il funzionamento dell'intero sistema premiante sia sottoposto al monitoraggio di una Commissione bilaterale composta da rappresentanti dell'azienda e rappresentanti dei lavoratori. Nel merito, la Commissione è tenuta ad accertarsi sulla validità del processo di valutazione, approfondendo e dirimendo eventuali difformità. Il lavoratore, in particolare, anche per il tramite di un rappresentante sindacale, può rivolgersi alla Commissione bilaterale allo scopo di ottenere chiarimenti con riferimento alla valutazione finale.

## **2.4 Contrattazione collettiva aziendale: la dimensione della professionalità all'interno del Premio di Risultato Tesmec del 30 luglio 2021**

Come è possibile leggere alla pagina web aziendale,<sup>109</sup> Tesmec è un gruppo di imprese attivo nella progettazione, produzione e commercializzazione di prodotti, tecnologie e soluzioni integrate nella costruzione, manutenzione ed efficienza di infrastrutture legate al trasporto e alla distribuzione di energia, dati e materiali. Nel dettaglio, il portafoglio prodotti comprende *trencher* per scavo in roccia, *surface miner*, equipaggiamenti di tesatura, equipaggiamenti ferroviari e dispositivi elettronici per la gestione delle *smart grid*. L'azienda applica il contratto collettivo nazionale della metalmeccanica.

In data 30 luglio 2021, il management aziendale, assistito e rappresentato da Confindustria Bergamo, e i lavoratori, per il tramite dei delegati d'impresa e i rappresentanti sindacali territoriali della FIM e della FIOM, hanno sottoscritto un contratto collettivo di secondo livello allo scopo di regolamentare a livello aziendale<sup>110</sup> alcune materie.<sup>111</sup>

All'interno dell'accordo le parti hanno stabilito che il compenso annuo lordo legato ad obiettivi denominato "Premio di Risultato", (più brevemente indicato in PDR), contraddistinto da una erogazione economica variabile determinata in funzione del grado di raggiungimento annuale di determinati risultati fissati sulla base di parametri di reddito, di produttività, di servizio e di qualità, sia caratterizzato dai contenuti e dai criteri di distribuzione individuale di seguito meglio precisati.

L'importo erogato è collegato al raggiungimento di specifici risultati individuati dai seguenti quattro indicatori:

---

<sup>109</sup> <https://www.tesmec.com/it>

<sup>110</sup> L'accordo coinvolge i lavoratori delle sedi di Grassobbio (BG), Endine (BG) e Sirone (BG).

<sup>111</sup> Tra le materie regolamentate dall'accordo aziendale vi sono: premio di risultato, welfare aziendale, *flexible benefit*, welfare care family, relazioni sindacali, smart working e forme di solidarietà.

### *1. Indicatore di redditività*

Le parti hanno concordato che l'indicatore, che pesa il 40% del premio complessivo, è individuato dal c.d. *EBITDA Margin*.<sup>112</sup>

### *2. Indicatore di produttività*

Per l'individuazione dell'indicatore, che pesa il 25% del premio complessivo, le parti hanno concordato di adottare, per i singoli *plant* produttivi, l'insieme degli indici di seguito riportati:

#### *Sede di Grassobbio*

- a) Efficienza manodopera Ore Indirette Plant;
- b) Produttività Manodopera Ore Improduttive;
- c) Efficienza macchine Trencher Plant;
- d) Efficienza Officina Meccanica Plant.

#### *Sede di Endine*

- a) Efficienza Manodopera Ore indirette Plant
- b) Produttività Manodopera Ore Improduttive
- c) Efficienza Montaggio Tesatura Plant

#### *Sede di Sirone*

- a) Efficienza Manodopera Ore indirette Plant
- b) Produttività Manodopera Ore Improduttive
- c) Efficienza Macchine Montaggio/lavorazione

---

<sup>112</sup> L'*EBITDA Margin* è dato dal rapporto tra EBITDA e i ricavi di vendita. L'indice esprime, in termini economici, la capacità dell'impresa di stare sul mercato in quanto misura quanto reddito operativo è in grado di generare per unità di fatturato. Più nello specifico l'*EBITDA* è definibile come il risultato operativo prima degli ammortamenti, della rivalutazione cespiti conferiti, degli oneri finanziari netti, degli oneri straordinari netti e delle imposte. I ricavi di vendita invece corrispondono alla voce A1 del conto economico aziendale.

### 3. *Indicatore di servizio*

Le parti hanno concordato che l'indicatore, che pesa il 15% del premio complessivo, è individuato da due indici:

- a) Indice di puntualità, che è ottenuto attraverso il rapporto tra la data di emissione della DDT (fatturato vendita macchine, attrezzature rispettivo Plant) e la data commessa di consegna (valore economico degli ordini di vendita rispettivo Plant).
- b) Indice di *Slow Moving*, che è ottenuto attraverso la verifica annuale dell'efficientamento della rotazione del magazzino.

### 4. *Indicatore di qualità*

Le parti hanno concordato che l'indicatore, che pesa il 20% del premio complessivo, è individuato come segue:

#### Sede di Grassobbio

- a) Costi assistenza *Trencher Plant*
- b) Non conformità qualità Plant

#### Sede di Endine

- a) Indice Qualitativo Tesatura Plant
- b) Non Conformità Qualità Plant

#### Sede di Sirone

- a) Valore riparazioni Plant
- b) Non conformità Qualità Plant

Come solitamente viene previsto all'interno degli accordi di premio di risultato, l'importo risultante dagli indicatori è successivamente differenziato tra i lavoratori secondo specifiche modalità di distribuzione che quindi possono comportare un aumento, o una diminuzione, del valore complessivo del premio che viene erogato al singolo lavoratore.

Nel caso di specie, le parti hanno individuato i seguenti criteri individuali di distribuzione del premio:

- a) Smaltimento ferie e Permessi Anni Retribuiti (PAR);
- b) Valorizzazione *Safety*;
- c) Indice di Professionalità;
- d) Contributo all'innovazione.

Con riferimento al criterio a), dato che l'obiettivo è quello di non far accumulare nel tempo un eccessivo quantitativo di ferie e PAR,<sup>113</sup> il valore complessivo del premio viene positivamente correlato ad un certo tipo di smaltimento di ferie e PAR.<sup>114</sup>

Con riferimento al criterio b), invece, poiché l'obiettivo sia aziendale che dei lavoratori è quello di ridurre il rischio di infortuni e di diminuire l'impatto ambientale (risparmio energia, sprechi, ambientale), il valore complessivo del premio viene positivamente correlato alla riduzione di tali fattori.

Estremamente più interessanti, ai fini delle analisi che vengono condotte in questa ricerca, sono i criteri c) e d) in quanto, seppur in maniera diversa, intendono dare valore ad una dimensione maggiormente qualitativa del lavoro. Nello specifico le parti hanno concordato che:

---

<sup>113</sup> Per i rappresentanti dei lavoratori l'obiettivo è quello di permettere ai lavoratori un equilibrato recupero psicofisico. Per l'azienda, invece, oltre alla questione salute si pone un tema anche di tipo economico. Sulla questione della convenienza economica di un corretto smaltimento delle ferie è intervenuta Cass. 26160/2020 la quale si è espressa nel senso che se il lavoratore non ha fruito delle ferie maturate entro il termine indicato dall'art. 10 d.lgs. n. 66 del 2003 – decorsi diciotto mesi dalla maturazione – e cioè è stato impiegato anche mentre avrebbe dovuto riposare, è certamente integrato il presupposto dell'obbligo contributivo richiesto dall'art. 121. n. 153 del 1969, poiché la prestazione è stata resa in un periodo in cui la stessa non avrebbe dovuto esserlo. In questa ipotesi si genera una maggiore capacità contributiva, quantificabile in termini economici quale indennità per le ferie non godute, che non può non incidere sugli oneri di finanziamento del sistema previdenziale posti a carico dell'impresa che di tale maggior produzione si è avvantaggiata.

<sup>114</sup> Nel dettaglio le parti hanno concordato che «in caso di smaltimento di ferie pari a 2 settimane nell'anno di maturazione ed entro giugno dell'anno successivo 80% delle ferie arretrate e entro l'anno il 50% dei PAR maturati e 100% degli arretrati, sarà applicato un moltiplicatore del 10% al risultato del PDR».

c) Indice di Professionalità

È un criterio di redistribuzione del premio di risultato, applicato solo per il personale dipendente dai livelli dal 1° al 6°, <sup>115</sup> a cui è stata assegnata la scheda di valutazione *Individual Contributor* per gli impiegati (Tab. 9, Tab. 10 e Tab. 11) e la I.I.Q. (*Innovation, Improvement, Quality*) per gli operai (Tab. 12) e per il 6° livello impiegatizio, solo se non inserito nel processo di valutazione manageriale istituito a livello aziendale, che ricopre la funzione di *Middle Manager* (responsabile/coordinatore dell'area/funzione).

Tab. 9 – Scheda di valutazione *Individual Contributor* per gli impiegati: sezione Valutazione delle Competenze

6

Nome Cognome \_\_\_\_\_  
 Job Title \_\_\_\_\_  
 Data \_\_\_\_\_

INDIVIDUAL CONTRIBUTOR

**COLOQUIO DI SVILUPPO**

Confronto con il collaboratore rispetto a risultati, progetti, sfide dell'anno concluso

Competenze e conoscenze nuove acquisite  
 Attività più cariche o progetti con cui il collaboratore è stato coinvolto  
 Cosa ti ha facilitato nel raggiungimento di quanto sopra  
 Cosa ti è stato di ostacolo e ti sarebbe servito

**VALUTAZIONE COMPETENZE**

Per ogni comportamento deve essere indicato il numero corrispondente alla valutazione data

COMPORTEMENTI	1	2	3	4
	Non in linea con aspettative	In fase di sviluppo	In linea con aspettative	Supera aspettative
<b>Qualità del Contribuimento</b> 1. Riconosce le necessità di cambiamento 2. Affronta sfide e innovazioni con atteggiamento costruttivo 3. Partecipa in discussioni finalizzate 4. Assume e ha il coraggio di agire "out of the box"				
<b>Organizzazione e Gestione Priorità</b> 1. Definisce prioritariamente le priorità 2. Gestisce efficacemente il carico di lavoro 3. È in grado di essere allineato ai tempi e agli obiettivi richiesti 4. Interviene prontamente in caso di scostamenti				
<b>Comunicazione Efficace</b> 1. Esprime in modo chiaro e comprensibile 2. Verifica che l'interlocutore abbia compreso 3. Comprende le reazioni dell'interlocutore e gestisce eventuali obiezioni				
<b>S Safety - Sicurezza, Etica</b>	NA	NA	NA	NA
<b>Performance - Orientamento alle Obiettive</b> 1. Persegue con efficacia e determinazione gli obiettivi 2. Interviene con rapidità in caso di risultati non in linea con le attese 3. Riconosce focalizzate sull'obiettivo anche di fronte ad insuccessi o difficoltà				
<b>Impugnamento - Sollecitamento continuo</b> 1. Non smette di ricercare miglioramenti incrementali, piccoli o grandi che siano, per sé e il proprio lavoro 2. Ricerca attivamente feedback come occasione di crescita e miglioramento 3. Ha successo negli sforzi di trasferire in azioni di miglioramento della performance passata				
<b>Autonomia - Integrità Personale</b> 1. Agisce anche se non sollecitato 2. Si impegna in modo autonomo per integrare conoscenze e competenze necessarie al raggiungimento del risultato 3. Assume l'incarico dalle aree di comfort				
<b>Dependability - Learning Agility / Flessibilità</b> 1. Adotta comportamenti e modo di lavorare alle richieste multiple, alle diverse priorità, alle ambiguità e al rapido cambiamento 2. Assorbe velocemente nuove informazioni 3. Risponde in modo appropriato alle sfide quotidiane				
	0	0	0	0
	Totale			0
	Copertura			0

<sup>115</sup> Benché l'accordo sia stato sottoscritto successivamente al rinnovo del CCNL metalmeccanici (quindi era già in vigore il nuovo sistema di classificazione del personale) le parti hanno comunque ritenuto più adeguato mantenere in questo accordo la vecchia nomenclatura dei livelli contrattuali. Le ragioni sono due: la prima va riscontrata nel fatto che le trattative di rinnovo del premio di risultato sono iniziate ancor prima dell'entrata in vigore del nuovo sistema di classificazione. La seconda ragione è di ordine maggiormente pragmatico e di semplicità informativa nei confronti dei lavoratori.

Tab. 10 – Scheda di valutazione Individual Contributor per gli impiegati: sezione Opportunità di Sviluppo

Nome Cognome \_\_\_\_\_  
 Job Title \_\_\_\_\_  
 Data \_\_\_\_\_

INDIVIDUAL CONTRIBUTOR

**OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO**

Le aree di sviluppo da concordare nel corso del colloquio sono funzionali alla crescita di breve periodo del collaboratore e si riferiscono alla sezione compilata precedentemente:

Aree di Sviluppo Competenze e comportamenti da sviluppare o consolidare	Azioni Definire azioni concrete e specifiche per lo sviluppo delle competenze	Tempi	Modalità e Strumenti di supporto Evidenziare necessità particolari - es. corsi di formazione, affiancamento, coaching, ecc.

Tab. 11 – Scheda di valutazione Individual Contributor per gli impiegati: sezione Definizione Obiettivi

**DEFINIZIONE OBIETTIVI**

Concordare massimo 3 obiettivi individuali per il nuovo anno. Tali obiettivi saranno significativi rispetto al ruolo ricoperto e saranno obiettivi SMART.

Ciascun obiettivo avrà un peso espresso in percentuale.

OBIETTIVI QUALITATIVI e/o QUANTITATIVI		PESO
#1		
#2		
#3		
		100%

**MOTIVAZIONI**

Luogo e data

Firma Manager valutatore

Firma del collaboratore


 The bottom section contains several handwritten signatures and initials. From left to right: a signature that appears to be 'D', a signature that appears to be 'A', the initials 'MR' written above a signature, another signature, and a final signature on the far right.

Tab. 12 – Scheda di valutazione I.I.Q. (Innovation, Improvement, Quality)

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE			Innovation, improvement & Quality : Premio I.I.Q.		all.25			
MACROAREE	DESCRIZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE RELATIVI ALLE MACROAREE I e II (A)	PESU COMPLESSIVO DELLE MACROAREE (I e II)	DA COMPILARE AL TERMINE DEL PERIODO DI VALUTAZIONE : ENTRO FINE MARZO A.S.					PUNTEGGI OTTENUTI (D) = (B) X (C)
			RISULTATI RAGGIUNTI (NOTE)	LIVELLO DI RISULTATO RAGGIUNTO (B)				
			non corrisponde alle attese 1	DA MIGLIORARE 2	corrisponde alle attese 3	superiore alle attese 4	eccellente 5	Totale
FLESSIBILITA' (D)	<p>TRASMISSIONE, ACQUISIZIONE, ESPRESSIONE DELLE COMPETENZE: Trasmissione 1-2 1P, 3 e oltre 2P; acquisizione di nuove attività 1-2 1 P, 3 e oltre 2 P; espressione delle competenze : elementare, scuola obbligo 1P; scuola professionale 2 P, diploma e lauree brevi 3 P; lingue estere ( livello di capacità di comunicazione sia scritta che orale almeno sufficiente per argomenti lavorativi) nessuna 0, inglese + 1 europea 1 P, inglese + europea + extra 2 P; ( sommatoria). Massimo totale 5 Punti</p> <p>POLIFUNZIONALITA': è l'esecuzione regolare di più mansioni contemplate dal mansionario aziendale o previste dalle prassi aziendali. 3 mansioni di cui almeno 2 complesse = 5 punti; 3 mansioni di cui almeno 1 complessa = 4 punti; 3 mansioni = 3 punti; 1- 2 mansioni= 2 punti; ( unica scelta)</p> <p>Miglioramento continuo : E' la capacità di ricercare costantemente la perfezione migliorando la parte di prodotto/servizio di cui si è responsabili, ponendosi obiettivi qualitativi sempre più ambiziosi. Risultato( è l'output della prestazione qualitativo in relazione alla difficoltà e al risultato sull'organizzazione ) : effetti del risultato impattano e condizionano direttamente la qualità o non qualità della singola fase di lavorazione 2 P, effetti del risultato impattano e si ripercuotono sull'intero processo, per l'esterno si valutano gli interlocutori diretti 3 P, gli effetti del risultato dell'attività impattano sul processo collegato all'attività a anche alle attività collaterali, di servizio, controllo, gestione 5P; (scelta unica)</p>	50						
	<p>CONOSCENZE: professionali, tecniche attraverso abilità operativa, decisionale e metodologica. Abilità di attrezzi comuni manuali conoscenza delle modalità base dell'attività 1 P, conoscenza aumentata di più attrezzature, strumenti , modalità di lavoro attraverso pratiche già definite 2 P; ampia esperienza sulle possibilità di impegno, punti di forza delle attività, della macchine, attrezzature, processi, impianti, oltre i modi standard di operare. Conoscenza ampia di flussi informativi e conoscenze di attività attraverso studi ( imp) 3 P, competenza specialistica supportata da nozioni e ampie conoscenze tecniche operative 4 P; attività tecnico, pratiche con assoluta e alta padronanza e preparazione sia teorica sia pratica data dall'esperienza espressa 5P; ( Unica scelta )</p>							
	<p>FLESSIBILITA' OPERATIVA: disponibilità straordinari più del 50% previsto 1 P, cambio mansioni 1 P, cambio turno 1 P, non provve/chiamati 1 P, reperibilità 1 P; ( sommatoria)</p>							
	<p>PROPOSITIVITA' Indica l'interesse e l'impegno del lavoratore ad accrescere la propria preparazione professionale in ragione delle: 1) partecipazione a corsi di formazione non obbligatori; 2) affiancamento/istruzione di collaboratori; 3) esprime l'attenzione del lavoratore al mantenimento ordinato e pulito della propria postazione (unica Scelta Soggettiva dal valutatore )</p> <p>AUTONOMIA OPERATIVA/INIZIATIVA: E' la capacità di eseguire in autonomia le attività assegnate al ruolo e con il livello di responsabilità richiesto al ruolo, senza la necessità di intervento da parte di supervisore e/o collaboratori. Coerentemente con le linee guida assegnategli, esegue il lavoro in autonomia e sa stabilire le priorità, applica modalità di lavori ripetitivi, standard e continui su attività semplici 1 P, applica modalità di lavoro ripetitivi, standard e continui su attività semplici assumendone alcune decisioni operative basilari 2 P, applica modalità di lavoro adatti ad affrontare problemi definitivi con importante variabilità 3 P, applica modalità di lavoro, procedure, norme con grado di difficoltà diversificate nella quale lui stesso prende le decisioni 4 P, applica modalità di lavoro, procedure, norme con grado di difficoltà diversificate nella quale lui stesso prende le decisioni con ampia responsabilità 5 P (unica scelta)</p> <p>CAPACITA' RELAZIONALI/LAVORO DI GRUPPO: E' la capacità di essere parte attiva e propositiva in un gruppo di individui che lavorano insieme efficacemente per realizzare gli obiettivi organizzativi, tecnici, processo, gestione 1 P; compiere azioni che rispettano i bisogni e i contributi degli altri 1 P; accettare e contribuire al consenso di gruppo 1 P, contribuire al lavoro di squadra, incoraggiare gli altri a partecipare e ad essere, all'occorrenza, un punto di riferimento per il gruppo 2 P. (sommatoria)</p>							
ELEMENTI DISTINTIVI DELLA PRESTAZIONE (I)								
SICUREZZA AZIENDALE (III)	<p>RISPETTO NORME/DISPOSITIVI DI PROTEZIONE: esprime l'attenzione del lavoratore vero il rispetto delle misure di sicurezza aziendale 0 segnalazioni= 5 punti; 1 segnalazione= 4 punti; 2 segnalazioni = 3 punti; da 3 a 5 segnalazioni= 2 punti; oltre 5 segnalazioni= 1 punto ( unica Scelta )</p>							
		0	0	0	0	0	0	0
		100						0%

Al personale assunto nel corso dell'anno di maturazione del premio non verrà riconosciuto alcun risultato economico aggiuntivo prodotto dal criterio "Indice di Professionalità".

Tale "Indice di professionalità" inizierà a maturare a partire dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello di assunzione.

Al personale che, alla data di erogazione, risulti alternativamente:

- a) in forza con contratto di apprendistato;
- b) stabilizzato successivamente all'esecuzione di un periodo di tirocinio curricolare/extracurricolare conclusosi nell'anno medesimo od in quello di maturazione,

il risultato economico aggiuntivo per i punti a) e b), strettamente connesso a questo criterio di redistribuzione, verrà riconosciuto con la seguente proporzione:

- 0% entro i primi 12 mesi di anzianità alla data di erogazione;
- 40% dopo i primi 12 mesi di anzianità aziendale alla data di erogazione;
- 60% dopo i primi 24 mesi di anzianità aziendale alla data di erogazione;
- 100% dopo i primi 36 mesi di anzianità aziendale alla data di erogazione.

La percentuale definitiva secondo il criterio di distribuzione e anzianità sarà rapportata al criterio di calcolo stabilito dall'indice di professionalità.

L'azienda, inoltre, si impegnerà a proseguire nella realizzazione di una serie di percorsi/interventi formativi mirati alle esigenze aziendali ed individuali, con particolare attenzione a quelle figure professionali ritenute fondamentali per il mantenimento delle conoscenze e capacità tecnico-gestionali che costituiscono l'asse portante nelle strategie aziendali. A tali percorsi è collegato un sistema di valutazione per punteggi, che dovrà valorizzare le attività complesse svolte, con specifiche abilità individuali e particolari elementi/fattori distintivi della professionalità, assegnando riconoscimenti di carattere economico nei confronti dei lavoratori che hanno fornito una prestazione individuale elevata, valutata in relazione agli effettivi risultati quali/quantitativi conseguiti.

Con il supporto di una scheda personale (Tab. 9, Tab. 10 e Tab. 11) e relative classificazioni (Tab. 12) viene misurata la crescita e la competenza raggiunta secondo i seguenti parametri:

- Trasmissione, acquisizione ed espressione delle competenze;
- Polifunzionalità;
- Miglioramento continuo;
- Conoscenze;
- Flessibilità operativa;
- Propositività;
- Autonomia operativa;
- Capacità relazionali;
- Sicurezza aziendale.

È inoltre prevista l'adozione di un criterio aggiuntivo, denominato "specialist path/managerial path" (Tab. 13 e Tab. 14) e correlato alla seniority individuale, in applicazione del quale il valore del PDR potrà essere incrementato di ulteriori max 10 punti percentuali.

Tab. 13 – Scheda di valutazione Specialist Path

LEVEL	Inclusi operai e impiegati		Inclusi operai e impiegati	
	0%	10%	10%	10%
	JUNIOR	PROFESSIONAL	SENIOR	LEAD
descrizione	risorse recentemente inserite in azienda che devono acquisire competenze e capacità	risorse con capacità professionali e competenza con autonomia ma sotto la direzione di altri	assoluta padronanza, autonomia nella mansione, gestendo con efficienza e efficacia le mansioni assegnate	assoluta padronanza, autonomia nella mansione, risolve, propone azioni di miglioramento e correttive per progetti e attività molto complesse
SKILL	Applica le politiche e procedure aziendali per completare i compiti assegnati	Applica le competenze professionali acquisite e le politiche e procedure aziendali per completare i compiti assegnati con efficienza e efficacia	Ha una rilevante esperienza, svolge processi complessi utilizzando conoscenze consolidate, metodologie e competenze tecniche. Grazie al know-how raggiunto, può indirizzare il team o la squadra	Competenze tecniche di alto livello e competenze, acquisite attraverso l'esperienza.
JOB COMPLEXITY- Autonomia	si applica su attività a limitato scopo. Segue e esegue le pratiche e le procedure standard su situazione la cui risposta è facile da ottenere	Lavora su incarichi che sono semi-routine in natura, ma riconosce la necessità per alcuni incarichi occasionali difficili risolvendo questioni che possono essere atipici e fa raccomandazioni.	Lavora su specifici compiti assegnati; ha la capacità di risolvere i problemi e affrontare situazioni non standardizzate, che possono presentare diverse variabili.	Lavori su incarichi complessi che richiedono una valutazione approfondita di fattori variabili. Fornisce un contributo alla gestione operativa dell'azienda
INFLUENCE MODEL- responsabilità	riceve e ascolta e esegue le istruzioni impartite	Normalmente segue le procedure stabilite sul lavoro di routine, richiede istruzioni dettagliate solo su nuovi incarichi o su nuovi progetti	Normalmente riceve istruzioni sul lavoro quotidiano e porta avanti progetti specifici.	Lavora in modo indipendente sotto una supervisione minima ma gestisce un gruppo di risorse e costruisce una rete interna/esterna di competenze.
anzianità	< 3 ANNI	> 3 ANNI < 10 anni	10-15 anni	oltre 15 anni
formazione obbligatoria da	24ore	48 ore	100 ore	150 ore

Partenza 01.2020: Sperimentale fino alla fine dell'accordo. Devono aver raggiunto almeno 3 dei 5 parametri valutati dall'azienda. Entro fine 2019 la commissione tecnica indicherà gli argomenti formativi da sottoporre ai singoli livelli di professionalità.

Identificazione nelle ore di formazione anche quelle on the job e teoriche comprensive delle ore previste da CCNL

*MR*

Secondo le diverse categorie di appartenenza sarà erogato un importo aggiuntivo del PDR riproporzionato secondo la scala di parametrizzazione del CCNL

Tab. 14 – Scheda di valutazione Managerial Path

MANAGERIAL PATH		incremento da CCNL	
LEVEL:	JUNIOR	10% SPECIALIST	10% SENIOR
DESCRIZIONE	risorse recentemente inserite in azienda che devono acquisire competenze e capacità	risorse con capacità professionali e competenza con autonomia sotto la direzione di altri	assoluta padronanza, autonomia nella mansione, gestendo con efficienza e efficacia le mansioni assegnate propone azioni di miglioramento e correttive in ambito gestione, prodotto, progetto per attività complesse
SKILLS	Applica le politiche e procedure aziendali per completare i compiti assegnati	Applica le competenze professionali acquisite e le politiche e procedure aziendali per completare i compiti assegnati con efficienza e efficacia	Ha una rilevante esperienza e lavora in modo indipendente, svolge processi complessi utilizzando conoscenze consolidate, metodologie e competenze tecniche. Grazie al know-how raggiunto, indirizza e forma altri membri del personale.
JOB COMPLEXITY	si applica su attività a limitato scopo. Segue e esegue le pratiche e le procedure standard su situazione la cui risposta è facile da ottenere	Lavora su incarichi che sono semi-routine in natura, ma riconosce la necessità per alcuni incarichi occasionali difficili risolvendo questioni che possono essere atipici e fa raccomandazioni.	Lavora su specifici compiti assegnati; ha la capacità di risolvere i problemi e affrontare situazioni non standardizzate, che possono presentare diverse variabili.
INFLUENCE MODEL	riceve e ascolta e esegue le istruzioni impartite	Normalmente segue le procedure stabilite sul lavoro di routine, richiede istruzioni dettagliata solo su nuovi incarichi o su nuovi progetti	Normalmente riceve o istruisce sul lavoro quotidiano e porta avanti progetti specifici e di rilevanza particolare
SUPERVISION			non avere dipendenti subordinati, ma può essere leader del team
EXPERIENCE	< 3 ANNI	> 3 ANNI < 7 anni	oltre 7 anni
formazione obbligatoria da completare entro la fine dei 3 anni dell'accordo	48 ore	100	150 ore
individual contributor			

Modalità di applicazione del criterio correlato alla professionalità individuale espressa

In fase di erogazione del PDR, il valore complessivo dello stesso aumenterà secondo i criteri stabiliti dalla Tab. 15 e Tab. 16.

Tab. 15 – Punteggio individuale Scheda I.I.Q (operai)

<b>Punteggio individuale Scheda I.I.Q (operai)</b>
< 60% = nessuna maturazione
da 60% A 68% = € 200
da 69% A 80% = € 210
da 81% A 90% = € 220
da 91% A 103% = € 230
da 104% A 116% = € 250
=>117 = € 280

Tab. 16 – Punteggio individuale Scheda Individual Contributor (impiegati)

<b>Punteggio individuale Scheda Individual Contributor (impiegati)</b>
< 70% = nessuna maturazione
da 70% A 75% = € 200
da 76% A 83% = € 210
da 83% A 93% = € 220
da 94% A 103% = € 230
da 104% A 116% = € 250
=>117 = € 280

La valutazione è effettuata su base individuale dal Responsabile dell'area con il supporto dell'area HR.

Al termine del sesto mese di applicazione della valutazione, verrà verificato attraverso una simulazione sull'anno l'andamento delle singole professionalità al fine di un eventuale intervento, anche formativo, per propiziare il necessario miglioramento nell'ambito dell'anno.

Al termine del primo anno di applicazione della valutazione delle prestazioni le parti si incontreranno per esaminare la congruità del metodo e dei parametri utilizzati per misurare la professionalità, senza entrare in una valutazione personale dei risultati dei singoli lavoratori e del punteggio da essi conseguito.

#### d) Contributo all'innovazione

È la capacità di impiegare la creatività per produrre idee applicabili, che contribuiscano all'innovazione (e quindi all'aumento del valore) del prodotto/servizio. In particolare, verranno considerati i seguenti elementi:

- elaborazione di idee e metodologie, diverse da quelle in uso, per migliorare/innovare i processi/prodotti aziendali;
- segnalazione di anomalie tecniche ritenute idonee e soluzioni a rischi potenziali (Tematiche Qualità, Produttività, Miglioramento processi);
- ottimizzazione fase produttiva, ingegneristica; miglioramento del prodotto/processi, relazioni interne, logistica, accoglienza e supporto clienti.

Ogni tre mesi sono raccolti i dati e valutati dal comitato di direzione (composto da HR, Direzione Tecnica, Direzione di produzione, Direzione Qualità), che le registra e la Direzione Generale indicherà le idee concrete e realizzabili. L'applicazione del criterio di distribuzione presuppone la realizzazione fino ai 12 mesi successivi dalla registrazione per ciascuna proposta individuale ("buona idea") funzionale al miglioramento continuo, presentata dal singolo lavoratore e della quale sia stata poi deliberata l'implementazione, con i criteri e le tempistiche fissati dalle seguenti tabelle:

Tab. 17 – Schede valutative Contributo all'innovazione

Sezione 2: Aree di miglioramento e action plan	Impiegati dal 80% inizia la maturazione	8% del PDR	8 % del PDR	15% del PDR	20% del PDR	25% del PDR	30% del PDR
	Da 0 a 70% = 1	Da 60 a 86%	da 69 a 75%	da 76 a 85%	da 86% a 103%	da 103 a 118%	da 117 a 130%

<p>Per tutto il personale inserito nella Piattaforma di Valutazione</p> <p><b>PREMIO BUONE IDEE miglioramento continuo): commissione di Valutazione</b></p> <p>Contributo all'innovazione: E' la capacità di impiegare la creatività per produrre idee applicabili, che contribuiscono all'innovazione (e quindi all'aumento del valore) del prodotto/servizio. Elabora idee e metodologie, diverse da quelle in uso, per migliorare/innovare i processi/prodotti aziendali. Segnalazioni di anomalie tecniche ritenute idonee, soluzioni a rischi potenziali ( Tematiche Qualità, Produttività, Miglioramento processi). Ottimizzazione fase produttiva, ingegneristica. Miglioramento del prodotto/processi, relazioni interne, logistica, accoglienza e supporto clienti. Ogni tre mesi sono raccolti i dati e valutati dal comitato che le registra e la Direzione indicherà le idee concrete e realizzabili. L'erogazione del Premio sulle idee presuppone la realizzazione fino ai 12 mesi successivi dalla registrazione</p> <p><b>Regole:</b> Nuovi Assunti: fino a anni sarà modulare a crescere. Dopo i 12 erogato al 30%; Dopo i 24 mesi al 60%; dopo i tre anni 80%; sotto i 12 mesi nessuna erogazione</p>	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>4% del PDR</td> <td>5% del PDR</td> <td>8% del PDR</td> <td>10% del PDR</td> <td>12% del PDR</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Da 0 a 0</td> <td>1,00</td> <td>2,00</td> <td>3,00</td> <td>4,00</td> <td>5,00</td> <td></td> </tr> </table>							4% del PDR	5% del PDR	8% del PDR	10% del PDR	12% del PDR		Da 0 a 0	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
		4% del PDR	5% del PDR	8% del PDR	10% del PDR	12% del PDR														
Da 0 a 0	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00															
	<p>In caso di smaltimento delle ferie e par secondo il seguente schema : 2 settimane nell'anno per quelle di maturazione e entro giugno dell'anno successivo 80% delle ferie arretrate e entro l'anno il 50% dei PAR maturati e 100% degli arretrati</p>			<p>Moltiplicatore +10% riduzione 10%</p>																

Le aree di miglioramento, da evidenziare nella tabella seguente, sono funzionali alla crescita di breve periodo del collaboratore e si riferiscono alla sezione 3, compilata precedentemente:

<p><b>Aree di miglioramento</b></p> <p>Competenze (comportamenti e abilità) che è necessario sviluppare o consolidare</p>	<p><b>Azioni</b></p> <p>Definire un piano d'azione funzionale al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento</p>	<p><b>Modalità/Strumenti di supporto</b></p> <p>Evidenziare i requisiti particolari (es. corsi di formazione, affiancamento, coaching, ecc.)</p>

Eventuali considerazioni da parte del collaboratore:

Luogo e data
Data del prossimo colloquio di valutazione
Firma del manager valutatore
Firma del collaboratore

per far fronte al cambio generazionale abbiamo perso molte figure senior, serve far crescere nuove professionalità anche perché il modello di business è cambiato e quindi vanno veicolati alcuni fattori di crescita : Servirà predisporre una Matrice di Competenza per dipendente (scolarità, mansioni, competenze acquisite) all'interno di un CARRIER PATH dove all'interno saranno indicati le aspettative di risultato per specifica professionalità

*[Handwritten signatures and initials: M, G, M.R., CR, etc.]*

Il valore del PDR verrà incrementato di ulteriori max 12 punti percentuali sul risultato del PDR secondo il seguente schema:

Tab. 18 – *Punteggio individuale Contributo all'innovazione*

<b>Punteggio individuale</b>
1 Idea = +4% del risultato annuale del PDR
2 Idee = +6% del risultato annuale del PDR
3 Idee = +8% del risultato annuale del PDR
4 Idee = +10% del risultato annuale del PDR
5 Idee = + 12% del risultato annuale del PDR

A tal fine, previo incontro con la RSU, verranno definite dalla Direzione con un regolamento, entro due mesi dalla ratifica della presente intesa, le modalità di raccolta delle suddette segnalazioni.

### **3. CONCLUSIONI**

**Sommario:** 3.1 Considerazioni finali sugli strumenti di valorizzazioni della professionalità analizzati. – 3.1.1 La professionalità e la contrattazione collettiva di primo livello. – 3.1.2 La professionalità e la contrattazione collettiva di secondo livello. – 3.2 Conclusioni finali

#### **Introduzione**

Giunti ormai alle conclusioni, l'obiettivo finale è quindi quello di rispondere alle domande che hanno mosso questo elaborato. Fin dal principio, infatti, la stella polare che ha tracciato il percorso della ricerca ha riguardato il capire come all'interno di determinate esperienze, le imprese e i lavoratori, a livello collettivo e per il tramite dei loro rappresentanti, ripensando i termini dello scambio e quindi i meccanismi di collegamento tra prestazione richiesta e retribuzione, possono oggi contribuire a rendere attuali i sistemi di classificazione e retribuzione del personale rendendoli realmente utili alle esigenze organizzative aziendali in ottica di una vera valorizzazione della professionalità del lavoratore.

Pertanto, si procederà dapprima con una valutazione individuale dello strumento analizzato (contrattazione collettiva di primo e di secondo livello), cercando di far emergere gli aspetti positivi e negativi in riferimento alla valorizzazione della professionalità. Infine, si tratteranno i ragionamenti e le conclusioni finali.

### **3.1 Considerazioni finali sugli strumenti di valorizzazione della professionalità analizzati**

#### **3.1.1 La professionalità e la contrattazione collettiva di primo livello**

Come evidenzia lo studio sul rapporto tra professionalità e contrattazione collettiva di P. Tomassetti,<sup>116</sup> nella quasi totalità dei sistemi di classificazione e inquadramento del personale da lui osservati,<sup>117</sup> è possibile riscontrare una condizione di sostanziale estraneità della professionalità intesa come competenze, ruoli e comportamenti organizzativi:

«anche quando i testi contrattuali fanno uso di concetti quali conoscenze, competenze, autonomia, coordinamento, innovazione, iniziativa, creatività, ne scaturisce una rappresentazione parziale della professionalità, posto che quei concetti sono impiegati in via incidentale, con esclusivo riguardo a specifiche categorie di lavoratori, senza costituire essi stessi il pilastro su cui il sistema classificatorio si erge».<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> TOMASSETTI P., *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, DRI, 2019, pp. 1149-1181.

<sup>117</sup> L'autore, nel suo studio, analizza i seguenti contratti collettivi di primo livello: Ccnl per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti (Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil, 26 novembre 2016), il Ccnl per i dipendenti da aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi (Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs- Uil, 30 luglio 2019), il Ccnl per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali (Abi e Dircredito- FD, Fabi, Fiba-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca-Uil, 31 marzo 2015), il Ccnl Imprese assicurative (Ania e First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca-Uil, Snfia, Sna, 22 febbraio 2017) e il Ccnl per gli operai agricoli e florovivaisti (Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai- Cisl e Uila-Uil, 19 giugno 2018).

<sup>118</sup> TOMASSETTI P., *op. cit.*, p. 1156.

Il nuovo sistema di classificazione del personale dei metalmeccanici scardina, invece, questa impostazione.

Come è emerso dall'analisi condotta nel secondo paragrafo del precedente capitolo, le declaratorie del nuovo sistema di classificazione non definiscono più meramente, come invece avveniva in passato, le caratteristiche professionali da cui dipende l'inquadramento del lavoratore in una delle categorie contrattuali distribuite verticalmente lungo la scala classificatoria.

Le declaratorie, ora, sono definite sulla base dei sei criteri di professionalità,<sup>119</sup> donando così un vero riconoscimento alla dimensione distintiva, attitudinale e soggettiva della professionalità: una dimensione che individua il sapere come fare e il saper essere, riguardante il come un dato ruolo debba essere interpretato e agito all'interno del contesto reale aziendale.

Dunque, il primo elemento che deve essere necessariamente sottolineato riguarda il fatto che, con il rinnovo del contratto collettivo nazionale del 5 febbraio 2021, le parti hanno deciso di intervenire strutturalmente sul sistema di classificazione dei lavoratori, nella direzione di dare piena cittadinanza alla professionalità e questo quantomeno nella definizione del contenuto del lavoro.

Occorre peraltro sottolineare che il contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici ha inteso l'elemento della professionalità come un fattore intrinseco nello scambio tra datore e lavoratore. Attraverso il nuovo sistema di classificazione del personale, infatti, le parti condividono un sistema di regole totalmente nuovo rispetto sia al passato che in riferimento ad altri contratti collettivi.

---

<sup>119</sup> 1) Autonomia - Responsabilità gerarchico/funzionale, 2) Competenza tecnico-specifica, 3) Competenze trasversali, 4) Polivalenza, 5) Polifunzionalità e 6) Miglioramento continuo ed innovazione correlati ai nuovi sistemi integrati di gestione.

La direzione che la contrattazione collettiva di primo livello in questo caso segue è quella di riconoscere, oltre che un “valore economico”, anche (e per certi versi “soprattutto”) un “valore sociale” alla professionalità del lavoratore.

Quello che emerge dall’analisi è che, nel definire gli elementi principali dello scambio tra datore e lavoratore, le parti hanno ritenuto adeguato costruire il contenuto della prestazione non più su un insieme di attività richieste bensì su sei criteri di professionalità,<sup>120</sup> segnando così un passaggio di cambiamento non indifferente.

La professionalità, che le parti come più volte evidenziato intendono declinare sulla base dei citati sei criteri, entra all’interno dello scambio, mentre nella precedente impostazione così non era.<sup>121</sup> Non è un elemento esterno allo scambio ma è come se si affermasse che è proprio la professionalità a dare senso, ossia contenuto, alle qualifiche professionali.

Che sia da considerare un elemento intrinseco nello scambio principale tra datore e lavoratore, e non esterno o collaterale, lo si può evincere anche dalla costruzione del valore economico che le parti in questo contratto collettivo decidono di riconoscere alla professionalità.

Contrariamente a come avviene in alcuni contratti collettivi,<sup>122</sup> gli elementi che contraddistinguono la professionalità del lavoratore non sono “remunerati” come

---

<sup>120</sup> Come si è già evidenziato nel capitolo precedente, all’art. 1 del CCNL Metalmeccanici si legge infatti che “il sistema di inquadramento intende valorizzare il contributo del lavoratore in termini di responsabilità ed autonomia proprie dei diversi ruoli aziendali atualizzando i contenuti di professionalità” ed che “le declaratorie sono definite sulla base dei seguenti criteri di professionalità: autonomia - responsabilità gerarchico/funzionale, competenza tecnico-specifica, competenze trasversali, polivalenza, polifunzionalità, miglioramento continuo ed innovazione correlati ai nuovi sistemi integrati di gestione”.

<sup>121</sup> Sul punto TOMASSETTI P., *op. cit.*, p. 1155, dopo aver condotto uno studio sui sistemi di classificazione all’interno dei contratti collettivi nazionali di categoria, tra cui anche quello metalmeccanico del 26 novembre 2016, afferma che: “Nella quasi totalità dei sistemi di classificazione e inquadramento del personale osservati, si riscontra una condizione di sostanziale estraneità della professionalità declinata in termini di competenze, ruoli e comportamenti organizzativi”.

<sup>122</sup> Il CCNL dei Cartai e Cartotecnici, rinnovato nell’estate del 2021, prevede che “Le Parti ritengono che, laddove l’organizzazione del lavoro, renda possibile il concreto utilizzo di figure che esercitino

indennità aggiuntive al trattamento economico minimo. Tutto il contrario, perché gli elementi che contraddistinguono la professionalità concorrono tutti insieme alla formazione del trattamento economico minimo.

Il caso del contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici presenta un'ulteriore peculiarità. Se consideriamo il riconoscimento della professionalità tramite la costruzione di due aspetti, ossia quello classico di tipo giuridico – economico (inteso come l'insieme di regole che costruiscono giuridicamente ed economicamente la prestazione lavorativa, da un alto, e la prestazione retributiva, da un altro lato) e quello meno canonico di tipo sociale (intendendo con l'espressione “costruzione sociale” quell'insieme di processi sociali attraverso i quali vengono elaborate norme, valori, istituzioni, relazioni sociali) le parti sembrerebbero essersi concentrate con particolare attenzione sul versante “sociale”.

Infatti, con riguardo al riconoscimento economico della professionalità, è possibile osservare che le parti hanno condiviso che per la vigenza del presente contratto, il trattamento economico minimo, oltre che per la dinamica IPCA, è incrementato di una ulteriore componente in considerazione della rilevante innovazione organizzativa determinata dalla riforma dell'inquadramento, come indicato dal Patto per la fabbrica punto 5, lettera H).

In altre parole, è come se venissero riconosciuti ai lavoratori degli aumenti contrattuali a seguito della riforma dell'inquadramento, che da oggi è informata su criteri di professionalità, ma nel caso in cui l'importo relativo all'adeguamento IPCA risultasse superiore agli importi degli incrementi retributivi complessivi di riferimento per ogni singolo anno, individuati dal contratto, i minimi tabellari sarebbero adeguati all'importo risultante.

---

a pieno ed in modo continuativo capacità polifunzionali o polivalenti debba essere loro riconosciuto, sempre in relazione all'effettivo svolgimento di questi ruoli più complessi una specifica indennità di mansione determinata in cifra fissa e riconosciuta per 12 mensilità. L'importo di tale indennità, che non ha effetto su alcun istituto retributivo indiretto o differito, non sarà inferiore, al momento della sua istituzione, al 50% della differenza tra i minimi di stipendio mensili del livello superiore e quello di reale appartenenza”.

Quindi si può giungere alla conclusione che, a dati livelli dell'adeguamento IPCA, il valore economico strettamente legato all'introduzione di un nuovo sistema di inquadramento che fonda le sue radici sul concetto di professionalità può essere pari a zero. In questi casi l'aumento contrattuale sarebbe unicamente correlato all'incremento del valore IPCA.

Ed è dunque in virtù di quest'ultima considerazione che è possibile affermare che le nuove regole condivise dalle parti nel rinnovo del sistema di classificazione del personale hanno un valore soprattutto "sociale" del lavoro, ovvero di un riconoscimento al lavoratore di una certa dimensione qualitativa del suo lavoro. Se fossero stati seguiti pedissequamente i principi della corrispettività tra prestazione lavorativa e retribuzione difficilmente si sarebbe potuti giungere alla conclusione che, a dati livelli dell'IPCA, il valore economico riconosciuto alla professionalità risulti tendere allo zero.

In conclusione, si evidenzia da un lato che l'introduzione dell'elemento della professionalità attraverso il nuovo sistema di classificazione del personale permette la legittimazione di una certa dimensione qualitativa del lavoro a livello di settore merceologico. In maniera omogenea, a tutti i lavoratori a cui viene applicato il CCNL dei metalmeccanici sottoscritto da Federmeccanica e Fim, Fiom e Uilm viene riconosciuto infatti l'elemento della professionalità, non risultando pertanto estremamente necessario un secondo intervento a livello di contrattazione aziendale.

Da altro lato, tuttavia, va evidenziato che costruire un sistema di classificazione del personale che individua il contenuto della prestazione lavorativa non più su un insieme predeterminato di attività richieste e richiedibili bensì su una costruzione del profilo fondata sui criteri di professionalità comporta uno sforzo aggiuntivo in sede di definizione dell'oggetto principale dello scambio, ossia le mansioni.

Preso a riferimento la qualifica professionale, ad esempio il tornitore, con il vecchio sistema di classificazione era sufficiente individuare l'insieme di attività che la contrattazione collettiva affidava a questa specifica qualifica professionale. Con il nuovo sistema di classificazione, invece, questo non è più possibile ma si rende in

realità necessario andare a costruire, di volta in volta, il profilo professionale del lavoratore tenuto conto dei sei criteri di professionalità prestabiliti dalla contrattazione collettiva nazionale.

### **3.1.2 La professionalità e la contrattazione collettiva di secondo livello**

I contratti collettivi di secondo livello analizzati presentano sicuramente degli elementi in comune per quel che concerne l'individuazione e la valutazione della professionalità dei lavoratori.

Un primo elemento riguarda i contenuti e le dinamiche procedurali del processo valutativo delle competenze dei lavoratori. In tal senso si evidenzia che le procedure di valutazione delineate negli accordi risultano essere chiare e di facile comunicazione ai lavoratori. La comunicazione, infatti, è tutelata dall'intervento del diretto responsabile e, in entrambi i casi, i criteri di valutazione sono agevolmente comprensibili. Infatti, ogni singolo parametro valutativo è descritto in maniera puntuale, permettendo in questa maniera una più rigorosa identificazione degli elementi oggetto di valutazione.

Sia nell'accordo TenarisDalmine che in quello Tesmec, la scheda di valutazione ed i relativi parametri concordati nascono da un processo condiviso tra la direzione aziendale e i rappresentanti dei lavoratori.

Un secondo elemento riguarda invece l'utilizzo, in entrambi gli accordi, di un'ampia gamma di parametri e fattori, capaci di intercettare un maggior numero di variabili del comportamento lavorativo.

In entrambi i casi, la scala di valutazione dei lavoratori si basa su determinati gradi di giudizio e le valutazioni sono costruite su una varietà di parametri che insistono su diverse competenze ed abilità dei lavoratori. Le procedure di valutazione, inoltre, sono espletate in modo tale da tener in considerazione differenti pesi e moltiplicatori, contribuendo a valorizzare non soltanto le competenze più rilevanti, ma anche le componenti di maggior interesse per l'impresa con riferimento alla posizione lavorativa ricoperta. In questa maniera, le competenze giudicate maggiormente rilevanti risultano avere un peso maggiore sul calcolo del risultato finale.

Occorre considerare inoltre che, in linea generale e in comparazione con quanto descritto in sede di analisi del rapporto tra professionalità e contrattazione collettiva di primo livello, lo strumento della contrattazione collettiva a livello aziendale permette, seppur a seguito di maggiori sforzi in termini di tempo e di energie impiegate,<sup>123</sup> di intercettare i reali bisogni di quella data azienda. Nei casi analizzati è evidente come la professionalità richiesta dall'azienda e concordata con i rappresentanti dei lavoratori è quella che effettivamente risulta essere necessaria in quel dato contesto aziendale.

Secondo un principio di sussidiarietà, in termini di individuazione di un certo “saper fare aziendale”, la contrattazione di secondo livello riesce a fornire risposte più puntuali alle parti coinvolte rispetto a quanto possa fare la contrattazione di primo livello.

Infine, è possibile però riscontrare delle differenze tra i due accordi sotto il profilo del trattamento economico.

Per che concerne l'accordo TenarisDalmine, come è stato mostrato nel capitolo precedente, gli importi sono erogati secondo la seguente tabella:

*Tab. 19 - Importi premiali in euro legati ai livelli di Professionalità Richiesta e Professionalità Espressa*

Livelli di professionalità richiesta	Livelli di professionalità espressa				
	Minimo	Medio inferiore	Medio	Medio superiore	Massimo
A	5,62	8,43	11,25	14,1	16,96
B	7,78	11,83	15,77	19,71	23,65
C	10,13	15,2	20,27	25,36	30,43
D	12,42	18,61	24,79	30,97	37,16
E	21,09	32,37	43,64	54,91	66,19
F	58,19				

---

<sup>123</sup> Le trattative di istituzione e/o rinnovo di accordi a livello aziendale richiedono sforzi non indifferenti in termini di tempo. Ad esempio, è necessario che le parti (direzione aziendale, lavoratori e i loro rispettivi rappresentanti) raggiungono un accordo su tutti gli elementi che compongono l'accordo stesso. Questo si può tradurre in riunioni e trattative che possono protrarsi anche per mesi.

Tali importi possono essere qualificabili come sorta di elementi della retribuzione aggiuntivi. In altre parole, a certi livelli di “Professionalità Espresa” e “Professionalità Richiesta” raggiunta, verrà corrisposta al singolo lavoratore un certa somma che da un punto di vista della tassazione e contribuzione viene trattata al pari della retribuzione.

L'accordo Tesmec, configurandosi come un premio di risultato, prevede invero un meccanismo diverso. Infatti le erogazioni monetarie, strettamente legate al raggiungimento dell'indice di professionalità, sono connesse con un filo diretto al conseguimento degli obiettivi aziendali misurati dagli indicatori di redditività, produttività, servizio e qualità. Pertanto, contrariamente a quanto viene previsto all'interno dell'accordo TenarisDalmine, al fine di riconoscere da punto di vista reddituale un certo grado di professionalità non sarà sufficiente rispettare unicamente i criteri fissati dalle schede di valutazione. Oltre a questo elemento imprescindibile, sarà inoltre necessario che venga raggiunto almeno uno degli obiettivi aziendali. Questo perché le parti hanno inteso qualificare l'indice di professionalità come un criterio di redistribuzione del premio di risultato.

L'accordo Tesmec, nel confronto con l'accordo TenarisDalmine, se a prima vista il fatto che venga previsto un tale meccanismo di riconoscimento economico della professionalità potrebbe rappresentare un aspetto di maggiore complessità dal punto di vista dei lavoratori, al tempo stesso permette di raggiungere, a parità di importi erogati, un valore monetario in termini assoluti maggiore. Questo perché gli importi collegati all'indice di professionalità non verrebbero qualificati come elementi della retribuzione bensì come premio di risultato, scontando così le agevolazioni fiscali e contributive previste dalla legge.<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> L'art. 1, comma 186, legge n. 208/2015 ha previsto una modalità di tassazione agevolata per quegli accordi, sottoscritti da datori di lavoro del settore privato, che prevedono un premio di risultato di ammontare variabile, la cui corresponsione sia correlata ad aumenti di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base dei criteri definiti con D.M. 25 marzo 2016. La tassazione agevolata, prevista per legge, consiste nell'applicazione di un'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle relative addizionali nella misura del 10%, entro il limite di importo complessivo di 3.000 euro lordi, salvo espressa rinuncia scritta del prestatore di lavoro.

### 3.2 Conclusioni finali

Come è stato esplicitato all'interno del capitolo denominato *Posizione del problema*, il presente lavoro si è posto l'obiettivo principale di analizzare gli strumenti, di matrice collettiva, idonei a risolvere un certo tipo di disallineamento tra prestazione lavorativa e retribuzione dovuto essenzialmente ad un mutamento dei contesti organizzativi.

Nel dettaglio l'obiettivo della ricerca è stato quello di approfondire come talune esperienze del mondo del lavoro, a livello collettivo e per il tramite dei loro rappresentanti, ripensando i termini dello scambio attraverso meccanismi innovativi di collegamento tra prestazione richiesta e retribuzione, contribuiscono a rendere attuali i sistemi di classificazione e retribuzione del personale rendendoli realmente utili alle esigenze organizzative aziendali in ottica di una vera valorizzazione della professionalità del lavoratore.

Ciò che è emerso dall'analisi riguarda anzitutto che le grandi trasformazioni tecnologiche hanno mutato i contesti produttivi. L'introduzione di un certo tipo di tecnologie, ad esempio la robotica avanzata, i *wearable systems*, la realtà aumentata, l'*addictive manufacturing*, gli *smart materials*,<sup>125</sup> hanno cambiato il mondo del lavoro e hanno modificato il modo di concepire la prestazione richiesta al lavoratore.

---

Sempre sotto il profilo della tassazione, la legge ha inoltre previsto che il lavoratore può scegliere di convertire il premio in denaro nel c.d. welfare aziendale, ossia nel godimento di determinati beni e servizi messi a disposizione dal datore. In questi casi, come previsto dall'art. 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), il lavoratore beneficia di uno sgravio fiscale totale in quanto il premio erogato non viene sottoposto neanche all'imposta sostitutiva del 10%. Infine, il premio di risultato convertito in welfare non comporta oneri contributivi né per il lavoratore né per il datore di lavoro.

<sup>125</sup> Per una illustrazione di queste e di altre tecnologie abilitanti si veda, tra i tanti, X COMMISSIONE PERMANENTE, Indagine conoscitiva su «Industria 4.0»: quale modello applicare al tessuto industriale italiano. Strumenti per favorire la digitalizzazione delle filiere industriali nazionali, 30 giugno 2016, pp. 29 e ss.

Autor, Levy e Murnane<sup>126</sup> sostengono che i processi di digitalizzazione andrebbero a sostituire quei «lavoratori che eseguono compiti routinari e che possono essere immediatamente descritti con regole programmate e non lavoratori che svolgono invece una funzione complementare nell'eseguire attività non routinarie e che necessitano di flessibilità, creatività, capacità di *problem-solving* generale e comunicazioni complesse».

Dallo studio condotto emerge chiaramente come le parti coinvolte hanno preso coscienza di questo cambiamento.

Il rinnovo del 5 febbraio 2021 del CCNL dei metalmeccanici è una chiara prova di questa presa di coscienza: “i profondi cambiamenti dei fattori e dei modelli di organizzazione del lavoro intervenuti in questi anni in funzione dell'evoluzione dei mercati, delle filiere, dei processi di creazione del valore interni alle imprese e dell'evoluzione tecnologica, caratterizzata dalla crescente digitalizzazione e dalle innovazioni operazionali connesse ad Industria 4.0, comportano una trasformazione della prestazione lavorativa e delle professionalità. In questo contesto, il sistema di inquadramento intende valorizzare il contributo del lavoratore in termini di responsabilità ed autonomia proprie dei diversi ruoli aziendali atualizzando i contenuti di professionalità e la terminologia dell'attuale sistema di inquadramento, prendendo atto delle innovazioni tecnologiche ed organizzative e della trasformazione digitale dell'industria e della società dal 1973 ad oggi, tenendo conto dell'internazionalizzazione delle organizzazioni e dei sistemi professionali anche con riferimento al sistema europeo EQF, garantendo compatibilità con il quadro normativo e di certificazione generali e di comparto/filiera dei sistemi aziendali”.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> AUTOR D.H., LEVY F., MURNANE R.J., *The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 2003, vol. 118, n. 4, pp. 1279-1333.

<sup>127</sup> CCNL per i dipendenti dalle Industrie Metalmeccaniche private e della Installazione di impianti, art. 1, Sezione Quarta - Disciplina del rapporto individuale di lavoro - Titolo II - Classificazione del personale e particolari tipologie di lavoratori.

“Una trasformazione della prestazione lavorativa e delle professionalità”, dovuta ai mutati contesti produttivi che a loro volta si sono adattati alle trasformazioni tecnologiche, che si è tradotta in questo contesto in un ripensamento dei termini dello scambio mediante la revisione dell’intera infrastruttura del sistema di inquadramento dei lavoratori. La professionalità, declinata secondo sei criteri, risulta essere non solo l’elemento principale per la costruzione della prestazione lavorativa richiesta e richiedibile alla quale poi viene agganciata, tramite apposite tabelle, la prestazione retributiva, ma entra a pieno titolo all’interno delle logiche di scambio tra datore e lavoratore.

Seppur con tecniche diverse, anche la contrattazione di secondo livello analizzata evidenzia la tendenza di dare valore alla professionalità dei lavoratori. Che sia attraverso un c.d. accordo integrativo – come nel caso TenarisDalmine – o che sia attraverso l’istituzione di un premio di risultato – come nel caso Tesmec – la volontà delle parti è comunque quella di conferire un valore giuridico, economico e sociale a quella dimensione qualitativa del rapporto di lavoro che è stata definita come professionalità. Questa volontà, che emerge dall’osservazione dei fenomeni individuati, è sicuramente utile per una riflessione finale in merito al ruolo e alla funzione della contrattazione collettiva.

Ancora oggi, la manualistica più accreditata avvalora la tesi per cui la funzione prioritaria della contrattazione collettiva sia quella normativa, ossia quella di assolvere il compito principale di essere fonte di regolazione di una relazione giuridica tra datore e prestatore di lavoro.<sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> Tra i tanti DEL PUNTA R., *Diritto del lavoro*, Giuffrè, 2018, p. 226, BALLESTRERO M.V., *Diritto sindacale*, Giappichelli, 2018, p. 229; GALANTINO L., *Diritto sindacale*, Giappichelli, 2001, p. 116; GHEZZI G., ROMAGNOLI U., *Diritto sindacale*, Zanichelli, 1997, p. 135; MAZZOTTA O., *Manuale di diritto del lavoro*, Cedam, 2019, p. 89; PERA G., *Diritto del lavoro*, Cedam, 1991, p. 133; PERSIANI M., *Diritto sindacale*, Cedam, 2016, p. 96; PESSI M., *Lezioni di diritto del lavoro*, Giappichelli, 2014, p. 159; VALLEBONA A., *Istituzioni di diritto del lavoro*, I, *Diritto sindacale*, Giappichelli, 1988, p. 131.

Invero, le esperienze analizzate evidenziano anche altre funzioni del contratto collettivo<sup>129</sup> non qualificabili in termini giuridico-formali e tuttavia parimenti meritevoli. Ad esempio, lungo il corso dell'analisi, si è evidenziata dell'analisi la funzionale sociale contrattazione collettiva.

Sul punto, ossia sulla funzione attuale ma anche sull'avvenire della contrattazione collettiva, di estremo interesse risulta essere l'impostazione di Tiraboschi.<sup>130</sup>

Secondo l'autore, gli elementi che compongono lo scambio fra datore e lavoratore non hanno «solo un valore economico di mercato ma anche (soprattutto nel caso del lavoro) un valore sociale perché è la vita stessa delle persone».<sup>131</sup>

«Un ordine economico che vuole essere stabile ed efficiente non può allora reggere unicamente sul valore economico di scambio del lavoro, certamente definibile anche a livello individuale o legislativo. Necessario è un più ampio e comprensivo ordine sociale che crea tra gli uomini un sistema di diritti e doveri che li vincolano reciprocamente in modo duraturo. Una dimensione collettiva, dunque, che si alimenta e si sostiene su quelle dinamiche solidaristiche che scaturiscono da una divisione sociale e non solo economica (tecnica o professionale) del lavoro mediante la fissazione di un sistema di regole giuste perché condivise.

Questa è stata la funzione storica della contrattazione collettiva e questa ben potrà essere, pur in un mutato contesto di strategie rivendicative e di linee di azioni, anche la sua funzione per l'avvenire se gli attori sociali sapranno affrontare la sfida del rinnovamento rispetto a una situazione attuale di sostanziale inerzia che ancora consente alla contrattazione collettiva, soprattutto di livello nazionale e di categoria, sì di perpetuarsi, in termini quantitativamente rilevanti, svuotata però della sua

---

<sup>129</sup> Ad esempio, al § 3.1.1 è stato sottolineato come le parti del settore metalmeccanico, nel ricostruire il sistema di classificazione e retribuzione del personale, hanno riconosciuto una notevole importanza sociale alla professionalità dei lavoratori.

<sup>130</sup> TIRABOSCHI M., *Sulla funzione (e sull'avvenire) del contratto collettivo di lavoro*, DRI n. 3/2022, pp. 1-49.

<sup>131</sup> *Ivi*, p. 30.

originaria funzione di fattore di trasformazione sociale e di influenza nel corso evolutivo delle istituzioni a partire dal funzionamento del mercato del lavoro».<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup> *Ivi*, pp. 30-31.

## **BIBLIOGRAFIA**

ACCORNERO A., Il lavoro che cambia dopo la classe, in Quaderni di rassegna sindacale, n. 1, 2009, pp. 14 e ss.;

ACEMOGLU D., AUTOR D., Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings, in Handbook of Labor Economics, vol. 4, B, 2011, pp. 1044-1171;

ACEMOGLU D., RESTREPO P., Automation and new tasks: how technology displaces and reinstates labor, The Journal of Economic Perspectives 33, n. 2, 2019, pp. 3-30;

ACOCELLA N., LEONI R., La riforma della contrattazione: una valutazione e soluzioni innovative. Un ruolo attivo per la politica economica, Quaderni di ricerca del Dipartimento di Scienze Economiche “Hyman P. Minsky”, 2009, 4;

ACOCELLA N., LEONI R., La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?, Rivista italiana degli economisti, 2010, 2;

AMENDOLA F., La disciplina delle mansioni nel d. lgs. n. 81 del 2015, Working Papers C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”. IT, n. 291/ 2016, p. 8;

AMOROSO G., DI CERBO V., MARESCA A., Diritto del lavoro, La costituzione civile e le leggi speciali, Vol. I, Ed. V, Giuffrè Editore, 2017;

AUTOR D., Polanyi's paradox and the shape of employment growth, Federal Reserve Bank of Kansas City: Economic Policy Proceedings, Reevaluating Labor Market Dynamics. 2015. 129-177;

AUTOR D., DORN D., This job is “getting old”: measuring changes in job opportunities using occupational age structure, The American Economic Review 99, n. 2, 2009, 45-51;

- AUTOR D., LEVY F., MURNANE R. J., The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration, in *The Quarterly Journal of Economics*, 2003, vol. 118, n. 4, pp. 1279-1333;
- AUTOR D., KATZ L. F., KEARNEY, M. S., The polarization of the U.S. labor market, in *The American Economic Review*, vol. 96, n. 2, 2006, pp. 189-194;
- BAGLIONI G., in CELLA G. P., TREU T., *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Il Mulino, 2009, pp. 33 e ss.;
- BAGLIONI G., MILANI R. (a cura di), *La contrattazione collettiva nelle aziende industriali in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1990;
- BALLESTRERO M. V., *Diritto sindacale*, Giappichelli, 2018, p. 229;
- BALLESTERO M. V., Operaio (voce), in *Enc. dir.*, vol. XXX, 1980, Milano, p. 18;
- BALLISTRERI M., La nuova contrattazione collettiva e il salario minimo legale in Italia, *Revista de Estudios Económicos y Empresariales* Núm. 25, 2013, pp. 193-204;
- BARASSI L., *Il contratto di lavoro*, Milano, 1915;
- BERMAN E., BOUND J., MACHIN S., Implications of Skill-Biased Technological Change: International Evidence, *The Quarterly Journal of Economics* 113, n. 4, 1998, 1245-1279;
- BELLOMO S., *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, Torino, 2002;
- BIANCHI D'URSO F., Spunti critici in tema di onnicomprensività e continuità della retribuzione, in *Riv. it. dir. lav.*, 1983, I, p. 394;
- BOTTINI A., FALASCA G., ZAMBELLI A., *Manuale di diritto del lavoro*, Il Sole 24 Ore, 2019, pp. 165-174;
- BRENTANO L., *The Relation of Labor to the Law of Today*, Putnam's, 1891, pp. 169-211;

BROLLO M., Disciplina delle mansioni (art. 3) in CARINCI F. (a cura di) Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n.81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi, ADAPT University Press 2015, n. 48;

BROLLO M., La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act in Arg. dir. lav., 6/2015, p.1166;

BROWN P., KEEP E., Rethinking the race between education & technology, Issues in Science and Technology 35, n. 1, 2018, 31-39;

BUSEMEYER M., Education and Skills for inclusive growth, In Reframing Global Social Policy: Social Investment for Sustainable and Inclusive Growth, edited by Deeming Christopher and Smyth Paul, Bristol University Press, 2018, pp. 189-212;

BUTERA F., Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90, Milano, 1997;

CARINCI F. (a cura di), Il lavoro subordinato, Il diritto sindacale, tomo I, coordinato da Proia G., Torino, 2007;

CARINCI F., L'inquadramento dei lavoratori: l'evoluzione storica, in Studi in memoria di Marino Offeddu, Cedam, Padova, 1988;

CARINCI F., Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale, in AIDLASS, Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro. Atti dello VIII Congresso, 1985;

CARINCI F., DE LUCA TAMAJO R., TOSI P., TREU T., Il rapporto di lavoro subordinato, Utet, Torino, 2006;

CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., La retribuzione. Struttura e regime giuridico, Jovene, vol. I, 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., I 35 giorni di lotta alla Fiat e la ‘‘Marcia dei 40mila’’ in Bollettino ADAPT del 15 febbraio 2016;

CESSARI A., Due esperienze innovatrici: classificazione unica e professionalità, in Lavoro e prev. oggi, 1974, II, p. 1678;

CIUCCIOVINO S., Categoria legale, qualifica, mansioni, compiti e inquadramento: definizioni e distinzioni, in SANTORO-PASSARELLI G., Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Il lavoro privato e pubblico, Milano, 2006, p. 321;

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, pp. 130-135;

COLOMBO M., PRODI E., SEGHEZZI F., Le competenze abilitanti per industria 4.0, ADAPT University Press, 2019;

COMMONS J.R., ANDREWS J.R., Principles of Labor Legislation, Harper & Brothers, 1916, p. 118;

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, pp. 1127-1153;

D’ANTONA M., Appunti sulle fonti di determinazione della retribuzione, in Riv. giur. lav. prev. soc., 1986;

D’ANTONA M., Le nozioni giuridiche della retribuzione, in Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, 1984;

D’ANTONA M., Il diritto sindacale in trasformazione, in ID. (a cura di), Letture di diritto sindacale. Le basi teoriche del diritto sindacale, Napoli, 1990;

D’EUFEMIA G. in Le situazioni soggettive del lavoratore dipendente, Giuffrè, Milano, 1958, p. 38 e ss.;

D'ONGHIA M., Un itinerario sulla qualità del lavoro, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, vol. 1, n. 2, 2009;

DE FELICE A., La retribuzione e il trattamento di fine rapporto, in *Trattato di diritto privato* diretto da M. Bessone, Il lavoro subordinato, Vol. XXIV, Tomo II, 2007;

DEL PRADO 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;

DEL PUNTA R., *Diritto del lavoro*, Giuffrè, 2018, p. 226;

DELLA ROCCA G., Gli ordinamenti professionali a fasce larghe o «broad banding»: l'esperienza in Gran Bretagna e in Italia, in *Lav. Pubbl. Amm.*, 2003;

DELL'ARINGA C., Professionalità e approccio economico, in NAPOLI M. (a cura di), *La professionalità*, V&P Università, Milano, 2004;

DELL'OLIO M., Retribuzione, quantità e qualità del lavoro, qualità di vita, in *ADL*, 1995;

DE SILVA S., An introduction to performance and skill-based pay systems, in *International Labour Organization Publications*, 1998;

DE SIMONE M., Il contratto con prestazioni corrispettive, in *Riv. trim. dir. e proc. civ.*, 1948;

DI MAJO A., Aspetti civilistici della obbligazione retributiva, in *Riv. giur. lav. prev. soc.*, I, 1982;

DWYER R., WRIGHT E., Low-wage job growth, polarization, and the limits and opportunities of the service economy, *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences* 5, n. 4, 2019, 56-76;

FALSONE M., Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva, in GRAMANO E., ZILIO GRANDI G. (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act. Quadro legale e profili problematici*, Giuffrè, Milano, 2016;

FAIOLI M., *Mansioni e macchina intelligente*, Giappichelli, Torino, 2018;

FAZIO F., MASSAGLI E, TIRABOSCHI M., *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 8, ADAPT, 2012;

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., *Diritto sindacale*, Giappichelli, 2001, p. 116;

GALANTINO L., *I riflessi dell'innovazione tecnologica sull'inquadramento professionale e sulla struttura retributiva dei lavoratori*, in *Il Diritto del Lavoro*, vol. 1, 1986;

GALANTINO L. (a cura di), *Innovazione tecnologica e professionalità del lavoratore*, *Atti del convegno svoltosi a Modena il 6 marzo 1986*, Padova, 1987;

GALANTINO L. (a cura di), *Qualità e rapporto di lavoro*, Milano, 1995;

GHEZZI G., ROMAGNOLI U., *Diritto sindacale*, Zanichelli, 1997, p. 135;

GIUGNI G., *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, Milano, 1964;

GIUGNI G., *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Editore Jovene, Napoli, 1963;

GIUGNI G., *Organizzazione dell'impresa e evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *Rivista di Diritto del Lavoro*, n. 1, 1968, pp. 3-85;

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;

GOLDIN C., KATZ L., Skill-Biased Technological Change, in the race between education and technology, Cambridge, Massachusetts, London, England: Harvard University Press, 2008, pp. 89-126;

GORZ A., L'immateriale, Torino, 2003;

GRANDI M., Tendenze evolutive della realtà odierna in tema di qualificazione e promozione del lavoro nell'impresa, in AA.VV., Professionalità e carriera, pp. 99-100;

GUARRIELLO F., Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento, in Quaderni di rassegna sindacale, n. 3, 2005, p. 52;

GUARRIELLO F., Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro, Napoli, 2000;

GUIDETTI G., Strategie di creazione e distruzione di posti di lavoro e skill, Atlantide, vol. 33, 2014, pp. 61-67;

HYMAN R., Il futuro del principio "Il lavoro non è una merce", in Diritto delle relazioni industriali, 2007, 4, pp. 988 e ss.;

ICHINO P., Interesse dell'impresa, progresso tecnologico e tutela della professionalità, in Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale, fasc. pp. 4-5, 1976;

ICHINO P., Teoria generale delle differenziazioni di trattamento e principio di parità in Lezioni di diritto del lavoro, Giuffrè editore, 2004;

KAUFMAN B. E., Il contributo al diritto del lavoro della analisi economica secondo l'approccio neoclassico e istituzionale, in Diritto delle relazioni industriali, 2009, pp. 272-325;

KAUFMAN B. E., Il principio essenziale e il teorema fondamentale delle relazioni industriali in SENATORI I. (a cura di), Teoria e prassi delle relazioni industriali, Lettura di Diritto delle relazioni industriali, Giuffrè, Milano, 2008, pp. 1-38;

KERN H., SCHUMANN M. in *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*, Einaudi, Torino, 1991;

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, pp. 851-873;

LAZEAR E. P., *Compensation, productivity and the new economics of personnel*, Working Papers in Economics, The Hoover Institution, 1992;

LÉNÉ A., Skill-based pay in practice: an interactional justice perspective, in *European Journal of Training and Development*, vol. 38, n. 7, 2014, pp. 628-641;

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, pp. 115-152;

LEOTTA G., Alcuni appunti per una rilettura del comma 1 dell'art.36 della Costituzione, in *RGL*, 2002, IV;

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;

- LOY G., I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 2, 2002, pp. 175-188;
- LYON-CAEN G., I fondamenti storici e razionali del diritto del lavoro, in *Riv. Giur. Lav.*, 1951, pp. 1 e ss.;
- MAGNANI M., Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, n. 101, 2004, 1;
- MALANDRINI S. (a cura di), La progressione degli inquadramenti nella più recente contrattazione collettiva nazionale, *Studi e ricerche*, n. 1/2021, ADAPT;
- MARESCA A., Il rinnov(ament)o del contratto collettivo dei metalmeccanici: c'è ancora un futuro per il contratto collettivo nazionale di categoria, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 156, 2017;
- MARESCA A., Le forme storiche di trattamento retributivo: a tempo, a cottimo e con partecipazione agli utili, *Relazione in Atti del Convegno "Il trattamento retributivo dei lavoratori, la contrattazione collettiva e la legge"*, Roma, 22-23/04/2010;
- MASSACESI E., CATTANEO C., CONSOLINI C., DEL LUNGO S., ZUGARINI S., *Inquadramento unico e professionalità. Il punto di vista aziendale*, Roma, 1973;
- MAZZOTTA O., *Manuale di diritto del lavoro*, Cedam, 2019, p. 89;
- MENGONI L., La cornice legale, in AA.VV., *L'inquadramento dei lavoratori*, *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1987, n. 1, Milano, 1987, p. 41;
- MORETTI E., *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano, 2013;
- MORTILLARO F., *La retribuzione, I, Principi generali*, Bardi Editore, Roma, 1979;
- 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, pp. 68-78;

NEGRELLI S., Il lavoro che cambia: dal sapere fare al saper essere, in *Sociologia del lavoro*, 2005, p. 214;

NEGRI S., PIGNI G., Il nuovo sistema di inquadramento professionale: tra resistenze e cambiamento in *Bollettino speciale ADAPT* 25 febbraio 2021, n. 1;

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;

OLIVIERI W., L'inquadramento dei lavoratori metalmeccanici. Commento al sistema e ai profili professionali del Contratto collettivo di categoria, Milano, 1975;

PERA G., La giusta retribuzione dell'art. 36 della Costituzione, in *Scritti di Giuseppe Pera, Diritto del Lavoro*, vol. 1, Giuffrè, Milano, 2007;

PERA G., *Diritto del lavoro*, Cedam, 1991, p. 133;

PERSIANI M., *Diritto sindacale*, Cedam, 2016, p. 96;

PERSIANI M., Trattamento retributivo ed indennità accessorie: il problema della onnicomprensività della retribuzione, Relazione in *Atti del Convegno "Il trattamento retributivo dei lavoratori, la contrattazione collettiva e la legge"*, Roma, 22-23/04/2010;

PERSIANI M., CARINCI F., *Trattato di diritto del lavoro, Contratto di lavoro e organizzazione*, I, Vol. IV, MARTONE M. (a cura di), CEDAM, 2012, pp. 471-604;

PESSI M., *Lezioni di diritto del lavoro*, Giappichelli, 2014, p. 159;

PERONE G., voce *Retribuzione*, in *Enc. giur.*, Milano, 1989, vol. XL;

PERCIAVALLE F., TOMASSETTI P. (a cura di), Il premio di risultato nella contrattazione aziendale – Lineamenti teorici e analisi casistica dell’esperienza italiana e spagnola, ADAPT Labour Studies e-Book Series, E-Book, 2016;

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;

PISANI C. in La nuova disciplina del mutamento delle mansioni, Giappichelli, Torino, 2015, p. 46;

PIVA M., VIVARELLI M., Innovation, jobs, skills and tasks: A multifaceted relationship, in Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, n. 159, 2018, 3;

PIZZOFERRATO A., Tutela della professionalità e organizzazione produttiva, in Riv. it. dir. lav., 1994, II, p. 159;

PONTERIO C., Il lavoro per un’esistenza libera e dignitosa: art. 36 Cost. e salario minimo legale, in Rivista Giuridica Del Lavoro e Della Previdenza Sociale, Quaderno n. 5/2020, pp. 53 e ss.;

RICCI M., L’accordo quadro e l’accordo interconfederale del 2009: contenuti, criticità e modelli di relazioni industriali, in Riv. It. Dir. Lav., 2009, n. 3, parte I, pp. 353 e ss.;

RIVA SANSEVERINO L., Il contratto individuale di lavoro, in Tratt. Dir. Lav., diretto da BORSI U. e PERGOLESI F., Padova, 1953, p. 79;

RIVA SANSEVERINO L., Job evaluation e ordinamento giuridico italiano, in Dir. econ., 1960, pp.1225 e ss.;

RIZZOTTI S., SCHIAVO R., I 112 euro dei metalmeccanici: il bilanciamento tra IPCA e innovazione organizzativa, in Bollettino speciale ADAPT n. 1/2021;

ROCCELLA M., Manuale di diritto del lavoro, Torino, 2010;

ROMA G., Sufficienza della retribuzione e differenziazioni territoriali, in D. Garofalo, M. Ricci, Percorsi di diritto del lavoro, Cacucci, Bari, 2006;

ROMAGNOLI U., L'inquadramento professionale nella stagione dei rinnovi contrattuali, in Riv. trim. dir. proc. civ., 1979, p. 241;

ROSE G., ORDINE P., Domanda e retribuzione dei lavoratori istruiti, Atlantide, vol. 33, 2014, 38- 41;

SACCONI M. (a cura di), Il modo di Biagi, Dizionario della modernità del lavoro, ADAPT University Press, 2022;

SALA CHIRI M., Le categorie dei lavoratori. Dalla tripartizione tradizionale al riconoscimento legislativo dei quadri intermedi, Milano, 1986, p. 231;

SANTORO PASSERELLI G., Diritto dei lavori. Diritto sindacale e rapporti di lavoro, Torino, 2013;

SANTORO PASSERELLI V. F., Nozioni di diritto del lavoro, Napoli, 1946, pp. 68-69;

SCARPELLI F., Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni, in Diritto delle relazioni industriali, n. 2, Vol. 4, 1994, pp. 23-42;

SCONAMIGLIO R., Trattamento retributivo ed indennità accessorie: il problema della onnicomprensività della retribuzione, Relazione in Atti del Convegno "Il trattamento retributivo dei lavoratori, la contrattazione collettiva e la legge", Roma, 22-23/04/2010, p. 6;

SCONAMIGLIO R., Il lavoro nella Costituzione italiana, Franco Angeli, Milano, 1978, p. 79;

SCONAMIGLIO R., Mansioni e qualifiche. Evoluzione e crisi dei criteri tradizionali, in AIDLASS, Atti delle giornate di studio di Pisa, 1973;

SEGATORI R., TORRESINI D., La professionalità difficile. Nascita e sviluppo dell'inquadramento unico, Roma, 1979;

SEGHEZZI F., Come cambia il lavoro nell'Industry 4.0?, Working Paper ADAPT, 2015, n. 172;

SEGHEZZI F., Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 1, 2016, pp. 178 e ss.;

SEGHEZZI F., La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale, ADAPT University Press, 2017;

SPATTINI S., Salario minimo legale: quando semplificare significa negare la complessità del lavoro, *Bollettino ADAPT* 27 settembre 2021, n. 33;

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., Persona e lavoro tra tutele e mercato – Mercati, regole, in *AIDLASS*, 13-14 giugno 2019, Udine, p. 50;

TIRABOSCHI M., Per uno studio della contrattazione collettiva, ADAPT University Press, 2021;

TIRABOSCHI M., Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?, in *Contratti & Contrattazione Collettiva*, n. 5, maggio 2016;

TIRABOSCHI M., Sulla funzione (e sull'avvenire) del contratto collettivo di lavoro, *DRI* n. 3/2022, pp. 1-49;

TIRABOSCHI M., SEGHEZZI F., Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica, in *Labour & Law Issues*, 2016, n. 2, I., pp. 1-41;

TOMASSETTI P., Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 4, 2019;

TREU T., Le forme retributive incentivanti, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, 2010, pp. 637-688;

TREU T., Le istituzioni del lavoro nell'Europa della crisi, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 140, 2013, 4;

TREU T., *Onerosità e corrispettività nel rapporto di lavoro*, Milano, 1968;

TREU T., *Salario minimo: Estensione selettiva dei minimi contrattuali*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 456/2022;

VALLEBONA A., *Istituzioni di diritto del lavoro, I, Diritto sindacale*, Giappichelli, 1988, p. 131;

VALLEBONA A., *Organizzazione del lavoro e professionalità nel nuovo quadro giuridico. Atti del XIV Congresso nazionale di diritto del lavoro*, Teramo - Silvi marina, 30 maggio - 1 giugno 2003;

VENETO G., SCIARRA S., *Classificazione, qualifiche, carriere dei lavoratori e nuove forme di rappresentanza sindacale nella contrattazione aziendale del 1971*, in *Riv. Giur. Lav.*, 1971;

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;

VENETO G., *Qualifiche, livelli e "diritto alla carriera" dei lavoratori: note in margine ad un accordo sindacale aziendale*, in *Riv. Giur. Lav.*, 1972, I, pp. 373 e ss.;

VENEZIANI B. (a cura di), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva in Italia (1945-1988). L'evoluzione nei settori agricolo, chimico, metalmeccanico, elettrico. Vol. I*, Bari, 1988;

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, pp. 703-714;

YANG LIU C., NAZARENO L., The changing quality of nonstandard work arrangements: does skill matter?, RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences 5, n. 4, 2019;

ZILIO GRANDI G. (a cura di), Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021, Giappichelli, Torino, 2021;

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, n. 1, 1991;

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, pp. 289-325;

La contrattazione collettiva in Italia (2016), Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2017;

La contrattazione collettiva in Italia (2017), Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2018;

La contrattazione collettiva in Italia (2018), Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2019;

La contrattazione collettiva in Italia (2019), Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2020;

La contrattazione collettiva in Italia (2020), Rapporto Adapt, Adapt University Press, 2021.