



LA PROFESSIONALITA' DEI QUADRI

(SISTEMI DI CLASSIFICAZIONE, DECLARATORIE, PROFILI, FORMAZIONE, SVILUPPO DI CARRIERA,
MOBILITA' ORIZZONTALE E RUOLI CHIAVE)

**NEI PRINCIPALI CONTRATTI COLLETTIVI
DEL SETTORE TERZIARIO E DEI SERVIZI.**

A cura di SAMUELE PIROLA

La Professionalità dei Quadri

INDICE		
	Premessa	5
CAPITOLO PRIMO	I QUADRI E LA LEGGE	7
CAPITOLO SECONDO	I QUADRI DIRETTIVI NEL SETTORE DEL CREDITO	9
	1. La categoria dei Funzionari	10
	2. L'introduzione della categoria dei Quadri (CCNL Assicredito 30/4/87)	10
	3. La riforma del 1994	12
CAPITOLO TERZO	I SISTEMI DI CLASSIFICAZIONE	14
CAPITOLO QUARTO	LE DECLARATORIE DEI QUADRI	17
	1. In generale	18
	2. Il settore ABI	19
CAPITOLO QUINTO	I PROFILI PROFESSIONALI	23
	1. Il quadro sinottico dei profili professionali	24
	2. Osservazioni su aspetti particolari di alcuni CCNL	29
	2.1. CCNL Telecomunicazioni e CCNL ENEL	29
	2.2. CCNL Commercio e Servizi	29
	2.3. CCNL Scuola Pubblica	30
	2.4. CCNL Ente POSTE	30
	2.5. CCNL Sanità Pubblica	31
	2.6. CCNL Ministeri	32
	2.7. CCNL Assicurativi	32
	3. Il CCNL ABI	33
	4. I più diffusi requisiti professionali richiesti ai Quadri	34
	4.1. responsabile di unità organizzative	35
	4.2. responsabile della gestione delle risorse umane	36
	4.3. progettisti	37
	4.4. ispettori e verificatori	37
	4.5. collaboratori	37
	4.6. tecnici	37
	4.7. elevazione progressiva dei requisiti specifici in relazione al crescere della qualifica corrispondente	38
	5. La procedura contrattuale di individuazione dei profili professionali emergenti	39
	5.1. l'organizzazione del lavoro e i ruoli professionali sono sempre più dinamici	39
	5.2. ampiezza e staticità dei sistemi di classificazione contenuti nei vari CCNL	39
	5.3. necessità conseguente di rendere dinamici i sistemi di classificazione	40
	5.4. le diverse soluzioni contenute nei CCNL	40
	5.5. i limiti delle soluzioni esistenti	41
	5.6. la soluzione che si propone	41
	6. Le regole di individuazione dei nuovi profili e il problema delle lacune contrattuali	43
CAPITOLO SESTO	LA PROFESSIONALITÀ DINAMICA DEI QUADRI	44
	1. Le declaratorie e i profili professionali	45
	2. La formazione continua	45
	2.1. è disciplinata solo in 3 CCNL: Ministeri, Sanità e ABI	45
	2.2. le principali caratteristiche della formazione	46
	2.3. in particolare: il settore Abi	48
	2.3.1. la formazione attualmente svolta nelle banche	48
	2.3.2. necessità di adeguare la formazione in banca ai nuovi modelli incentrati sull'adulto che apprende	49
	2.3.3. la formazione continua e il sindacato	50
	2.4. la formazione nel CCNL Assicurativi	51
	2.5. osservazioni finali	52
	3. Lo sviluppo professionale e di carriera: il CCNL ABI	53
	4. La mobilità orizzontale dei lavoratori	54
	4.1. la legge	54
	4.1.1. l'interpretazione statica	55
	4.1.2. le interpretazioni dinamiche	56
	4.2. i CCNL	56

La Professionalità dei Quadri

	4.2.1. il quadro sinottico sulla mobilità orizzontale	56
	4.2.2. le 2 principali tipologie ricavabili dall'analisi dei CCNL	58
	4.3. l'interpretazione delle disposizioni contrattuali in riferimento alla tutela dinamica della professionalità	59
	4.3.1. alcuni principi aggiuntivi a livello interpretativo	59
	4.3.2. l'interpretazione delle disposizioni contrattuali	60
	4.3.3. in particolare del settore il Credito	61
	5. Osservazioni conclusive sulla professionalità dinamica dei Quadri	63
	5.1. in generale	63
	5.2. il CCNL ABI	64
	5.3. considerazione finale	66
CAPITOLO SETTIMO	RUOLI CHIAVE E POSIZIONI ORGANIZZATIVE	67
	1. I CCNL	68
	1.1. l'innovazione e i ruoli chiave	68
	1.2. la parte normativa	68
	1.3. la parte retributiva	69
	1.4. il ruolo del sindacato	70
	1.4.1. i CCNL Sanità e Ministeri	70
	1.4.2. il CCNL ABI	71
	2. L'attuazione a livello decentrato: i risultati dell'indagine condotta nel settore ABI	72
	2.1. necessità di un secondo livello per la loro introduzione effettiva	72
	2.2. finalità e oggetto dell'indagine	73
	2.3. la dimensione del campione	74
	2.4. la procedura seguita	74
	2.5. i livelli dei ruoli chiave	74
	2.6. il numero dei lavoratori ai quali è attribuito un ruolo chiave	75
	2.7. le figure professionali relative ai ruoli chiave	75
	2.7.1. la comparazione sull'intero campione	75
	2.7.2. l'esclusione dal confronto di alcuni profili generici	76
	2.7.3. le principali osservazioni sulle figure professionali	76
	2.8. il trattamento economico dei ruoli chiave	77
	2.8.1. i valori dell'indennità di funzione: il confronto verticale (tra le 18 banche del campione)	77
	2.8.2. i valori dell'indennità di funzione: il confronto orizzontale (a livello di singola banca)	78
	3. Osservazioni finali sui ruoli chiave	79
	3.1. in generale	79
	3.1.1. loro introduzione recente	79
	3.1.2. gli universi di riferimento	80
	3.1.3. gli aspetti retributivi	80
	3.1.4. la procedura di individuazione dei ruoli chiave	81
	3.2. il settore ABI	81
	3.2.1. prima applicazione sostanzialmente limitata al solo livello economico più elevato	81
	3.2.2. situazioni eterogenee circa i numeri e la distribuzione dei ruoli chiave	82
	3.2.3. il trattamento economico e i livelli dei ruoli chiave	82
	3.2.4. la procedura di fatto seguita e la posizione delle banche	83
CAPITOLO OTTAVO	GLI ASPETTI RETRIBUTIVI. IN PARTICOLARE IL SISTEMA INCENTIVANTE	84
	1. Non effettuazione di un'analisi completa	85
	2. Il sistema incentivante nel settore del credito	85
	2.1 la sua introduzione è una facoltà aziendale	86
	2.2. è un istituto diverso rispetto al premio aziendale	86
	2.3. oggettività e trasparenza degli elementi	87
	2.4. considera anche i contributi indiretti	87
	2.5 il sistema deve essere per gruppi omogenei e non di tipo individuale	88
	2.6. il coinvolgimento partecipativo del sindacato	90
	2.7. l'obiettivo deve essere raggiungibile e non stressante	92
	2.8. il sistema deve garantire uguali posizioni di partenza a tutti	93
	2.9. premiare tutti i gruppi che migliorano	94
	Bibliografia	95

La Professionalità dei Quadri

PREMESSA

La categoria dei quadri assume, nell'attuale società della conoscenza, un rilievo sempre maggiore.

Questo vale, in linea generale, per il settore terziario e dei servizi e, in particolare, per quello del credito.

Il ruolo da essa svolto in quest'ultimo comparto risulta, poi, anche maggiore per la crescente centralità che è destinata a ricoprire all'interno dell'organizzazione del lavoro a livello aziendale e per la sua consistente dimensione quantitativa (circa il 30% del totale dei dipendenti).

La ragione principale è rappresentata dal rapido passaggio, tuttora in corso, dalla banca istituzione alla banca-impresa commerciale orientata al cliente e fondata sulla qualità dei servizi a loro erogati e, quindi e prima di tutto, su quella del lavoro.

Si è, così, ritenuto opportuno di effettuare una ricerca che si propone di analizzare la disciplina della professionalità dei quadri a livello dei principali contratti collettivi del settore terziario e dei servizi. Speciale rilievo sarà riservata ai profili, ai ruoli chiave e alla professionalità dinamica.

A questo fine verranno esaminati, tra l'altro, i seguenti 11 CCNL:

1. ABI (BANCHE, CASSE DI RISPARMIO E PARABANCARIO)
2. ASSICURATIVI
3. COMMERCIO E SERVIZI
4. ELETTRICI: ENEL
5. TELECOMUNICAZIONI: (EX SIP, TELESPAZIO, ITALCABLE)
6. MINISTERI
7. SANITA': COMPARTO PUBBLICO
8. SCUOLA: COMPARTO PUBBLICO (PERSONALE ATA, CIOE' NON DOCENTE)
9. POLIZIA
10. ENTE POSTE ITALIANE
11. RADIOTELEVISIONE: AZIENDE PRIVATE.

Sarà, poi, prestata particolare attenzione al settore del credito, prendendo in esame anche i recentissimi interventi sulla nuova categoria dei quadri intermedi.

La Professionalità dei Quadri

Si è, inoltre, ritenuto utile affrontare in via preliminare e necessariamente succinta alcuni argomenti considerati utili per una migliore comprensione sistematica dell'oggetto specifico di questo lavoro.

Essi sono i seguenti:

- a. i quadri e la legge;
- b. i quadri direttivi nel settore del credito: breve profilo storico pre-accordo di rinnovo ABI dell'11 luglio 1999;
- c. i nuovi sistemi di classificazione;
- d. le declaratorie dei quadri negli 11 CCNL presi in esame.

Due sono, fondamentalmente, gli obiettivi che ci si è proposti di realizzare:

- a. inquadrare in maniera sistematica l'oggetto dell'indagine;
- b. evidenziare gli aspetti che possano risultare di una qualche utilità pratica per l'attività negoziale a livello di settore e di azienda.

La natura comparata del presente lavoro costituisce una novità assoluta, dal momento che non esistono, a quanto ci consta, analoghi contributi precedenti. Essa ha, inoltre, una notevole ampiezza, che rende ancora più complessa la già non semplice attività di comparazione. Attività che è resa ancor più difficoltosa dalla genericità o dalla specificità dei contenuti di alcuni istituti, quali le declaratorie e i profili professionali.

Sotto il profilo metodologico si è cercato, nel limite del possibile, di mettere ordine fra situazioni a volte solo apparentemente simili.

Si è, comunque, riusciti, alla fine, a formare delle categorie sistematiche, delle quali sono state indicate le relative caratteristiche ed entro cui sono stati, poi, ricondotti tutti i casi considerati.

Gli oggetti dell'analisi sono stati, conseguentemente, classificati all'interno di categorie omogenee, di cui sono state indicate le relative caratteristiche.

Da questo lavoro, spesso certosino, sono emerse delle indicazioni interessanti che abbiamo evidenziato di volta in volta e che si prestano bene anche per un utilizzo di natura pratica.

Consci della oggettività complessità della materia e delle comparazioni, ci siamo sforzati di essere chiari e leggibili e di introdurre i vari tecnicismi solo ove ritenuto necessario, spiegandone in ogni caso il loro significato.

CAPITOLO PRIMO

I QUADRI E LA LEGGE

La Professionalità dei Quadri

Il testo originario dell'art. 2095 c.c. distingue i lavoratori in tre categorie legali: dirigenti, impiegati e operai.

L'art. 1 della legge 13 maggio 1985 n. 190 ne introduce – con apposita modifica di tale disposizione – una quarta: quella dei quadri, collocandola tra quella dei dirigenti e quella degli impiegati.

La ragione fondamentale che ha ispirato il legislatore è ben nota: l'incapacità del sistema di inquadramento unico di allora e di una politica retributiva eccessivamente egualitaristica di dare risposte concrete alle legittime aspettative dei lavoratori più professionalizzati.

E ciò proprio in un momento in cui, in seguito al sorgere del fenomeno della c.d. “rivoluzione tecnologica”, una considerevole percentuale di lavoratori con mansioni di elevato contenuto traeva vantaggio dalla conseguente organizzazione del lavoro.

Essi vengono così ad occupare un ruolo sempre più centrale all'interno delle aziende, mentre si definiscono anche nuove professioni nate da funzioni, mestieri e servizi altrettanto nuovi.

Questi lavoratori sono costretti entro angusti vincoli dalla tradizionale disciplina contrattuale, che, per di più, in base al processo di allineamento economico e normativo culminato nel richiamato sistema di inquadramento unico, ne mortifica ulteriormente la posizione retributiva, normativa e di carriera. Ma la legge n. 190 si è limitata, tuttavia, a dare una definizione quanto mai generale dei quadri, pur sottolineandone l'elevato valore professionale: “La categoria dei quadri è costituita dai prestatori di lavoro subordinato che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, svolgano funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa” (art.2, 1° c.).

Conseguentemente dottrina e giurisprudenza consolidate non vi attribuiscono alcun contenuto prescrittivo.

In assenza di una nozione legale esaustiva per le parti sociali, la contrattazione collettiva, cui il successivo comma 2 fa esplicito rinvio ai fini della determinazione dei “requisiti di appartenenza”, svolge un ruolo fondamentale nel determinarne la nozione.

La stessa legge, ha, dunque, il merito di avere attribuito una importante funzione di promozione a livello negoziale, legittimando in concreto la contrattazione collettiva: occasione che è stata colta puntualmente e tempestivamente in tutti i settori del lavoro.

CAPITOLO SECONDO

I QUADRI DIRETTIVI NEL SETTORE DEL CREDITO

BREVE PROFILO STORICO PRE-ACCORDO DI RINNOVO

DELL' 11 LUGLIO 1999

1. LA CATEGORIA DEI FUNZIONARI.

Come è noto, il settore del credito è caratterizzato – assieme a quello assicurativo – dalla storica presenza di una ulteriore categoria di lavoratori di origine esclusivamente contrattuale: quella dei funzionari.

Essa è ricompresa tra gli impiegati ed i dirigenti e, con questi ultimi, fa parte del personale direttivo, la cui disciplina è regolata da appositi CCNL.

La sua introduzione – che è avvenuta addirittura durante il periodo corporativo (1926) – è stata fondamentale determinata da due interconnesse ragioni:

- a. il carattere estremamente elitario della categoria dei dirigenti, che non raggiungeva neppure l'1% dell'insieme dei dipendenti del settore e che, normalmente, comprendeva solo i c.d. "alter ego" degli imprenditori;
- b. la conseguente necessità di soddisfare le legittime e diffuse aspirazioni retributive, di carriera e di status di una consistente percentuale di lavoratori ad elevata professionalità e spesso collocati in posizioni di grande responsabilità.

2. L'INTRODUZIONE DELLA CATEGORIA DEI QUADRI (CCNL ASSICREDITO 30 aprile 1987).

Anche nel settore del credito la categoria dei quadri viene introdotta con la prima tornata contrattuale (1987) successiva al suo riconoscimento giuridico operato dalla legge n. 190, mantenendo contemporaneamente in essere quella dei funzionari.

Ciò perché le parti sociali avevano preso atto che, in conseguenza dei profondi mutamenti subiti dall'organizzazione del lavoro, erano emerse numerose posizioni professionali che meritavano un inquadramento e, conseguentemente, un trattamento retributivo superiore a quello del grado più elevato degli impiegati (capo ufficio).

Un primo passo in tale direzione è rappresentato dall'accordo ASSICREDITO del 18 gennaio 1985, che attribuisce un trattamento economico aggiuntivo ad alcune posizioni di lavoro che si sarebbero dovute individuare in sede aziendale all'interno dei capi ufficio.

Nascono in tal modo i c.d. capi ufficio super (C.U.S.).

Analoghi accordi vengono poco dopo stipulati anche per i settori ACRI e FEDERCASSE.

La contrattazione decentrata attribuisce tale qualifica quasi esclusivamente in base al criterio della responsabilità gerarchica, riconoscendola di norma ai preposti ad un ufficio o ad altra struttura autonoma oppure ai vicepreposti o coadiutori nei casi in cui il responsabile appartenga ad una categoria superiore (funzionario o dirigente).

Poche sono, invece, le attribuzioni ai c.d. "professionals" (o tecnici), cioè a lavoratori che sono addetti a mansioni che richiedono per il loro espletamento un'alta professionalità e

un'ampia autonomia gestionale e che sono contemporaneamente sganciate da particolari responsabilità di tipo gerarchico.

Circa l'ambito soggettivo d'appartenenza alla categoria dei quadri, le parti contraenti hanno seguito un metodo che si articola in tre fasi fondamentali.

Nel CCNL viene innanzitutto individuata la declaratoria generale di inquadramento, vale a dire la definizione in astratto dell'insieme delle posizioni di lavoro che sono riconducibili alla nuova categoria. Infatti il 1° c. dell'art. 7 recita: "La categoria dei quadri è costituita dal personale che – in posizione superiore agli impiegati con il grado di capo ufficio – sia stabilmente incaricato di svolgere mansioni che comportino particolari responsabilità gerarchiche e/o funzionali, ovvero elevata preparazione professionale con facoltà di decisione nell'ambito delle direttive ricevute per il conseguimento degli obiettivi aziendali".

Questa declaratoria, che conferma la collocazione gerarchica della categoria in esame al di sopra di quella degli impiegati, è una specificazione della generica definizione di quadro contenuta nella legge 190/1985.

Nello stesso CCNL si procede, in secondo luogo, alla definizione di alcuni profili professionali propri della categoria attraverso la ricezione della figura del C.U.S. (art.7, 2° c.).

Vi sono, pertanto, inquadrati in via automatica e permanente tutti coloro che ricoprivano tale posizione all'interno di ogni singola azienda alla data di entrata in vigore del CCNL (30/4/87).

Il passaggio da C.U.S. a quadro risulta particolarmente vantaggioso a livello normativo e retributivo in conseguenza della diversa natura giuridica delle due situazioni.

L'inquadramento a livello aziendale tra i C.U.S. e, quindi, il percepimento della relativa indennità, risultavano funzionalmente collegati, in base alla specifica normativa collettiva ed aziendale, all'effettivo esercizio delle corrispondenti mansioni.

Ciò significa che sia l'uno che l'altra erano riconosciuti per il solo periodo di effettivo esercizio di tali mansioni. Con la conseguenza che entrambi venivano revocati a partire dal momento in cui i lavoratori erano nuovamente adibiti a compiti di semplice capo ufficio.

Completamente diversa è, invece, la posizione del quadro: siccome quella di quadro è una categoria di inquadramento, la collocazione in essa del prestatore di lavoro deve in ogni caso considerarsi sin dall'inizio permanente e definitiva.

Infatti qualsiasi dipendente classificato in una categoria superiore (in questo caso: quadro direttivo in luogo di impiegato col grado di capo ufficio) ha l'indiscutibile diritto di conservare per sempre la qualifica più elevata successivamente conseguita e il relativo trattamento economico e normativo.

Alla contrattazione integrativa viene, in terzo luogo, affidato il compito di individuare, in base alle specifiche realtà organizzative delle singole aziende, i profili professionali di appar-

tenenza alla nuova categoria che non risultino già contenuti direttamente a livello di CCNL (art.7, 4° c.).

Ai sensi del 2° comma dell'art. 7 la nuova categoria si articola in una qualifica, denominata "quadro", e in un grado superiore a tale qualifica, denominato "quadro con grado" o "quadro super"; ai quadri e ai quadri super sono riconosciuti livelli retributivi differenziati.

Quello del quadro corrisponde ad un incremento annuo complessivo di retribuzione nei confronti di quella del capo ufficio pari, in media, a Lire 1.800.000.

Tale differenza aumenta, sempre in media, a Lire 2.760.000 per il quadro con grado.

Col successivo rinnovo del CCNL ASSICREDITO del 23 novembre 1990 la disciplina dei quadri (art. 9) rimane sostanzialmente inalterata, così come nei corrispettivi CCNL ACRI e FEDERCASSE.

3. LA RIFORMA DEL 1994.

Una sostanziale riforma è, invece, apportata dal CCNL ASSICREDITO del 19 dicembre 1994.

Esso, infatti, determina, innanzitutto, il passaggio storico da un modello di tipo gerarchico-burocratico, proprio della banca istituzione, ad uno del tutto diverso e coerente con le nuove esigenze delle varie parti in una delicata fase iniziale di passaggio verso la c.d. banca-impresa.

A questo proposito gli stipulanti dichiarano espressamente di voler realizzare, con la innovativa classificazione dei lavoratori, un equilibrato bilanciamento tra le esigenze aziendali in continua evoluzione (in particolare quelle di una gestione funzionale e fungibile delle risorse umane) e quelle dei lavoratori di ottenere un maggior riconoscimento della professionalità, delle competenze e delle concrete capacità.

Il che determina, tra l'altro e prima di tutto, una radicale modifica della struttura dell'inquadramento dei quadri, che vengono inseriti nell'area professionale più elevata: la quarta, a loro riservata in via esclusiva; essa è a sua volta suddivisa in due diversi livelli retributivi.

La relativa disciplina (art. 17) può essere scomposta, schematicamente, nelle quattro parti che seguono:

1. una declaratoria assai più articolata della precedente;
2. una prima sotto-declaratoria relativa ai "professionals" (tecnici o esperti);
3. una seconda sotto-declaratoria relativa alle posizioni di lavoro di tipo gerarchico;

La Professionalità dei Quadri

4. l'indicazione esemplificativa di taluni profili professionali relativi al primo e al secondo livello retributivo.

Tale disciplina sarà, poi, significativamente modificata da quella relativa alla nuova categoria dei quadri direttivi contenuta nell'accordo di rinnovo dell' 11 luglio 1999, che sarà più dettagliatamente analizzata nei successivi capitoli.

CAPITOLO TERZO

I SISTEMI DI CLASSIFICAZIONE

La Professionalità dei Quadri

Due sono le principali tipologie di classificazione dei CCNL in esame: 1) inquadramento unico suddiviso in livelli (da 6 a 9) (CCNL Telecomunicazioni, Televisioni Private, ENEL, Commercio e Servizi); 2) articolazione in macrocategorie professionali di tipo verticale (da 3 a 5) (tutti gli altri 7 CCNL, ad eccezione di quello della Polizia di stato).

Il CCNL della Polizia è quanto mai scarno in materia di inquadramento, in quanto comprende esclusivamente una suddivisione del personale in 15 qualifiche (le quattro più elevate delle quali: vice questore aggiunto, commissario capo, commissario e vice commissario, appartengono alla categoria dei quadri). Non esistono, pertanto, né declaratorie né profili professionali né ruoli chiave.

Per questa ragione esso non sarà più utilizzabile d'ora in avanti per i nostri fini.

In tutti i settori considerati i quadri sono collocati in posizione apicale all'interno dei contratti degli operai e degli impiegati, come evidenziato dalla seguente tabella 1:

SISTEMA DI CLASSIFICAZIONE DEI LAVORATORI
Tabella 1

CCNL	TIPO DI ARTICOLAZIONE	COLLOCAZIONE QUADRI
1) TELECOMUNICAZIONI	8 LIVELLI	LIVELLO H
2) TELEVISIONI PRIVATE	9 LIVELLI	8° E 9° LIVELLO
3) ENEL	8 LIVELLI	LIVELLO H
4) COMMERCIO E SERVIZI	6 LIVELLI + Q	AREA APPOSITA
5) SCUOLA PUBBLICA (personale ATA)	4 AREE	AREA D
6) POSTE	4 AREE	3 [^] E 4 [^] AREA
7) SANITA'	4 CATEGORIE	CATEGORIA D
8) MINISTERI	3 AREE	3 [^] AREA
9) ASSICURATIVI	5 AREE	AREA A E PARTE DI QUELLA B
10) ABI	3 AREE + AREA QUADRI DIRETTIVI	ULTIMA AREA
11) POLIZIA	15 QUALIFICHE	PRIME QUATTRO QUALIFICHE

L'articolazione in livelli sembra fare ancora riferimento a uno scenario sociale ed economico di tipo tradizionale, statico-burocratico, proprio di una fase storica oramai generalmente superata.

La suddivisione in macroaree o categorie professionali appare più coerente rispetto al modello organizzativo post-fordista, attualmente prevalente in ogni settore dell'economia e del lavoro e fondato sull'azienda snella e piatta.

Con esso si passa dalla fase della staticità a quella della flessibilità e si trasformano in maniera sempre più diffusa sia il modo di lavorare sia i contenuti della professionalità concreta.

La Professionalità dei Quadri

La prestazione lavorativa modifica, conseguentemente, i propri aspetti caratterizzanti, richiedendo in misura sempre maggiore fungibilità, flessibilità, adattabilità, collaborazione, cooperazione, autoregolazione nei ruoli e professionalità elevata, poliedrica e dinamica.

Con l'introduzione delle aree professionali le parti sociali hanno preso atto degli intervenuti mutamenti esterni.

Esse hanno così costruito un coerente modello di classificazione, cercando di bilanciare in maniera equilibrata le nuove e non ignorabili esigenze delle aziende (flessibilità e fungibilità), del sindacato (più ampio coinvolgimento partecipativo nella gestione del cambiamento e delle risorse umane) e, da ultimo ma non per ultimo, dei lavoratori (maggior riconoscimento e valorizzazione in termini di professionalità, di competenza, di concreta capacità e di crucialità del loro ruolo).

Come è, del resto, richiamato in maniera pressoché generale nelle premesse relative al capitolo degli inquadramenti. Queste assumono anche una indiscutibile e significativa importanza a livello di interpretazione logico-sistematica delle varie disposizioni convenzionali di specificazione e di attuazione. Ciò vale, in particolare, per una corretta ricostruzione dei limiti di utilizzo delle previsioni in materia di fungibilità e flessibilità delle prestazioni.

CAPITOLO QUARTO

LE DECLARATORIE DEI QUADRI

1. IN GENERALE.

Entrambi i sistemi individuati si basano, generalmente, sulla combinazione di due criteri graduati: quello delle declaratorie e quello dei profili professionali.

Le prime determinano i requisiti professionali generali per l'inquadramento nella categoria dei quadri; i secondi individuano, invece, un elenco – di regola esemplificativo – di figure che rientrano nelle rispettive declaratorie; altrettanto di regola quando – come avviene generalmente (v. tabella 1) - la categoria dei quadri è ulteriormente suddivisa in livelli, aree o categorie, i CCNL prevedono delle apposite e distinte declaratorie per ogni ulteriore suddivisione.

In questi casi il termine categoria assume una nozione diversa da quella legale (art. 2095 c.c.), di cui rappresenta un' articolazione.

Le declaratorie contrattuali non si prestano facilmente, a causa della loro ampiezza, a delle operazioni di confronto comparativo e, quindi, alla formulazione di precise valutazioni di sintesi.

Ciò precisato, si possono comunque formulare le seguenti principali osservazioni:

1. in quasi tutti i CCNL c'è la ricezione espressa della parte fondamentale della declaratoria di legge, secondo cui i quadri sono coloro "... che svolgono funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa";
2. tale ricezione viene poi sempre specificata ulteriormente, adattando così la declaratoria generalissima di legge ai dati di tipicità ambientale a livello di singolo settore merceologico;
3. normalmente le declaratorie contrattuali comprendono entrambe le tipologie dei quadri: quelle che occupano una posizione gerarchica di rilievo all'interno della struttura organizzativa aziendale ed i tecnici professionali.

In riferimento a questi ultimi, il requisito fondamentale richiesto è quello di una elevata o specializzata preparazione professionale, a volte accompagnata dal possesso di particolari e specifici titoli di studio (di regola il diploma di laurea) e/o di altrettanto specifiche abilitazioni e/o iscrizioni ad albi professionali;

4. per l'altra tipologia di quadri è generalmente richiesto il possesso in misura ampia ed elevata di autonomia, discrezionalità e responsabilità.

In alcuni CCNL vengono, poi, richiesti anche ulteriori requisiti a livello di coordinamento e di controllo ["di attività di importanza rilevante" (all. A al CCNL Ministeri) o di "Unità organizzative complesse" (art. 14 CCNL Telecomunicazioni) o di "elevate capacità gestionali, produttive e organizzative" (art. 14 Protocollo ENEL) o simili (all. I CCNL Sanità, art. 45 CCNL POSTE, per l'area quadri di 1° livello, il più elevato)];

5. laddove i quadri sono ulteriormente suddivisi in livelli o categorie, i requisiti di appartenenza al livello o alla categoria superiori risultano, ovviamente, più selettivi. In questi casi i CCNL seguono due criteri diversi. Il primo, di tipo verticale, consiste nell'elevare i requisiti richiesti per i livelli o categorie meno elevati.

Così, ad esempio, mentre entrambe le declaratorie dei due livelli di quadro del settore delle poste (artt. 44 e 45 CCNL) fanno riferimento esclusivo ad "attività con preparazione professionale specializzata e responsabilità di gestione di unità organiche", solo quella del livello superiore (1°) introduce un rafforzamento di tali requisiti con l'inserimento dell'aggettivo qualificativo "elevata" prima delle parole "preparazione professionale specializzata" e di quello "grandi" prima delle parole "unità organiche".

Il secondo, di tipo orizzontale, si concreta nell'introdurre specifici ed ulteriori requisiti per il livello più alto di quadro rispetto a quelli richiesti per il più basso.

E', questo, il caso del CCNL Sanità, ove per il livello D super sono ulteriormente richiesti, rispetto a quello inferiore D, "a titolo esemplificativo e anche disgiuntamente: autonomia e responsabilità dei risultati conseguiti; ampia discrezionalità operativa nell'ambito delle strutture operative di assegnazione; funzioni di direzione e di coordinamento, gestione e controllo di risorse umane; coordinamento di attività didattica; iniziative di programmazione e proposta".

Occorre, infine, precisare che i CCNL Commercio e Servizi e Scuola personale ATA risultano assai incompleti.

Il primo contiene solo una declaratoria molto generica ed è, pertanto, del tutto privo di qualsiasi specificazione a livello di profili professionali e di posizioni organizzative.

Il secondo, invece, non contiene alcuna declaratoria, mentre individua due soli profili professionali, per di più di carattere tassativo: il direttore amministrativo (per i conservatori e le accademie) e il direttore dei servizi generali ed amministrativi.

Ciò dipende da due ragioni facilmente intuibili: 1) il numero sempre ridotto dei dipendenti amministrativi, tecnici e ausiliari dei singoli istituti scolastici; 2) una struttura organizzativa alquanto semplice, di tipo prevalentemente burocratico-routine e con limitate posizioni di lavoro ad elevato contenuto professionale.

2. IL SETTORE ABI.

L'accordo di rinnovo ABI del 1999 unifica i due precedenti CCNL ASSICREDITO (banche ordinarie e aziende finanziarie) e ACRI (Casse di Risparmio) ed introduce la nuova categoria dei quadri direttivi, conglobando quelle dei quadri e dei funzionari, fino ad allora rispettivamente contenute nei CCNL degli operai, ausiliari e impiegati e quadri e del personale direttivo (funzionari e dirigenti).

I quadri direttivi sono, poi, articolati in quattro livelli retributivi.

La Professionalità dei Quadri

Nel primo e nel secondo livello vengono collocati, rispettivamente, i lavoratori prima inquadrati nel primo o secondo livello (o grado) dei quadri.

Nel terzo e nel quarto livello retributivo vengono collocati tutti i funzionari, ad eccezione di quelli che saranno inquadrati tra i dirigenti (in media: all'incirca dallo 0,5% all'1,5% del totale dei dipendenti).

La declaratoria degli attuali quadri direttivi (cap. II, punto 1) risulta, in conseguenza dell'accorpamento di cui sopra, alquanto complessa, dovendo tenere nel giusto conto le diverse professionalità proprie delle due ex categorie ora assorbite.

Essa ricomprende, nella sostanza e con gli opportuni adattamenti imposti da uno scenario socio-economico ulteriormente evolutosi, le precedenti e distinte declaratorie dei quadri e dei funzionari.

Possono, in proposito, essere formulate le principali osservazioni che seguono:

- a. sono espressamente richiamati, in apertura, due elementi già presenti nella nozione legale di quadro: la non appartenenza alla superiore categoria dei dirigenti e lo svolgimento stabile e continuativo delle proprie mansioni;
- b. è disciplinata anche la tipologia dei professionals, per la quale sono richieste in maniera specifica "particolari specializzazioni";
- c. l'altra tipologia di quadri è a sua volta suddivisa in due ulteriori raggruppamenti: coloro che sono adibiti a mansioni che comprendono "elevate responsabilità funzionali e elevata preparazione professionale" ovvero "elevate responsabilità nella direzione, nel coordinamento e/o controllo di altri lavoratori appartenenti alla presente categoria e/o alla 3^a area professionale, comprese le responsabilità connesse di crescita professionale e verifica dei risultati raggiunti dai predetti diretti collaboratori".

La parte della declaratoria che fa riferimento alle responsabilità nella direzione, nel coordinamento e/o controllo di altri lavoratori assume una valenza cruciale in quanto è strettamente interconnessa col riconoscimento del ruolo strategico delle risorse umane, che emerge chiaramente, in particolare, dalle premesse e dalla susseguente e coerente disciplina contrattuale in materia di formazione e di criteri di sviluppo professionale e di carriera (cap. III del CCNL).

Il richiamato passaggio – anche nel settore del credito - dalla fase fordista di organizzazione dell'azienda e del lavoro a quella post-fordista basata sull'azienda piatta e snella determina, tra l'altro, la necessità per l'imprenditore di rivedere alla radice i classici modelli di gestione delle risorse umane, dando, in particolare, il giusto spazio agli aspetti della motivazione, della cooperazione e della collaborazione dei lavoratori.

Aspetti che sono ancora più importanti nel comparto in esame, caratterizzato dal progressivo, rapido e generale passaggio dalla banca istituzione a un'impresa commerciale orientata al mercato e sempre più in grado di offrire servizi di qualità ai propri clienti.

Qualità del servizio offerto significa, a sua volta, qualità (professionalità) delle risorse umane impiegate – in qualsiasi fase del processo – nella sua erogazione.

Ogni lavoratore coinvolto (e nella banca è la quasi totalità) deve quindi essere considerato come un “cliente interno”.

Il ruolo strategico dei bancari è, addirittura, destinato ancora e progressivamente a crescere in conseguenza dello scenario competitivo interno ed esterno caratterizzato da mercati sempre più concorrenziali e globali (almeno a livello europeo).

Esso è stato espressamente riconosciuto, come accennato e grazie alla tenacia del sindacato rappresentativo dei lavoratori, dall'accordo di rinnovo. Questo, infatti, individua nella formazione continua e nello sviluppo professionale e di carriera degli strumenti essenziali non solo, come ovvio, per la tutela degli interessi fondamentali dei lavoratori, ma anche per la realizzazione delle stesse trasformazioni del sistema bancario.

Il tutto si è poi tradotto in una regolamentazione complessiva della gestione delle risorse umane che non trova eguali negli altri CCNL sia per l'ampiezza del contenuto sia per l'elevato livello di coinvolgimento partecipativo del sindacato aziendale: consultazione/esame congiunto, spesso al dichiarato ed esigibile scopo di ricercare soluzioni condivise.

Originale formulazione, quest'ultima, che introduce una sorta di “discrezionalità vincolata” nei confronti dell'imprenditore in un settore della disciplina del rapporto di lavoro tradizionalmente caratterizzato dall'assenza di significativi limiti ai relativi poteri privati datoriali.

d. la declaratoria precisa, opportunamente, che le mansioni che danno titolo ad essere inquadrati come quadro possono essere svolte indifferentemente “... nell'ambito di strutture centrali e/o nella rete commerciale”.

Ciò è quanto mai importante sul piano applicativo concreto perché ricomprende opportunamente anche le strutture centrali, a volte sottovalutate a livello di apporto professionale dei suoi membri.

Và da sé che nella banca impresa commerciale orientata al cliente tali apporti rivestano un'importanza cruciale. Tuttavia e contemporaneamente non possono, però, essere sottovalutati, se non addirittura ignorati, quelli dei prestatori che, pur essendo collocati a monte nel processo di produzione e di erogazione dei vari servizi, danno comunque un rilevante contributo in materia, ancorché in via strumentale ed in posizioni organizzative interne.

E' per questo che il sindacato unitario si è, per esempio, impegnato a fondo per far introdurre la previsione contrattuale in base alla quale, per quanto riguarda il sistema incentivante, l'azienda deve tener conto, nella determinazione dei premi, anche “ ... del personale che ... fornisce contributi indiretti ...”, al raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati.

La Professionalità dei Quadri

E' chiaro, poi, che tali contributi, come del resto quelli diretti, dovranno essere valutati e pesati in maniera oggettiva e necessariamente diversificata, attribuendo ad ognuno un premio di entità corrispondente al proprio apporto.

e. la parte finale della declaratoria riporta in maniera sostanzialmente inalterata quella relativa ai funzionari di cui all'art. 4 del relativo CCNL del 12 giugno 1995.

Essa, infatti, statuisce che "tali funzioni e compiti possono prevedere l'effettivo esercizio di poteri negoziali nei confronti di terzi in rappresentanza dell'azienda, da espletarsi con carattere di autonomia e discrezionalità, in via generale, nell'ambito definito delle deleghe di poteri aziendali conferite al riguardo, anche in via congiunta, restando comunque esclusa la facoltà di firma a carattere meramente certificativo o dichiarativo o simili".

In questo caso il requisito richiesto per l'attribuzione della qualifica di quadro direttivo è l'effettivo esercizio di mansioni che comportano l'attribuzione della facoltà di firma sociale.

Essa deve, però, essere necessariamente collegata all'effettivo esercizio di poteri negoziali nei confronti di terzi aventi "carattere di autonomia e discrezionalità" e "in via generale".

Il che recepisce il consolidato orientamento della giurisprudenza di legittimità e di merito formatosi in riferimento alla omologa previsione dei CCNL dei funzionari.

Ciò spiega anche la espressa esclusione di alcune fattispecie tipiche inerenti a funzioni di non elevata professionalità ("... le facoltà di firma a carattere meramente certificativo o dichiarativo o simili") in quanto prive dei richiesti requisiti di autonomia e di responsabilità.

Il CCNL ABI è il solo (vedi cap. quarto, 1° par.) che presenta una declaratoria unica per tutti e quattro i livelli economici in cui è suddivisa la categoria dei quadri.

Sarebbe opportuno che esso, adeguandosi a quanto previsto negli altri patti di lavoro, la specifichi in riferimento ad ognuno dei quattro richiamati livelli. In questo modo il patrimonio professionale sarebbe maggiormente tutelato.

CAPITOLO QUINTO

I PROFILI PROFESSIONALI

La classificazione dei quadri di regola prosegue con l'individuazione, all'interno di ogni singola declaratoria, di un elenco – normalmente esemplificativo – di profili professionali, ognuno dei quali riveste il compito di descrivere lo specifico contenuto professionale di una serie di mansioni considerate omogenee.

Profili professionali sono, ad esempio, il responsabile di struttura e il professionista master (art. 14 CCNL Telecomunicazioni).

1. IL QUADRO SINOTTICO DEI PROFILI PROFESSIONALI.

Nella tabella che segue è riportato l'elenco dei profili professionali contenuti nei vari CCNL esaminati.

La Professionalità dei Quadri

PROFILI PROFESSIONALI
Tabella 2

TELECOMUNICAZIONI – ENEL (art. 14)	TELEVISIONI PRIVATE (art. 29)	COMMERCIO E SERVIZI (art. 4)	SCUOLA PUBBLICA personale A.T.A. (tabella A)	ENTE POSTE (artt. 44 e 45)
1) responsabile di struttura 2) professionista master	8° livello 1) responsabile di unità organizzative complesse (amministrative, tecniche commerciali, artistiche, produttive); 2) produttore esecutivo; 3) regista di produzioni complesse; 4) direttore di produzioni complesse; 5) scenografo; 6) direttore della fotografia; 7) progettista con responsabilità della realizzazione di impianti e sistemi di elevata complessità; 8) responsabile di emittente che opera con concessione su almeno il 70% del bacino di utenza; 9) assistente al produttore esecutivo di produzioni complesse	Nessuna previsione	1) direttore amministrativo (per i conservatori e le accademie); 2) direttore dei servizi generali e amministrativi	3^a AREA: QUADRI DI 2° LIVELLO PREPOSTI: 1) alla conduzione e al controllo di unità organizzative o parti di esse di media rilevanza; 2) a funzioni di significativa importanza con facoltà di iniziative nell'ambito delle direttive gestionali; 3) a favorire contributi per il conseguimento degli obiettivi di qualità ed efficienza del servizio; 4) alla promozione dei servizi con piena responsabilità per le direttive impartite ed i risultati conseguiti

La Professionalità dei Quadri

SANITA' PUBBLICA (allegato I)	MINISTERI (allegato A)	POLIZIA (art. 4)	ASSICURATIVI	ABI (cap. I, punto 1)
<p>LIVELLO ECONOMICO D</p> <p>1) collaboratore professionale sanitario nei profili e discipline corrispondenti a quelli previsti nella categoria C;</p> <p>2) collaboratore professionale assistente sociale;</p> <p>3) collaboratore tecnico-professionale;</p> <p>4) collaboratore amministrativo-professionale</p> <p>II) LIVELLO ECONOMICO SUPER</p> <p>1) collaboratore professionale sanitario esperto;</p> <p>2) collaboratore professionale assistente sociale esperto;</p> <p>3) collaboratore tecnico-professionale esperto;</p> <p>4) collaboratore amministrativo-professionale esperto</p>	<p>POSIZIONE ECONOMICA C1</p> <p>1) lavoratore che imposta e realizza progetti di fattibilità;</p> <p>2) lavoratore che valuta, modifica e sceglie i materiali più idonei per la propria attività;</p> <p>3) lavoratore che svolge studi e ricerche;</p> <p>4) lavoratore che analizza anche nuove metodiche per la realizzazione dei programmi assegnati;</p> <p>5) lavoratore che coordina o dirige unità senza rilevanza esterna nell'ambito di normative generali ed emana direttive ed istruzioni specifiche per il raggiungimento degli obiettivi;</p> <p>6) programmatore;</p> <p>7) sistemista</p> <p>8) analista applicativo;</p> <p>9) responsabile di CED</p> <p>10) lavoratore che effettua accertamenti, verifiche e controlli funzionali nei vari settori operativi, sorveglia l'esecuzione dei lavori, cura la predisposizione degli atti amministrativi di competenza.</p>	<p>1) Vice Questore aggiunto;</p> <p>2) Commissario capo;</p> <p>3) Commissario;</p> <p>4) Vice Commissario</p>	<p>FUNZIONARI A) DI 1° GRADO</p> <p>1) gerenti di agenzia in economia;</p> <p>2) vice gerenti municipi di procura;</p> <p>3) procuratori di agenzia in economia;</p> <p>4) preposti, quali responsabili, ad attività di coordinamento, pianificazione e controllo, di più capi ufficio</p> <p>B) DI 2° GRADO</p> <p>1) preposti, quali responsabili, ad attività di coordinamento, pianificazione e controllo di uno o più funzionari;</p> <p>2) gerenti di agenzia in economia ove operino non meno di 10 dipendenti amministrativi;</p>	<p>1) Incaricati di svolgere attività specialistiche;</p> <p>2) Responsabili della gestione di significativi segmenti o gruppi di clientela;</p> <p>3) Responsabili di linee di prodotto;</p> <p>4) Responsabili di attività di promozione e di consulenza finanziaria;</p> <p>5) Preposti di succursale che svolgono compiti di rappresentanza dell'azienda nei confronti dei terzi che coordinano le risorse umane e tecniche affidate e che rispondono dei risultati dell'unità operativa in rapporto agli obiettivi definiti;</p> <p>6) Preposti di succursale con almeno 5 addetti compreso il preposto;</p> <p>7) Attribuzione della facoltà di firma sociale.</p>

La Professionalità dei Quadri

TELECOMUNICAZIONI – ENEL (art. 14)	TELEVISIONI PRIVATE (art. 29)	COMMERCIO E SERVIZI (art. 4)	SCUOLA PUBBLICA personale A.T.A. (tabella A)	ENTE POSTE (artt. 44 e 45)
	<p>II) 9° livello</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) responsabile di emittente con struttura complessa che opera su almeno tre bacini di utenza; 2) responsabile di unità organizzative molto complesse; 3) produttore esecutivo di produzioni complesse; 4) regista di produzioni altamente complesse 5) direttore di produzioni altamente complesse; 6) capo del settore dell'informazione e di emittente con struttura complessa che opera su bacini di utenza pluri-regionali 			<p>II) 4^a AREA: QUADRI DI 1° LIVELLO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) funzioni implicanti la responsabilità ed il controllo di unità organizzative molto complesse; 2) coloro che svolgono funzioni di interesse strategico per l'ente con prevalente ed elevato contenuto specialistico in attività di studio, consulenza, progettazione, programmazione e pianificazione, ricerca e applicazione di metodologie innovative della massima rilevanza; 3) alcune tipiche figure professionali, con competenze specialistiche, abilitazione all'esercizio della professione ed iscrizione ai relativi albi, necessarie per lo sviluppo e l'attuazione degli obiettivi dell'ente, con funzioni di studio, consulenza, progettazione, programmazione e ricerca

La Professionalità dei Quadri

SANITA' PUBBLICA (allegato I)	MINISTERI (allegato A)	POLIZIA (art. 4)	ASSICURATIVI	ABI (cap. II, punto 1)
	<p>II POSIZIONE ECONOMICA C2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) lavoratori che dirigono o coordinano unità organiche anche di rilevanza esterna; 2) lavoratori che svolgono attività ispettive di valutazione di controllo, di programmazione e di revisione; 3) lavoratori che effettuano studi ed analisi, svolgono attività di ricerca, studio e consulenza; 4) analista tecnico in campo hardware e software; 5) analista di processo <p>III POSIZIONE ECONOMICA C3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) lavoratori che assumono temporaneamente funzioni dirigenziali; 2) lavoratori che dirigono o coordinano attività di vari settori e strutture; 3) lavoratori che svolgono attività ispettive o di valutazione di particolare rilevanza; 4) collaborazione alle attività specialistiche per l'elevato livello professionale posseduto; 5) progettista di soluzioni applicative 		<p>C) DI 3° GRADO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) preposti, quali responsabili, ad attività di coordinamento, pianificazione e controllo di uno o più funzionari di 2° grado <p>II FIGURE ORGANIZZATIVE DELL'AREA PROFESSIONALE B CHE:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) siano preposti, con grado elevato di capacità organizzativa ed una unità importante anche in termini dimensionali, caratterizzata da una specifica competenza tecnico-professionale degli addetti; 2) che siano specialisti cui sia affidata la responsabilità di progetti significativi, anche in termini temporali, per l'attuazione degli obiettivi dell'impresa e in cui operino addetti con specifica competenza tecnico-professionale. 	

2. OSSERVAZIONI SU ASPETTI PARTICOLARI DI ALCUNI CCNL.

2.1. CCNL TELECOMUNICAZIONI E CCNL ENEL.

La disciplina dei profili professionali dei due contratti è del tutto identica. Circa il RESPONSABILE DI STRUTTURA, sono individuate le seguenti principali posizioni di lavoro:

- ? coordinamento e governo di strutture aziendali articolate e complesse;
- ? responsabilità dirette nel governo e nella gestione integrata/ottimizzata di risorse umane;
- ? conduzione di relazioni complesse con interlocutori interni ed esterni;
- ? piena conoscenza dei modelli di qualità applicati in azienda;
- ? conduzione di più unità organizzative finalizzate alla realizzazione dei programmi di commercializzazione e delle politiche del personale.

Il profilo del PROFESSIONISTA MASTER fa riferimento a posizioni di lavoro di tipo tecnico-specialistico, quali, ad esempio:

- ? lavoratori che posseggono conoscenze specialistiche della massima ampiezza e che sono direttamente responsabilizzati sui risultati di tipo professionale orientati al raggiungimento di obiettivi di rilevanza strategica per l'azienda;
- ? svolgimento di attività con un approccio di tipo progettuale-consulenziale;
- ? attività di consulenza integrata nei confronti delle altre aree aziendali;
- ? attività di ricerca, di definizione e di conduzione di progetti anche di tipo complesso.

2.2. CCNL COMMERCIO E SERVIZI.

Esso contiene esclusivamente una declaratoria molto generica ed è, quindi, del tutto privo di indicazioni a livello di profili professionali.

Le ragioni fondamentali di questa molto scarsa disciplina appaiono, sostanzialmente due:

1. la normale limitatezza degli organici e, di conseguenza, delle posizioni di lavoro inquadrabili nella categoria dei quadri;
2. lo spettro alquanto limitato e la relativa semplicità delle attività svolte dalle aziende del settore.

2.3. CCNL SCUOLA PUBBLICA.

Anche la disciplina di questo contratto è molto scarsa ed è ribaltata rispetto a quella del contratto precedente: contiene solo due profili professionali, per di più da considerare tassativi, e non presenta alcuna declaratoria.

Le ragioni sono state sinteticamente indicate nel precedente paragrafo 4.1, cui pertanto si rimanda.

Il DIRETTORE AMMINISTRATIVO (per i conservatori e le accademie) è una posizione di lavoro così specifica che non si ritiene opportuno, per le finalità di questa indagine, dare alcuna indicazione a livello di mansioni.

Il DIRETTORE DEI SERVIZI GENERALI ED AMMINISTRATIVI è il responsabile dell'intera attività extra-didattica degli Istituti scolastici.

In tale qualità sovrintende, con autonomia operativa, ai servizi generali amministrativo-contabili e ne cura l'organizzazione, svolgendo funzioni di coordinamento, promozione delle attività e verifica dei risultati conseguiti.

Ha autonomia operativa e responsabilità diretta nella definizione e nell'esecuzione degli atti a carattere amministrativo-contabile, di ragioneria e di economato. Firma tutti gli atti di sua competenza.

Egli da un lato ha responsabilità diretta per una serie di atti (quelli prima richiamati) e, dall'altro, collabora, per le restanti attività, con il direttore scolastico, dirigente responsabile dell'Ente e con i vari organi collegiali esistenti (collegio dei docenti, consiglio di circolo, ecc.).

2.4. CCNL ENTE POSTE.

Il settore poste si trova ormai da anni in una fase di rapida, radicale e generale trasformazione, per molti versi analoga a quella del credito.

L'obiettivo finale è, anche in questo caso, di passare da "istituzione" a "impresa" commerciale orientata ai servizi e ai clienti e volta, tra l'altro, ad offrire in misura sempre più ampia e capillare i più svariati prodotti finanziari.

Il CCNL – risalente al 1994, già scaduto da tempo e in corso di rinnovo – è ancora fermo a una ormai superata logica amministrativo-burocratica.

Ciò si ripercuote, inevitabilmente, anche a livello di sistema degli inquadramenti in generale e di quello dei quadri in particolare.

Conseguentemente i criteri di classificazione del personale dovranno essere radicalmente rivisti, adattandoli alle mutate esigenze dell'azienda e dei lavoratori.

Lo sforzo complessivo di ammodernamento dei patti di lavoro è così consistente che, secondo recentissime informazioni, è quasi certo che le parti sociali stipuleranno a breve un accordo limitato alla sola parte economica, rinviando ad un successivo momento l'intesa sul resto e, principalmente, sul sistema di inquadramento.

A questo proposito è in via di costituzione una commissione bilaterale paritetica ad hoc che procederà, tra l'altro, ad una significativa revisione delle declaratorie e dei profili professionali e all'inserimento, per la prima volta, anche dei ruoli chiave.

I profili indicati nella tabella 2 potranno, quindi, risultare, almeno in parte, non più attuali fra qualche mese.

La sopra richiamata necessità di ammodernamento del sistema degli inquadramenti trova una sua specifica conferma a proposito di un profilo di particolare importanza anche – e soprattutto – per il settore del credito: quello dei promotori finanziari.

Questa nuova figura è già presente da qualche anno ed è destinata ad aumentare progressivamente di numero e di livello professionale con l'altrettanto progressiva realizzazione del c.d. BancoPosta.

Attualmente i promotori sono tutti inquadrati come lavoratori dipendenti. Poco più della metà nell'area immediatamente inferiore a quella dei quadri; la restante parte in quella dei quadri di 2° o, addirittura, di 1° livello.

Sembra ormai certo che anche col prossimo rinnovo del CCNL tutti i promotori finanziari continueranno ad essere inquadrati come lavoratori dipendenti.

Naturalmente, la corrispondente struttura salariale dovrà essere omogenea rispetto alla particolarità della loro attività, che comporta essenzialmente negoziazione di prodotti finanziari.

Ciò si tradurrà nella scomposizione della retribuzione in due elementi: uno fisso, al pari degli altri lavoratori, e uno variabile, rapportato al volume degli affari mensili.

Se questa, come appare oramai sostanzialmente certo, sarà la soluzione contrattuale finale, essa rappresenterà un fondamentale precedente – viste le dimensioni e la capillarità dell'azienda posta – da analizzare con cura ed attenzione massime al fine di affrontare nel miglior modo possibile l'importante tematica – oggetto di rinvio espresso del rinnovo ABI del 1999 (cap. VIII, punto H) – nel settore del credito e finanziario. Dove, come noto, le aziende sono orientate verso una direzione del tutto opposta: quella di privilegiare sempre di più la stipula di un contratto di lavoro di natura non dipendente.

2.5. CCNL SANITA' PUBBLICA.

L'elencazione dei profili contenuti nel contratto è espressamente qualificata come "esaudiva" (art. 13, 2° c.) e, quindi, tassativa e non esemplificativa.

La Professionalità dei Quadri

I profili e le discipline previste nella categoria C e richiamati in riferimento al COLLABORATORE PROFESSIONALE SANITARIO sono i seguenti:

- ? operatori professionali sanitari;
- ? personale infermieristico;
- ? personale tecnico-sanitario;
- ? personale della riabilitazione.

Questo è l'unico contratto i cui profili professionali dei diversi livelli economici (qui 2: Q e QS) o delle diverse aree sono gli stessi e presentano un'unica differenza in riferimento alle qualità soggettive possedute dal lavoratore: per livello superiore Qs vi è la denominazione aggiuntiva e qualificativa di "esperto".

2.6. CCNL MINISTERI.

Si tratta dell'unico contratto che contiene le indicazioni di (numerose) profili professionali specifici per il settore E.D.P. Essi sono, oltretutto, distribuiti su tutti e tre i livelli (C1, C2, C3) in cui è articolata l'area quadri.

Questa particolarità è certamente da collegare al recente, progressivo ed elevato potenziamento della rete informatica dei vari comparti della pubblica amministrazione. Potenziamento che si è a sua volta reso necessario per l'attuazione di un nuovo e più democratico modello organizzativo volto a garantire al cittadino – utente servizi sempre più ampi, di qualità e tempestivi.

2.7. CCNL ASSICURATIVI.

La tecnica usata dalle parti sociali per la individuazione dei lavoratori non funzionari da classificare tra i quadri è alquanto complessa e si articola nei seguenti 5 passaggi:

1. suddivisione dei dipendenti in 5 grandi aree a valore professionale crescente, tra cui la 4^a;
2. ulteriore suddivisione della 4^a area in tre livelli economici (questa volta decrescenti: 6°, 5°, e 4°). Il 6° livello contiene anche un elenco di 12 profili ampi e di elevato contenuto professionale (capi ufficio o capi di ispettorato sinistri; sistemisti, esperti di pianificazione, di marketing, in trattati di riassicurazione e di formazione; analisti capi e/o coordinatori di progetto; attuari esperti; analisti di rischi aziendali specialisti in prevenzione);
3. individuazione di alcune caratteristiche professionali (anche di tipo tecnico) aggiuntive rispetto a quelle già contenute nei profili professionali del 6° livello economico dell'area B (vedi tabella 2);

4. ritaglio, all'interno dell'area B, delle posizioni lavorative che includono anche le aggiuntive caratteristiche professionali di cui al punto 3;
5. loro inserimento nell'area A, vale a dire in quella dei quadri. Questi ricomprendono, quindi, due sezioni diverse: A (funzionari) e B (lavoratori di cui al punto 4).

Va sottolineato che sul piano applicativo l'attribuzione della qualifica di quadro agli appartenenti all'area B, 6° livello retributivo è stata sino ad oggi molto contenuta, non superando in tutto il settore le 200 unità. Il che corrisponde a una quota molto modesta (6-7% al massimo) del numero complessivo dei funzionari (abbondantemente oltre le 3.000 unità).

3. IL CCNL ABI.

Gli incaricati di svolgere attività specialistiche (profilo 1) possono appartenere a qualsiasi ramo di attività. Il CCNL ne elenca alcuni a mero titolo esemplificativo, considerandoli, evidentemente, i più importanti e/o ricorrenti: legale, analisi e pianificazione organizzativa, controllo di gestione, marketing, ingegneria finanziaria, auditing, tesoreria.

Per il diritto alla qualifica di quadro occorre, comunque, che le attività specialistiche siano caratterizzate generalmente (e, quindi, non sempre necessariamente) dal possesso di metodologie professionali complesse, da procedure prevalentemente non standard, con input parzialmente definiti.

L'attribuzione della facoltà di firma sociale deve possedere i requisiti richiamati nel precedente punto 4.2 (cui, pertanto, si rinvia) per dare diritto alla qualifica di quadro.

Per i profili 2, 3, e 4 è richiesto il requisito della "rilevante autonomia di poteri conferiti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali".

I preposti a succursale devono comunque svolgere la loro attività ("... con significativi gradi di autonomia e responsabilità funzionale ...").

L'inquadramento minimo in ogni caso garantito ai preposti di succursale (6° profilo) è quello risultante dalla seguente tabella:

INQUADRAMENTO MINIMO GARANTITO AI PREPOSTI DI SUCCURSALE
Tabella 3

N. ADDETTI (compreso il preposto)	INQUADRAMENTO DEL PREPOSTO
5 – 6	Q 1° LIVELLO
7	Q 2° LIVELLO
8 – 9	Q 3° LIVELLO
>/10	Q 4° LIVELLO

Questa clausola di garanzia ha l'evidente scopo di limitare gli effetti negativi di un eventuale uso non corretto dell'ampia discrezionalità datoriale nel riconoscere la qualifica di quadro ai preposti di succursale di cui al profilo 5.

Le previsioni contrattuali in materia dovrebbero essere integrate in riferimento alle attività più tipiche del credito e a quelle emergenti.

In riferimento alle prime dovrebbero essere innanzi tutto individuati degli appositi profili per l'area EDP, che continua a rivestire la massima importanza nonostante le tendenze in atto che in non pochi casi spingono verso la collocazione all'esterno della maggior parte delle relative attività. Un utile riferimento è rappresentato dal contratto dei Ministeri, che prevede una serie di profili per ognuno dei tre previsti livelli economici (vedi cap. quinto, par. 2.6, pag. 36).

Dovrebbe, in secondo luogo, trovare spazio anche il profilo del promotore finanziario, vale a dire una posizione di lavoro che presenta una professionalità specifica di tipo altamente specialistico (il sistema dei prodotti finanziari è quanto mai complesso e dinamico, per cui richiede anche un aggiornamento continuo), ampia autonomia decisionale (è l'interlocutore privilegiato del cliente, di fronte al quale rappresenta l'ente creditizio), responsabilità personale differenziata anche per comportamenti solo colposi. E' inoltre richiesta l'iscrizione ad un apposito albo professionale, che si può conseguire solo dopo avere superato esami molto selettivi.

Analoghi livelli di professionalità sono, poi, posseduti anche da numerosi lavoratori che svolgono attività simili all'interno degli sportelli e che, per questo motivo, non possono essere considerati promotori. Per tali profili occorrerebbe individuare e riconoscere la qualifica corrispondente.

4. I PIU' DIFFUSI REQUISITI PROFESSIONALI RICHIESTI AI QUADRI.

Declaratoria e profili professionali sono intimamente interconnessi e concorrono insieme, unitamente alle mansioni svolte, al corretto inquadramento dei lavoratori.

In particolare, i requisiti contenuti nei profili professionali sono uno sviluppo necessario e coerente di quelli delle rispettive declaratorie, per loro natura generali.

Nei contratti esaminati tali requisiti sono alquanto variegati e, soprattutto, formulati in maniera ampia.

E' comunque possibile individuare quelli più frequenti, che sono i 7 che seguono.

4.1. RESPONSABILE DI UNITA' ORGANIZZATIVE.

Il testo fa riferimento solo alle unità organizzative di una certa rilevanza, così come emerge dai parametri qualitativi o quantitativi utilizzati allo scopo.

Nel primo caso (parametri qualitativi) le terminologie adottate sono alquanto simili: complesse o molto complesse (CCNL Televisioni Private in relazione ai profili dei quadri appartenenti, rispettivamente, all'8° e al 9° livello, quello più elevato), articolate e complesse (CCNL Telecomunicazioni e ENEL, in riferimento al responsabile di struttura), di media rilevanza o molto complesse (CCNL Ente POSTE, in riferimento ai profili dei quadri appartenenti, rispettivamente, al 2° e al 1° livello, quello più elevato), senza rilevanza esterna o con rilevanza esterna (CCNL Ministeri in relazione ai profili dei quadri appartenenti, rispettivamente, alle posizioni economiche C1 e C2, la più elevata), agenzie (CCNL Assicurativi) e succursali (CCNL ABI).

In questi ultimi due contratti l'aspetto qualitativo distintivo dell'unità organizzativa è dato, ovviamente, dalla rilevanza esterna (contatto diretto con la clientela).

Nel CCNL Ministeri tale rilevanza esterna è, invece, utilizzata come criterio interno di graduazione dell'inquadramento e non come requisito di accesso alla categoria dei quadri, che comprende anche, seppur in posizione economica inferiore (C1 al posto di C2), il responsabile di una unità organizzativa "senza rilevanza esterna".

In ogni caso l'importanza differenziata attribuita, nei 3 CCNL richiamati per ultimo, alla rilevanza esterna di tali unità è la diretta conseguenza del fatto che i servizi prodotti dalle imprese di quei settori vengono materialmente erogati proprio da quelle articolazioni aziendali.

Il che significa che esse concorrono in maniera particolare allo sviluppo e all'attuazione degli obiettivi dei rispettivi enti.

E ciò avviene grazie alla collaborazione dei dipendenti che vi lavorano, ai quali la contrattazione collettiva ora in esame riserva, conseguentemente, i corrispondenti riconoscimenti a livello di inquadramento e, quindi, di trattamento economico e normativo.

Come si sarà constatato, nei CCNL in cui la categoria dei quadri è ulteriormente articolata in livelli o aree, la rilevanza delle unità organizzative viene normalmente graduata al fine dell'attribuzione di tali livelli o aree.

Il secondo caso (CCNL Assicurativi e ABI) è caratterizzato dall'utilizzo aggiuntivo di un ulteriore parametro di tipo quantitativo: il numero dei dipendenti, introdotto allo scopo di graduare i livelli di inquadramento dei rispettivi responsabili.

Così nel CCNL Assicurativi al preposto di agenzia è attribuito, rispettivamente, il 1° o il 2° grado (il più elevato dei due) a seconda che il numero dei dipendenti amministrativi sia inferiore o almeno uguale a 10.

Analogamente, nel settore ABI il livello economico minimo spettante ai preposti è funzione diretta del numero degli addetti della loro succursale, così come già illustrato nel precedente punto 5.3, al quale si rinvia.

4.2. RESPONSABILE DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.

Questo profilo, definito con fraseologie alquanto variegata, è presente espressamente in 4 CCNL.

Nei CCNL Telecomunicazioni e ENEL spetta la qualifica di RESPONSABILE DI STRUTTURA anche a chi ha “responsabilità dirette nel governo e nella gestione integrata e ottimizzata di risorse umane”.

Nel CCNL Assicurativi il preposto quale responsabile “... ad attività di coordinamento, pianificazione e controllo ... di risorse umane” è classificato nei tre gradi di funzionario a seconda del livello di inquadramento di tali risorse (che devono essere perlomeno dei capi ufficio): capi ufficio (1° grado di funzionario), (uno o più) funzionari di 1° grado (2° grado) o funzionari di 2° grado (3° grado).

Infine nel CCNL ABI spetta la qualifica di quadro (senza alcuna specificazione circa il relativo livello economico) ai preposti di succursale che coordinino “... le risorse umane e tecniche affidate ...” e che, contemporaneamente, posseggano anche gli altri requisiti professionali richiesti allo scopo e contenuti nel medesimo alinea (3° alinea del 2° comma della declaratoria dei quadri direttivi).

In questo caso esso funge solo da criterio concorrente e non esclusivo.

Và, però, opportunamente precisato che ai preposti di succursale con almeno 5 addetti compreso il titolare, per i quali è comunque garantita la qualifica di quadro, vengono generalmente attribuite anche importanti e crescenti responsabilità nella direzione, nel coordinamento e nel controllo dei loro collaboratori.

La presenza, in questi 4 CCNL, del particolare profilo di cui si tratta indica la piena presa di coscienza delle parti sociali stipulanti circa il ruolo sempre più cruciale delle risorse umane ai fini dello sviluppo e dell’attuazione degli obiettivi delle imprese dei servizi appartenenti ai relativi settori merceologici. Si rinvia, in proposito, a quanto già evidenziato nel precedente punto 4.2 in riferimento al comparto del credito; le osservazioni lì contenute possono, almeno per gli aspetti generali a livello organizzativo e di scenario, essere estese anche agli altri tre settori.

4.3. PROGETTISTI.

Nel CCNL Ministeri chi imposta e realizza progetti di fattibilità è inquadrato nella posizione economica C1, mentre i progettisti di soluzioni applicative sono collocati in quella più elevata: C3;

4.4. ISPETTORI E VERIFICATORI.

Coloro che effettuano accertamento, verifiche e controlli funzionali, nei vari settori operativi (CCNL Ministeri, posizione economica C1); coloro che svolgono attività ispettive, di controllo, di programmazione e revisione (idem, posizione economica C2); coloro che svolgono attività ispettive o di valutazione di particolare rilevanza (idem, posizione economica C3);

4.5. COLLABORATORI.

Tutti i profili professionali di entrambi i livelli economici previsti dal CCNL Sanità (D e Ds) fanno esclusivo riferimento a posizioni di “collaboratore” (livello D) o di “collaboratore esperto” (livello Ds).

Non esiste, quindi, alcuna qualifica caratterizzata dal requisito – peraltro assai diffuso negli altri contratti – della responsabilità nella conduzione di unità organizzative o di risorse umane.

Questa particolarità appare essere la conseguenza della specifica organizzazione del lavoro nelle aziende sanitarie, articolate in unità molto numerose e di organico alquanto contenuto (poche decine di lavoratori) e contemporaneamente dotate di un nucleo abbastanza rilevante di dirigenti-medici.

Da ciò consegue che le funzioni di più elevate responsabilità sono attribuite in via esclusiva a questi ultimi, escludendovi, quindi ed in particolare, anche il personale para-medico più qualificato, seppure inquadrato nella categoria dei quadri.

4.6. TECNICI.

Nella maggior parte dei contratti sono previsti anche degli specifici profili professionali per la tipologia dei tecnici. In alcuni casi sono richiesti requisiti di elevato contenuto professionale, come ad esempio, nei CCNL Telecomunicazioni ed ENEL (conoscenze specialistiche della massima ampiezza), Poste (prevalente ed elevato contenuto specialistico in riferimento ai quadri di I° livello, appartenenti alla IV° e più elevata area) e ABI (attività specialistiche caratterizzate generalmente dal possesso di metodologie professionali complesse).

In altri casi tali requisiti professionali appaiono contenuti e assorbiti nelle particolari mansioni cui i quadri sono adibiti, come si verifica nel CCNL Ministeri, dove si fa riferimento allo svolgimento di studi e ricerche (posizione economica C1) o all’effettuazione di studi ed analisi ed allo svolgimento di attività di ricerca, studi e consulenza (posizione economica C2).

In altri ancora viene introdotto l'ulteriore ed aggiuntivo requisito della iscrizione ai relativi albi (CCNL Ente POSTE in riferimento ai quadri di 1° livello).

4.7. ELEVAZIONE PROGRESSIVA DEI REQUISITI SPECIFICI IN RELAZIONE AL CRESCERE DELLA QUALIFICA CORRISPONDENTE.

Questa tecnica è alquanto diffusa e fa riferimento, alla fin fine, a tre diversi requisiti: la complessità, l'esperienza, l'orientamento (interno/esterno) delle unità organizzative.

Quello della complessità è senz'altro il più esteso e si applica a numerose figure professionali disciplinate nei seguenti 6 CCNL:

a. **CCNL TV PRIVATE**

Esso fa riferimento a ben quattro profili (responsabile di unità organizzative, produttore esecutivo, regista di produzione, direttore di produzione) inquadrati sia nell'8° sia nel 9° (e superiore) livello.

Il requisito ulteriore è dato dalla complessità dell'attività svolta laddove essa non è prevista per il livello più basso (è il caso del produttore esecutivo) o dell'aggiunta, negli altri casi, di un avverbio (molto o altamente) allo stesso criterio della complessità.

b. **CCNL ENTE POSTE**

Qui il criterio della complessità è riferito alle unità organizzative condotte e controllate dal quadro. Esse sono "di media rilevanza" in riferimento ai quadri di 2° livello (primo profilo) e "molto complesse" in relazione a quelli del 1° e superiore livello (primo profilo).

c/d. **CCNL ASSICURATIVI E ABI**

Al criterio della complessità può essere ricondotto il parametro dell'ampiezza delle agenzie, utilizzato, in entrambi i contratti, al fine dell'attribuzione della qualifica per i relativi preposti (rispettivamente: grado per funzionario o livello economico per i quadri direttivi). Si rinvia, per i rispettivi approfondimenti, ai precedenti punti 5.2 e 5.3.

e. **CCNL SANITA'**

Il requisito dell'esperienza è previsto dal CCNL SANITA', in cui, come già visto al precedente punto 5 dell'attuale paragrafo, i 4 profili dei collaboratori del livello superiore (D1) si differenziano, rispetto a quelli del livello inferiore, solo per l'aggiunta dell'aggettivo "esperto" dopo l'indicazione di ognuna delle posizioni di lavoro.

f. **CCNL MINISTERI**

Infine, il requisito dell'orientamento (interno/esterno) è contenuto nel CCNL Ministeri.

La direzione di unità organizzative dà, infatti, titolo ad essere collocato nella posizione economica C1 o C2 a seconda che esse siano, rispettivamente, "senza rilevanza esterna" o "con rilevanza esterna".

5. LA PROCEDURA CONTRATTUALE DI INDIVIDUAZIONE DEI PROFILI PROFESSIONALI EMERGENTI.

5.1. L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E I RUOLI PROFESSIONALI SONO SEMPRE PIU' DINAMICI.

Come è noto, i modelli di organizzazione del lavoro di tipo post-fordista sono caratterizzati, tra l'altro, da una elevata dinamicità, causata soprattutto dall'innovazione tecnologica.

Anche diversi settori del terziario e dei servizi – compreso, in particolare, quello del credito – stanno attraversando una fase di profonda e progressiva rivoluzione organizzativa e gestionale, che coinvolge processi e prodotti.

Parallelamente si evolvono in continuazione anche i ruoli professionali effettivamente presenti nelle singole realtà aziendali in base alla concreta divisione del lavoro di ogni singolo e specifico contesto produttivo.

Questa fluidità dei dati di tipicità ambientale è, poi, destinata a durare ancora a lungo nel tempo.

5.2. AMPIEZZA E STATICITA' DEI SISTEMI DI CLASSIFICAZIONE CONTENUTI NEI VARI CCNL.

I sistemi di inquadramento contenuti nei CCNL, che hanno lo scopo di attribuire la corretta classificazione ad ogni dipendente soprattutto e principalmente in base al criterio delle mansioni effettivamente svolte, sono, talvolta, troppo ampi e statici.

Ampi perché devono regolamentare un intero settore del lavoro costituito da una pluralità indifferenziata di diversificate situazioni organizzative e produttive.

Essi sono, pertanto, costretti ad effettuare delle inevitabili semplificazioni, tenendo conto, a livello di sintesi di comparto, solo delle realtà mediamente più diffuse e consolidate.

Ciò significa che tali sistemi risultano contemporaneamente anche statici, potendo, tutt'al più, fotografare in un momento dato la realtà sottostante che intendono disciplinare.

La loro staticità è, poi, rafforzata dalla lunga durata dei contratti collettivi: un intero quadriennio.

Sotto questo profilo il passaggio dalla durata triennale a quella quadriennale introdotto dal Protocollo triangolare del 1993 va in netta controtendenza rispetto alle indiscutibili esigenze di flessibilità della materia in discussione.

Non ci si deve, pertanto, stupire se si assiste sempre ad una sfasatura temporale ampia e progressiva tra i modelli concreti di prestazioni effettivamente eseguite (che sono volte al futuro) e la disciplina degli inquadramenti, compresi i profili professionali e le declaratorie,

dei singoli CCNL (la quale, perlomeno nel caso della sua vigenza, è volta, invece, al passato).

5.3. NECESSITA' CONSEQUENTE DI RENDERE DINAMICI I SISTEMI DI CLASSIFICAZIONE.

Il conflitto dinamicità/staticità or ora evidenziato dovrebbe, quindi, essere superato rendendo flessibili anche i sistemi di classificazione, in modo che possano risultare omogenei rispetto alla realtà organizzativa sottostante.

5.4. LE DIVERSE SOLUZIONI CONTENUTE NEI CCNL.

E' evidente che tale indiscutibile esigenza non è stata ignorata dalle parti sociali; esse hanno infatti introdotto da tempo e in pressoché tutti i CCNL delle clausole specifiche aventi per oggetto l'individuazione e la corretta classificazione dei profili professionali non contenuti di già nei sistemi di inquadramento di settore.

In un solo caso è, inoltre, prevista anche la facoltà di procedere alla ricollocazione di quelli esistenti nelle aree professionali (art. 13 CCNL Ministeri).

Essa appare opportuna in quanto la dinamicità dei dati di tipicità ambientale può anche determinare una successiva, diversa valutazione professionale di posizioni già classificate a livello di comparto.

Le varie previsioni possono essere ricondotte alle seguenti tre principali tipologie:

1. INQUADRAMENTO UNILATERALE AZIENDALE (Art. 14 CCNL TELECOMUNICAZIONI E PROTOCOLLO ENEL SULLA CLASSIFICAZIONE).

In entrambi i contratti il compito è attribuito alle determinazioni unilaterali delle singole aziende.

L'unico coinvolgimento del sindacato è rappresentato dal diritto delle parti stipulanti di essere informate sulla declaratoria assegnata ai lavoratori interessati.

2. RINVIO ALLE PARTI STIPULANTI.

In due casi il rinvio alle parti stipulanti è diretto (art. 19 CCNL Sanità e cap. II, punto 1 CCNL ABI). La previsione del CCNL ABI è, comunque, meno vincolante, in quanto l'impegno delle parti è limitato a "valutare la possibilità" di individuare ulteriori profili esemplificativi in sede nazionale.

In altri due casi esso passa attraverso commissioni paritetiche di settore istituite appositamente in materia di inquadramenti (art. 9 CCNL Commercio e Servizi e art. 27 CCNL Televisioni Private).

3. RINVIO ALLA SEDE DECENTRATA.

Il CCNL Ministeri (art. 13) rinvia alla contrattazione integrativa a livello di singola amministrazione.

Il CCNL Assicurativi (art. 87) si limita alle sole controversie applicative, rimandando la loro soluzione in sede aziendale.

5.5. I LIMITI DELLE SOLUZIONI ESISTENTI.

Le diverse soluzioni contrattuali richiamate nel punto immediatamente precedente rappresentano un primo e parziale approccio al problema in discussione.

Esse non appaiono, però, del tutto appaganti. Quella dell'inquadramento unilaterale aziendale ha, sì, il pregio della dinamicità, ma anche il (grave) difetto di escludere (addirittura completamente) il sindacato dei lavoratori.

A sua volta il rinvio (diretto o indiretto) alle parti stipulanti il CCNL presenta caratteristiche opposte: ha il pregio del coinvolgimento del sindacato al livello più elevato possibile (negoziale), ma anche il difetto di essere una soluzione poco dinamica ed elastica (in quanto ben difficilmente vi si può ricorrere in maniera frequente), affidata ad una sede lontana dai dati di tipicità ambientale e naturalmente e coerentemente portata a considerare in via prevalente i soli profili emergenti in maniera diffusa a livello di intero settore.

La terza soluzione, infine, si articola, al suo interno, in due fattispecie di contenuto sostanzialmente diverso in riferimento alla dicotomia dinamicità/flessibilità e all'oggetto.

Entrambe hanno, comunque, l'indiscutibile pregio di avere correttamente individuato la sede dove affrontare la questione: quella decentrata (singola amministrazione o azienda).

La prima fattispecie, facendo riferimento alla contrattazione integrativa, che ha la stessa durata di quella di settore (4 anni), risulta ugualmente statica e, quindi, non soddisfacente.

La seconda, al contrario, essendo circoscritta alle sole controversie applicative, appare dotata della massima dinamicità; essa presenta, però, anche due limiti non trascurabili: da un lato è del tutto frammentata, non prevedendo alcun momento di valutazione complessiva e, dall'altro, ha un campo di applicazione molto circoscritto e riferito ai soli aspetti patologici della questione (controversie applicative in essere).

La qual cosa significa anche che il coinvolgimento sindacale non è preventivo e strutturale, ma successivo ed eventuale.

5.6. LA SOLUZIONE CHE SI PROPONE.

Come si è appena visto, le varie soluzioni attualmente esistenti presentano degli aspetti problematici con riferimento al coinvolgimento del sindacato dei lavoratori.

Per poterli risolvere occorre, pertanto, introdurre una disciplina che sia contemporaneamente flessibile e negoziata.

La Professionalità dei Quadri

Negoziata in quanto il sistema degli inquadramenti è uno dei capitoli storicamente presenti nella contrattazione di settore.

Fino a quando la sottostante realtà organizzativa – fordista e taylorista – era statica e uniforme a livello di comparto, quella sede era in grado di introdurre una regolamentazione sufficientemente completa e aggiornata.

Ormai da diversi anni tale realtà, come si è già visto più volte, è completamente cambiata, a causa soprattutto dell'innovazione tecnologica, e presenta in maniera crescente i caratteri opposti della dinamicità e della diversificazione, anche a livello di singole imprese.

Pare pertanto indispensabile il rinvio alla contrattazione integrativa, la sola in grado di individuare e fotografare la tipicità ambientale assunta dai vari modelli di prestazione nella concreta organizzazione del lavoro aziendale.

Ed è proprio in questa sede che, con la c.d. amministrazione degli inquadramenti (gestione sindacale), è possibile individuare e classificare, in particolare, i profili professionali lì emergenti e dare - laddove necessario – una nuova e diversa classificazione ad alcuni di quelli già esistenti e regolati.

Il che non sarebbe altro che un adeguamento, imposto dal diverso modo di atteggiarsi della realtà sottostante, ad un modello negoziale già esistente da sempre.

Del resto vi è già un importante precedente in riferimento ai ruoli chiave (CCNL ABI) o alle posizioni organizzative (CCNL Sanità e Ministeri); in quei contratti la individuazione delle relative figure professionali è, intuitivamente e per le stesse ragioni, affidata proprio alla sede aziendale.

Anche se il livello di coinvolgimento del sindacato è, come si vedrà meglio più avanti, non omogeneo.

Nei due comparti pubblici esso è di tipo negoziale, in quanto la materia entra a far parte della contrattazione decentrata, mentre in quello creditizio è di tipo partecipativo forte: procedura di confronto finalizzata a ricercare soluzioni condivise.

La disciplina proposta dovrebbe essere, in secondo luogo, flessibile.

Sotto questo profilo il primo rinvio alla contrattazione decentrata o integrativa non modifica per niente la situazione in conseguenza del fatto – già segnalato – che essa ha la stessa (lunga) durata di quella di settore: 4 anni e che, quindi, è altrettanto statica.

Sembrerebbe, pertanto, utile introdurre delle fasi di verifica dell'attualità degli inquadramenti o in ogni caso di necessità e ad iniziativa di una delle parti oppure, e per lo meno, a cadenze fisse prestabilite e abbastanza ravvicinate (es.: 6 mesi/1 anno).

La irrinunciabile flessibilità della disciplina degli inquadramenti – che dovrebbe interessare anche le aziende in misura almeno uguale a quella del sindacato – dovrebbe, infine, fare

riflettere i soggetti stipulanti i CCNL sulla opportunità e sulla realizzabilità di una congrua riduzione della durata della regolamentazione di settore.

6. LE REGOLE DI INDIVIDUAZIONE DEI NUOVI PROFILI E IL PROBLEMA DELLE LACUNE CONTRATTUALI.

In 4 CCNL (Telecomunicazioni, ENEL, Televisioni Private, Assicurativi) sono espressamente individuate due semplici regole procedurali in materia di classificazione dei profili presenti nella concreta organizzazione del lavoro e non contenuti nei CCNL di riferimento: il ricorso al criterio dell'analogia ed il riferimento privilegiato alle figure professionali già disciplinate.

Esse sono parziali ed in sintonia con quelle individuate dalla dottrina e dalla giurisprudenza consolidate al fine di attribuire il corretto inquadramento al lavoratore in riferimento alle mansioni da lui concretamente svolte. Tali regole si applicano, poi, sia in presenza sia in assenza di lacune contrattuali.

Il procedimento logico individuato dalla dottrina e dalla giurisprudenza si snoda nelle tre seguenti fasi fondamentali:

1. individuazione esatta e puntuale delle mansioni effettivamente prestate;
2. individuazione della qualifica contrattuale in cui esse sono collocabili.

A tal fine occorre tener conto sia della declaratoria sia dei profili professionali esemplificativi. Le declaratorie, essendo necessariamente generiche, rappresentano comunque un significativo elemento di riferimento. L'interprete deve sforzarsi, in particolare, di individuare nel modo più preciso possibile i requisiti professionali oggettivi e soggettivi ivi contenuti.

Ancor più importanti sono, comunque, i profili esemplificativi, che rappresentano uno sviluppo e una specificazione dei criteri contemplati nelle declaratorie.

L'uso combinato e incrociato delle declaratorie e dei profili consente di ricostruire meglio il loro rispettivo significato concreto.

In presenza di una incoerenza tra declaratoria e profili a questi ultimi è attribuito un valore interpretativo dirimente;

3. attribuzione al lavoratore della qualifica corrispondente.

CAPITOLO SESTO

LA PROFESSIONALITA' DINAMICA DEI QUADRI

1. LE DECLARATORIE E I PROFILI PROFESSIONALI.

Dall'analisi delle declaratorie e dei profili professionali svolta nei due precedenti capitoli emerge la elevata professionalità dei quadri, già del resto desumibile dalla loro nozione legale e dalla loro collocazione a cavallo tra gli impiegati e i dirigenti.

Ciò si ricava, in particolare, dalla selettività dei requisiti di appartenenza e dalla natura dei criteri normalmente utilizzati ai fini del loro inquadramento.

Circa il primo aspetto sono richieste una elevata o specializzata preparazione professionale (per i professionals) o il possesso in misura ampia ed altrettanto elevata di autonomia, discrezionalità e responsabilità (per gli altri).

Circa il secondo i vari CCNL fanno di regola riferimento, direttamente o indirettamente, a criteri relativi al contenuto della prestazione, e, a volte e in via aggiuntiva, alla capacità professionale posseduta dal singolo lavoratore (es. titolo di studio, abilitazione all'esercizio di professioni coerente col ruolo da ricoprire, iscrizione ai relativi albi).

Sulla conservazione nel tempo e sullo sviluppo del valore professionale iniziale incidono, poi, diversi aspetti, tra cui la formazione continua, la valutazione professionale e la c.d. mobilità orizzontale (o jus variandi), cioè la facoltà del datore di adibire ogni proprio dipendente anche a mansioni diverse rispetto alle ultime effettivamente svolte, purché ad esse equivalenti.

Questi aspetti saranno esaminati qui di seguito.

2. LA FORMAZIONE CONTINUA.

2.1. E' DISCIPLINATA SOLO IN TRE CCNL: MINISTERI, SANITA' E ABI.

Solo 3 degli 11 CCNL esaminati (MINISTERI, SANITA' e ABI) contengono una disciplina della formazione ampia ed esigibile.

Ciò non può non stupire per almeno 2 fondamentali motivi: 1) perché la formazione continua e generalizzata è un fattore critico di successo proprio e soprattutto nei settori post-industriali qui analizzati; infatti in essi qualità del servizio significa, innanzitutto qualità (professionalità) delle risorse umane impiegate – in qualsiasi fase del progetto – nella sua erogazione (vedi precedente par. 5.2); 2) perché ciò vale ancor di più per i quadri, categoria di lavoratori altamente professionalizzata. A prima vista può, poi, stupire ancora di più il fatto che in due casi su tre si tratti di comparti della pubblica amministrazione.

A prima vista, in quanto i processi di trasformazione e di riforma in atto in tutto il settore pubblico, caratterizzato da un necessario e faticoso passaggio a modelli aziendali efficien-

ti, richiedono, tra l'altro, maggiori conoscenze e competenze a pressoché tutti i lavoratori classificati tra gli impiegati di concetto o tra i quadri.

La regolamentazione dei due settori pubblici è sostanzialmente quasi identica. Si farà, così riferimento al solo CCNL Sanità, evidenziando, di volta in volta, nei pochi casi in cui le differenze tra le due discipline sono significative, anche le previsioni del CCNL Ministeri, contenute nell'art. 26.

Nei tre CCNL c'è l'importante e preliminare riconoscimento – nelle premesse generali – del ruolo strategico fondamentale attribuito dalle parti stipulanti alla formazione e allo sviluppo professionale.

E ciò anche in riferimento alla realizzazione degli obiettivi delle imprese, oltretutto naturalmente, per la tutela degli interessi fondamentali dei lavoratori (cap. III, 1 CCNL ABI e art. 29, 1° c., CCNL SANITA').

Nel CCNL ABI tale riconoscimento è esteso al ruolo complessivo che svolgono le risorse umane, considerate come un fattore strutturale di successo.

2.2. LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELLA FORMAZIONE.

La comparazione dei 3 testi contrattuali consente di enucleare le seguenti principali caratteristiche della formazione.

(potenzialmente) **CONTINUA**

La formazione è un processo tendenzialmente senza fine che si articola e sviluppa in programmi periodici.

Questo aspetto o è previsto espressamente attraverso la quantificazione del monte-ore annuo (50 ore) (cap. III, 1, 1° c. CCNL ABI) o si ricava indirettamente alla luce delle premesse e degli obiettivi in materia (art. 29, 1° c. CCNL Sanità) e del particolare valore professionale dei quadri. In ogni caso rilievo decisivo assumeranno i programmi (art. 29, 2° c. CCNL Sanità) o le linee guida di indirizzo (art. 26, 2° c. CCNL Ministeri) concordati tra le parti nell'ambito della contrattazione integrativa.

Il requisito della continuità consente di fronteggiare adeguatamente il rischio obsolescenza delle conoscenze e delle competenze, che diventano superate in un arco sempre più ridotto di tempo.

GENERALE

Cioè estesa a tutti indistintamente i lavoratori (art. 29, 4° c. CCNL SANITA' e CAP. III, 1°, 4° c. CCNL ABI).

Il contratto sanità riconosce, poi, in maniera espressa l'attribuzione del diritto alla formazione anche per i dipendenti "...in distacco sindacale...".

Tale previsione è quanto mai opportuna poichè consente ai lavoratori che ricoprono per periodi anche lunghi ruoli di rappresentanza dei colleghi di conservare e di sviluppare il precedente patrimonio professionale, in modo da non subire danni al momento del loro reinserimento nell'attività lavorativa.

(più o meno) **AMPIA**

Il CCNL ABI prevede una misura individuale annua minima di ben 50 ore.

Il CCNL SANITA', invece, tace sul punto.

Anche per questo aspetto una quantificazione significativa dovrebbe essere ricavata indirettamente, come per la continuità. A questo proposito vale quanto or ora osservato in merito a tale caratteristica.

SELETTIVA

Il CCNL ABI lo prevede espressamente e aggancia tale aspetto alla natura della formazione, che è "...elemento costitutivo della competenza professionale..." (cap. III, 1°, 3° c.).

Nel CCNL SANITA' la selettività si ricava in maniera inequivocabile dal contenuto dei commi 4° e 5° dell'art. 29.

Il 4° c. prevede, in via generale, "...percorsi di formazione con esame finale collegato al sistema di classificazione...".

Analogamente, secondo il 5° c. "le attività di formazione obbligatoria si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, certificato attraverso l'attribuzione di un apposito attestato al termine dei corsi...".

GARANTITA

Per il CCNL ABI ciò si ricava dalla misura minima annua comunque riconosciuta ad ogni dipendente (50 ore), mentre per il CCNL SANITA' esso deriva dall'univoco tenore letterale della norma ("l'attività formativa si realizza attraverso programmi...") (art. 29, 2° c.) e dalla ratio ispiratrice dell'intero capitolo (art. 29, 1° c.).

TRASPARENTE

Questa caratteristica è garantita dalle previsioni inerenti i criteri (art. 29, 2° c. CCNL SANITA') o i criteri e le modalità dei corsi (cap. III, 1°, 8° c. CCNL ABI) e da quelle che riguardano i criteri (art. 26, 7° c. CCNL MINISTERI) o le modalità (cap. III, 1°, 10° c. CCNL ABI) di partecipazione del personale ai corsi.

PARTECIPATA E NEGOZIATA

Il coinvolgimento del sindacato è diretta conseguenza del ruolo strategico che le parti hanno attribuito alla formazione anche in riferimento alla tutela degli interessi fondamentali dei lavoratori e si snoda su due livelli diversi.

Il primo, e più elevato, è di tipo negoziale e comprende, ovviamente, l'intera disciplina dei CCNL e i programmi (art. 29, 2° c. CCNL SANITA') o le linee di indirizzo (art. 26, 2° c. CCNL MINISTERI) e le modalità di partecipazione del personale ai corsi, (cap. III, 1°, 10° c. CCNL ABI), demandati tutti alla contrattazione decentrata.

Il secondo si concreta nella verifica delle regole di individuazione dei dipendenti che partecipano alle attività formative (art. 26, 7° c. CCNL MINISTERI) o nella valutazione congiunta (cap. III, 1°, 8° c. CCNL ABI) circa i programmi, i criteri, le finalità, i tempi e le modalità dei corsi.

2.3 IN PARTICOLARE: IL SETTORE ABI

2.3.1. LA FORMAZIONE ATTUALMENTE SVOLTA NELLE BANCHE.

La maggior parte delle banche applica una sorta di doppio canale formativo.

Il primo si riferisce alla parte obbligatoria prevista dai contratti collettivi. Non raramente questo tipo di formazione viene considerata un mero dovere cui adempiere nel modo meno oneroso e più formale possibile e risulta parziale, poco efficace e, non raramente, modesta in termini di qualità.

Il secondo comprende la formazione aggiuntiva ed è, di regola, unilaterale, discrezionale, e ispirata a una logica di fondo di tipo tradizionale e burocratico in tutti i suoi principali elementi costitutivi:

- ? **obiettivo:** di norma ha lo scopo di soddisfare dei bisogni di tipo immediato e pratico. Questo fa sì che uno spazio elevato sia riservato all'addestramento e alla informazione;
- ? **rapporto con sviluppo professionale e di carriera:** ben raramente vi è un legame stretto, così come dovrebbe essere in sé e in riferimento alle espresse previsioni contrattuali in materia;
- ? **contenuti :** in coerenza con l'obiettivo essi sono di tipo pratico, tecnico e specialistico e trascurano quelli caratterizzanti il nuovo modello formativo che sono di tipo gestionale, relazionale, sociale e relativi alla competenza della competenza;
- ? **metodologie didattiche:** prevalgono nettamente le lezioni, soprattutto frontali, e sono poco o punto presenti le altre metodologie che coinvolgono a livello di gruppo e che sono invece le uniche a porre i lavoratori in grado di far fronte alle esigenze del cambiamento.

Questa ricostruzione coincide, sostanzialmente, con quella effettuata dalla indagine di FABRIZI¹, che presenta anche diverse ed interessanti indicazioni di ordine quantitativo a supporto delle riflessioni dell'autore.

2.3.2. NECESSITA' DI ADEGUARE LA FORMAZIONE IN BANCA AI NUOVI MODELLI INCENTRATI SULL'ADULTO CHE APPRENDE.

Il modello formativo attualmente seguito dalle banche risulta, in base a quanto ora indicato, di regola non più aggiornato alle nuove esigenze imposte dai contenuti dei nuovi lavori bancari, che mutano in continuazione.

Per questa ragione esso dovrebbe essere progressivamente rivisto a fondo e riprogettato nei contenuti, nel modo di presentarli e, soprattutto, nelle metodologie di apprendimento. Si tratta indubbiamente di uno sforzo assai notevole, ma comunque necessario e non più ulteriormente rinviabile. E' quanto mai indispensabile che le aziende di credito ne prendano rapidamente coscienza ed assumano poi con tempestività comportamenti concreti coerenti e conseguenti. D'altra parte la tanto sbandierata (e necessaria) competitività, ben difficilmente può essere realizzata, soprattutto a livello internazionale, senza un generale, elevato, progressivo e rapido innalzamento della qualità dei servizi, che è prima di tutto qualità del lavoro e, quindi e in particolare, della formazione dei quadri e degli impiegati. Non è un caso, a questo proposito, che siano sempre più numerosi e autorevoli gli studiosi delle diverse discipline che sostengono, con crescente convinzione, che nella società della conoscenza sia possibile ed utile per i vari portatori di interesse coniugare nel modo migliore l'efficienza dell'impresa e la qualità del lavoro e, quindi, anche della formazione. I due termini non sono contrapposti ma complementari e costituiscono un imprescindibile ed irrinunciabile binomio per la competitività delle imprese. Rendersene conto per primi dovrebbe consentire di conseguire un vantaggio competitivo difficilmente annullabile dalla concorrenza. Questo dovrebbe rappresentare un ulteriore e non secondario stimolo per far riflettere e per decidere rapidamente in materia.

Un ulteriore incentivo dovrebbe, poi, essere rappresentato dall'elevato costo complessivo annuo della formazione, che dovrebbe attestarsi, limitatamente alle sole ore lavorative della parte obbligatoria contrattuale, oltre i 500 miliardi.

Occorre poi che la formazione sia realmente tale e non, invece, (come non raramente accade) mero addestramento o informazione. Ciò significa che i relativi interventi debbono contemporaneamente e necessariamente agire su tre sfere diverse: del sapere (conoscenze), del saper fare (simulazioni) e del saper essere (atteggiamenti, comportamenti e valori consolidati). Agire su quest'ultima richiede certamente un impegno più ampio e più lungo; ma esso risulta indispensabile per superare lo stadio della semplice informazione, del tutto insufficiente a preparare i lavoratori ad agire con efficacia di fronte al cambiamento.

Debbono, infine, essere fatte alcune brevi osservazioni sui seguenti aspetti:

¹ P. FABRIZI, *La formazione nelle banche e nelle assicurazioni*, Roma, bancaria Editrice, 1998

- ? **formatori:** il docente ed il processista frequentemente non risultano in possesso delle necessarie competenze a livello tecnico e, soprattutto, relazionale, metodologico e di rapporto col gruppo;
- ? **durata giornaliera:** spesso coincide con quella lavorativa; non dovrebbe, invece, superare le sei ore circa, pena uno scadimento inevitabile delle capacità di apprendimento da parte di adulti poco abituati allo studio;
- ? **equilibrio tra tempi e contenuti:** la quantità delle cose che il formatore intende in genere insegnare risulta eccessiva rispetto al tempo effettivamente a disposizione, con conseguente bassa efficacia degli interventi. C'è in questi casi un dannoso ribaltamento dei ruoli tra il tempo (che da variabile indipendente diventa variabile dipendente) e i contenuti (che, specularmente, passano da variabile dipendente a variabile indipendente). Occorre pertanto ristabilire i giusti rapporti tra le due variabili. Utili allo scopo appaiono due strumenti: l'effettuazione di una prova pratica preventiva e/o la previa predisposizione di una scaletta generale che consenta, in caso di necessità, di saltare gli argomenti che erano stati precedentemente ritenuti non essenziali;
- ? **linguaggio:** deve essere, in particolare, chiaro, semplice, comprensibile ai partecipanti e non pieno di tecnicismi, che devono essere adoperati solo se necessari e sempre spiegati. In realtà così non appare essere, soprattutto in riferimento ai formatori interni non professionali;
- ? **strumenti didattici:** un loro uso corretto non appare molto diffuso; ciò vale, in particolare, per i lucidi, che vengono spesso adoperati in maniera sovrabbondante e senza il rispetto delle regole base di impiego;
- ? **verifica:** è uno degli aspetti più significativi e dovrebbe comprendere almeno i tre seguenti elementi: 1) l'apprendimento didattico; 2) i cambiamenti avvenuti a livello lavorativo; 3) il grado di soddisfazione dei partecipanti, che comprende anche la valutazione dei docenti. Essa dovrebbe, poi essere effettuata in due tempi diversi: a fine corso e a distanza di tempo. In sua assenza la formazione viene degradata al rango di informazione. In base alla esperienza pratica il ricorso ad essa risulta pressoché inesistente. Ciò vale ancor di più per quella a "freddo", l'unica tra l'altro in grado di valutare il cambiamento degli atteggiamenti ed il consolidamento dei comportamenti.

2.3.3. LA FORMAZIONE CONTINUA E IL SINDACATO.

Il sindacato del credito ha dimostrato già da diversi contratti di essere particolarmente attento alla questione della formazione continua di tutti i lavoratori del settore. Per questa ragione è riuscito, tra l'altro, a conseguire: il preliminare riconoscimento del suo ruolo strategico anche in riferimento alla realizzazione degli obiettivi delle imprese; delle regole che garantiscono la trasparenza del sistema; un contenuto che ricomprende anche gli aspetti di relazione e il coinvolgimento partecipativo del sindacato aziendale; un monte ore annuo individuale e garantito di 50 ore (vedi precedente capitolo sesto).

Si tratta senza dubbio di risultati significativi e superiori rispetto a quelli conseguiti nelle altre categorie produttive.

Essi non sono, però, ancora completamente in linea con le nuove e progressive esigenze del lavoro nei settori dei servizi in generale e delle banche in particolare. E ciò per due ordini di motivi:

- 1) perché l'attuale modello reale di formazione del nostro comparto rimane di tipo tradizionale, risultando conseguentemente alquanto lontano, in specie sull'aspetto caratterizzante del metodo, da quello ideale, che vede la formazione dei lavoratori come un processo di facilitazione dell'apprendimento delle conoscenze dell'adulto. Sotto questo profilo vi è una sensibile discrasia tra deontologia (dover essere) e ontologia (essere) che, anche in base all'esperienza pratica, non appare in via di rapido superamento;
- 2) perché lo stesso modello reale non sembra ancora pienamente rispettoso delle previsioni negoziali in materia.

Il sindacato dovrebbe, pertanto prendere atto di questa situazione e impegnarsi con costanza e con tempestività per cercare di coinvolgere le aziende in un progetto generale di rimozione graduale ed in tempi ragionevolmente brevi delle due discrasie di cui sopra. In ogni caso è sicuramente positivo il fatto che si parta da una posizione iniziale relativa migliore rispetto a quella degli altri settori.

Non deve poi essere trascurato il fatto che l'introduzione a regime del modello ideale proposto dalla più autorevole ed ormai consolidata dottrina soddisfacerebbe in maniera indiscutibile le esigenze dei tre fondamentali portatori di interessi: i lavoratori, il sindacato e le imprese. Quest'ultimo elemento dovrebbe aiutare non poco a realizzare le convergenze necessarie su un progetto d'avanguardia e tendenzialmente condiviso.

Sarebbe, in ogni caso, opportuno, sul piano del metodo, iniziare con una fase di attenta ricognizione dell'esistente su un campione significativo di banche, in modo tale da acquisire i dati quantitativi necessari per elaborare in maniera documentata una proposta di adeguamento e per affrontare i confronti con la controparte.

2.4. LA FORMAZIONE NEL CCNL ASSICURATIVI.

Anche il CCNL ASSICURATIVI contiene una disciplina dettagliata della formazione (artt. 63/66).

Essa, però, presenta un contenuto complessivo più circoscritto e meno esigibile.

Per questa ragione si è ritenuto di analizzarla in maniera separata.

Anche in questo caso vi è l'importante e preliminare riconoscimento – nelle premesse generali (art. 63, 1° c.) – del suo ruolo fondamentale anche in riferimento alla realizzazione degli obiettivi delle imprese.

La successiva regolamentazione contiene uno viluppo di tale riconoscimento che può risultare non altrettanto ampio.

Questa osservazione è riferibile ai vari caratteri in precedenza individuati a proposito dei 3 CCNL ora esaminati.

Per la formulazione di un giudizio definitivo occorrerebbe, tuttavia, analizzare i contenuti della contrattazione aziendale sul monte-ore complessivo e sulla percentuale dei lavoratori che hanno diritto alla formazione.

Questa indagine esula, evidentemente, dallo scopo di questo studio.

2.5. OSSERVAZIONI FINALI.

La regolamentazione complessiva dei tre contratti appare sufficientemente estesa ed in grado, se attuata in maniera coerente a livello di singolo ente o azienda, di conservare, aggiornare e sviluppare il patrimonio professionale dei quadri.

Ciò a condizione che, in riferimento ai due comparti pubblici, le parti datoriali colmino in maniera corretta la (grave) lacuna relativa alla mancata introduzione di una quantità annua minima garantita.

Nella società della conoscenza, che si sta progressivamente delineando negli Stati più evoluti, la formazione assume già da oggi un rilievo così elevato (oltreché diffuso) da poter essere addirittura considerata come un elemento integrante della retribuzione.

Essa entra, quindi e prepotentemente, a far parte del c.d. sinallagma contrattuale, cioè dello scambio reciproco di prestazioni e controprestazioni che si verificano a livello di singolo rapporto di lavoro.

Si può, insomma, affermare, senza correre il rischio di enfatizzarla oltre misura, che essa rappresenta e rappresenterà sempre di più la ricchezza principale dei lavoratori. La professionalità concreta ha sostituito, per questo aspetto, “le braccia” dell’epoca della prima rivoluzione industriale.

Grazie ad essa, infatti, i prestatori possono, tra l’altro, eliminare/ridurre al minimo il rischio (generale) della obsolescenza delle loro conoscenze e competenze, essere sempre più competitivi nelle loro aziende, conseguire un corrispettivo sviluppo retributivo e potersi presentare in un mercato sempre più selettivo con concrete possibilità di ricollocazioni esterne uguali o migliori.

Oltremodo interessante è il modello formativo che emerge dalla normativa del CCNL ABI, che si avvicina molto, almeno per tre delle quattro caratteristiche distintive che li contraddistinguono, a quelli reali delle imprese eccellenti.

Vale a dire per quanto attiene a estensione (generalizzata per gli impiegati e i quadri), quantità (10-12 giorni all’anno per ogni dipendente) e contenuto (comprendono, al pari del CCNL ABI, anche le capacità di relazione).

Il contratto ABI nulla, invece, prevede per la quarta e importante caratteristica: il metodo.

Le imprese eccellenti attribuiscono, al contrario, un ruolo primario all’insegnamento di metodi scientifici semplificati, che comprendono anche delle fasi apposite di applicazioni pra-

tiche per la corretta impostazione e risoluzione dei problemi concreti che i lavoratori debbono affrontare nella loro attività quotidiana.

Si tratta, in sostanza, di “imparare ad imparare”.

Questo aspetto è da considerare ancora più rilevante per i quadri, vale a dire per dei lavoratori ad alta professionalità che svolgono mansioni che richiedono un costante approccio in termini di “problem solving” e, più in generale, per il nostro paese.

A tale proposito è infatti notorio che da noi l’insegnamento delle tecniche d’apprendimento brilla, di norma, per la propria assenza in pressoché ogni ordine e grado di studi.

A sua volta la formazione svolta dalle banche non ha sinora colmato questa non lieve lacuna.

E’ da ritenere che documentate e dettagliate proposte vengano formulate al riguardo da parte di ENBICREDITO, l’Ente bilaterale nazionale per la formazione nel settore ABI, che ha già dimostrato di operare in modo eccellente a livello metodologico e di impianto generale del proprio lavoro.

3. LO SVILUPPO PROFESSIONALE E DI CARRIERA: IL CCNL ABI.

Solamente il CCNL ABI contiene una disciplina specifica riguardante lo sviluppo professionale e di carriera.

In analogia a quanto previsto nel punto precedente a proposito della formazione, il testo si apre col riconoscimento dell’importanza cruciale delle “capacità professionali” in riferimento agli interessi propri di entrambe le parti: il lavoratore e l’impresa.

Esse costituiscono, infatti, “...un patrimonio fondamentale per i lavoratori e per l’efficienza e la competitività delle imprese bancarie...” (cap. III, 2°, 1° c.).

Questa premessa di valore non rimane, poi, limitata a livello di affermazione di principio, ma trova un coerente ed esigibile sviluppo giuridico-contrattuale attraverso l’introduzione di un espresso obbligo per le aziende (“...si impegnano...”) di “...valorizzare e sviluppare le capacità professionali...” degli stessi prestatori (cap. III, 2°, 2° c.).

La valorizzazione impone di tenerne correttamente conto nell’adibizione ai compiti e nella progressione di carriera.

Lo sviluppo si concreta, a sua volta, nel dovere datoriale di ricorrere ai relativi strumenti contrattuali di attuazione: la formazione adeguata, l’esperienza pratica di lavoro e la mobilità su diverse posizioni di lavoro (cap. III, 2°, 3° c.).

Particolarmente significativa è, poi, la clausola che prevede che la valorizzazione e lo sviluppo professionali debbano avvenire “...secondo il principio delle pari opportunità...”.

Lo scopo della norma è evidente: evitare che in sede applicativa pratica le aziende possano ricorrere – come non raramente è accaduto in passato – a dei criteri soggettivi e discriminatori, in particolare nei confronti dei dipendenti più deboli: donne, lavoratori a tempo parziale o frequentemente assenti per malattia, sindacalisti, ecc.

Tali criteri devono, invece, essere improntati al pieno rispetto del principio di uguaglianza sostanziale nei confronti di ognuno e di tutti.

La discrezionalità dei datori ne esce, quindi, alquanto vincolata, ma nel loro stesso ben inteso interesse. Ciò perché il rispetto delle regole di cui si tratta consente di sviluppare al meglio le capacità professionali dei loro collaboratori, vale a dire di un patrimonio considerato, come appena visto, dallo stesso contratto fondamentale per l'efficienza e la competitività delle imprese.

Lo sviluppo professionale è, per sua natura, strettamente collegato alla progressione di carriera.

Nel CCNL ABI questo legame è, a sua volta, esplicitato in due diverse disposizioni che prevedono che esso sia finalizzato "... all'individuazione di figure professionali ..." dei quadri e che "... in connessione con la valutazione professionale, concorre allo sviluppo di carriera del personale" (cap. III, 5, 1° c.).

Valutazione professionale che viene, poi, resa trasparente ed obiettiva attraverso l'introduzione di uno specifico obbligo datoriale di individuarne i criteri e l'elencazione, ancorché a titolo esemplificativo, di alcuni di essi ritenuti dalle parti idonei allo scopo (competenze professionali, precedenti professionali, padronanza del ruolo, attitudini e potenzialità professionali, prestazioni).

4. LA MOBILITA' ORIZZONTALE DEI LAVORATORI.

L'analisi sarà, ovviamente, limitata alla sola mobilità orizzontale, in quanto quella verticale/ascendente, cioè l'adibizione a mansioni (appartenenti a qualifiche) superiori garantisce, per definizione, lo sviluppo del patrimonio conoscitivo posseduto dal dipendente e, quindi, la sua professionalità dinamica.

4.1. LA LEGGE.

Come è noto, il lavoratore è titolare, ai sensi dell'art. 2103 c.c. – così come modificato dall'art. 13 della legge 300/1970 - del diritto di 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.

Dal lato dell'imprenditore la medesima disposizione introduce il c. d. " jus variandi " (diritto di variare), che deve essere, ovviamente, circoscritto ai soli cambiamenti di mansioni richiamate nel paragrafo precedente.

C'è, quindi, un implicito ma indiscutibile divieto di utilizzare i dipendenti in compiti inferiori.

Questa norma ha lo scopo di tutelare la professionalità del prestatore di lavoro, vale a dire un aspetto della sua dignità, che è un bene superprotetto a livello costituzionale (art. 41, 2° c.) in quanto gerarchicamente superiore a quello del libero esercizio della iniziativa economica privata.

Ai nostri fini interessa esaminare solo la mobilità verso posizioni di lavoro equivalenti, cioè l'unica delle due fattispecie legali di mobilità che può mettere in dubbio, se non interpretata ed applicata correttamente, la tutela dinamica della professionalità posseduta dai dipendenti.

In riferimento ad essa, il legislatore, allorché afferma che il lavoratore può essere adibito a "mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte", regola la c.d. mobilità orizzontale o laterale.

Ciò perché il principio di equivalenza che lega ogni volta le nuove mansioni da attribuire in maniera stabile e quelle ultime effettivamente svolte suscita necessariamente, secondo una diffusa interpretazione, una dimensione di orizzontalità; che è certamente altra cosa rispetto a inferiore e superiore, che richiamano invece alla mente la ben diversa dimensione della verticalità. Equivalente significa comparabile, corrispondente, paragonabile, di valore simile, equiordinato.

4.1.1. L'INTERPRETAZIONE STATICA.

L'interpretazione statica della disposizione in oggetto è ancora nettamente prevalente a livello di giurisprudenza di legittimità e di merito e si basa, essenzialmente, sulla protezione della professionalità acquisita, che, quindi, viene come congelata nel tempo.

Tale ricostruzione è coerente con il tenore letterale del testo e con la sottostante realtà organizzativa dell'epoca dello statuto dei lavoratori, caratterizzata da altrettanto rigidi modelli reali di tipo fordista e taylorista.

I giudici hanno da subito individuato i 6 seguenti principi fondamentali:

- a. il concetto di equivalenza ha un significato di natura essenzialmente professionale e non retributivo. Si tratta, infatti, di una tutela aggiuntiva rispetto a quella economica, già garantita dall'inciso "...senza alcuna diminuzione di retribuzione...". Da ciò deriva che il requisito dell'equivalenza non è di per sé rispettato con la sola conservazione del livello retributivo già conseguito in maniera stabile;
- b. l'appartenenza delle mansioni di nuova (e stabile) assegnazione alla stessa area professionale o livello di quelle di provenienza (le ultime effettivamente svolte) è condizione solo necessaria e non anche sufficiente di equivalenza. Ciò perché il sistema di classificazione ha funzioni solo tariffarie;
- c. entrambe le mansioni debbono appartenere alla medesima area professionale, vale a dire a quell'area che ricomprende mansioni che presuppongono un determinato insieme di conoscenze tecniche e di capacità pratiche (equivalenza soggettiva). Qui la no-

zione di area professionale è, naturalmente, del tutto diversa da quella utilizzata come criterio di classificazione dei lavoratori. In quest'ultimo caso si tratta, infatti, di una delle grandi articolazioni di tipo verticale in cui vengono suddivisi i prestatori d'opera.

Nel primo tale terminologia è, invece, utilizzata per ritagliare e individuare, all'interno di ogni singola articolazione (area professionale di tipo verticale, categoria, livello, ecc.) il sottoinsieme omogeneo di mansioni che consentono, nel loro espletamento, di utilizzare e, conseguentemente, di perfezionare il corredo di nozioni, di esperienza e di perizia acquisito nella precedente fase del rapporto di lavoro;

- d. l'inquadramento delle mansioni di destinazione in un'articolazione più bassa rispetto a quelle di provenienza è condizione sufficiente per qualificarle come inferiori. L'adibizione ad essa risulterebbe, pertanto, illecita. Ciò si ricava direttamente e automaticamente dai precedenti principi (in particolare da quello sub b);
- e. l'equivalenza deve estendersi anche ad una serie di parametri ricavabili dai dati di tipicità ambientale a livello di singola azienda, quali, ad esempio, le aspettative di carriera e di avanzamento professionale, il potere autoritativo e di controllo su altri dipendenti, la posizione gerarchica raggiunta nella specifica organizzazione aziendale;
- f. l'accordo è nullo – ai sensi del disposto di chiusura dell'art. 2103 c.c.: “ogni patto contrario è nullo” – in riferimento ad ogni forma di patto peggiorativo per il lavoratore, sia individuale sia collettiva, sia contestuale sia successiva rispetto alla stipula del contratto individuale di lavoro.

4.1.2. LE INTERPRETAZIONI DINAMICHE.

Il cambiamento radicale dello scenario socio-economico di riferimento, sempre più caratterizzato dalla flessibilità di ogni fattore della produzione, ha spinto da circa un decennio una parte della dottrina a dare delle letture dinamiche della nozione di equivalenza.

Sono così emerse alcune teorie accomunate, ai nostri fini, da due elementi: la tutela dinamica del patrimonio professionale dei lavoratori e il riferimento – di regola – alle sole mansioni appartenenti ad uno stesso livello per la determinazione della nozione di equivalenza.

La giurisprudenza, soprattutto di legittimità, è rimasta, dal canto suo, prevalentemente ancorata al precedente modello interpretativo di tipo statico.

4.2. I CCNL.

4.2.1. IL QUADRO SINOTTICO SULLA MOBILITA' ORIZZONTALE.

Solo i 6 CCNL presi in esame nella seguente tabella prevedono delle clausole espresse in materia.

La Professionalità dei Quadri

TELECOMUNICAZIONI – ENEL (art. 14, 7° c.)	TELEVISIONI PRIVATE (art. 27, 6° c.)	SANITA' PUBBLICA (art. 13, 5° c.)	MINISTERI (art. 13, 4° c.)	ABI (cap. II, 2° punto)
<ul style="list-style-type: none"> - adibizione anche a compiti propri dei livelli inferiori; - adibizione alle attività accessorie e/o integrative delle attività prevalenti di ciascun profilo 	Interscambiabilità delle mansioni in aree professionali compatibili	Attività complementari e strumentali a quelle inerenti lo specifico profilo attribuito	<ul style="list-style-type: none"> - tutte le mansioni considerate equivalenti nel livello economico di appartenenza; - attività strumentali e complementari a quelle inerenti lo specifico profilo attribuito 	Piena fungibilità fra il 1° e il 2° livello retributivo e fra il 3° e il 4°

4.2.2 LE DUE PRINCIPALI TIPOLOGIE RICAVABILI DALL'ANALISI DEI CCNL.

Le regole contrattuali richiamate nella tabella 4 si riferiscono indistintamente a tutti i lavoratori. Ciò vale sostanzialmente anche per il CCNL ABI, ove esistono previsioni separate ma di analogo tenore per le due aree impiegatizie e dei quadri.

Esse possono essere ricondotte a due principali tipologie:

- a. adibizione a mansioni appartenenti anche ai livelli inferiori (CCNL Telecomunicazioni, ENEL ed ABI). Nei primi due contratti il testo fa genericamente riferimento a “livelli inferiori”.

L'utilizzo della forma plurale può far ritenere, addirittura, che i lavoratori possano essere spostati anche a livelli non immediatamente inferiori. Il che allargherebbe ancor più a dismisura l'ambito della fungibilità, visto che solo l'ultimo (H) ricomprende i quadri.

In base a questo sistema di classificazione anche la semplice fungibilità col solo livello inferiore (G) significa già svolgimento di mansioni proprie di una categoria legale diversa e inferiore.

Nel settore ABI la fungibilità è, invece, tutta interna alla categoria dei quadri; anzi a ognuna delle due sottocategorie individuate a questo scopo: 1° e 2° livello economico da un lato e 3° e 4° dall'altro. Il che significa che essa è riconosciuta solo all'interno delle due precedenti e distinte categorie (quadri e funzionari) ora unificate in quella unitaria dei quadri direttivi.

- b. Adibizione solo a (talune) mansioni appartenenti allo stesso livello economico (CCNL Televisioni Private e Ministeri).

Il CCNL Ministeri contiene una previsione sostanzialmente ripetitiva del precetto di legge di cui al richiamato art. 2103 c.c.: adibizione alle sole mansioni equivalenti dello stesso livello economico. La limitazione relativa allo stesso livello economico è, infatti, ricavata direttamente dal testo civilistico da parte della giurisprudenza ancora oggi prevalente.

Questa tutela riveste comunque una indiscussa importanza in quanto per i contratti collettivi pubblici tale protezione non è applicabile e la legge (art. 56 d.lgs. 29/1993 fa espresso rinvio (con valenza vincolante) ai contratti collettivi per la determinazione del concetto di equivalenza professionale.

Del tutto coincidente con tale giurisprudenza risulta la regolamentazione del CCNL Televisioni Private, che fa riferimento ad “aree professionali compatibili”.

Questa espressione sembra richiamare entrambi gli aspetti (oggettivo e soggettivo) individuati dalla magistratura ancora prevalente a proposito della nozione legale di equivalenza.

Va inoltre precisato che 4 CCNL (CCNL Telecomunicazioni, ENEL, Sanità pubblica e Ministeri) consentono di adibire i lavoratori anche alle attività complementari, accessorie, strumentali o integrative rispetto a quelle inerenti lo specifico profilo attribuito al dipendente.

Il riferimento comune a quest'ultimo blocco di mansioni (specifico profilo attribuito) e il rapporto principale/accessorio che si instaura con le ulteriori attività richiedibili dovrebbero impedire sul nascere ogni possibile effetto negativo sul patrimonio professionale acquisito.

4.3. L'INTERPRETAZIONE DELLE DISPOSIZIONI CONTRATTUALI IN RIFERIMENTO ALLA TUTELA DINAMICA DELLA PROFESSIONALITÀ.

4.3.1. ALCUNI PRINCIPI AGGIUNTIVI A LIVELLO INTERPRETATIVO.

Esiste in materia di equivalenza delle mansioni una ben precisa gerarchia tra le fonti di legge e quelle contrattuali. Le prime, introducendo dei precetti dichiarati espressamente non derogabili da patti contrari di qualunque natura ("ogni patto contrario è nullo" art. 2103, ultimo c. c.c.) sono gerarchicamente superiori alle seconde, alle quali pertanto si impongono.

Ciò vale, in particolare, per i principi fondamentali individuati dalla giurisprudenza prevalente (vedi par. 4.1.2.)

Se, poi, si volesse aderire alle interpretazioni dinamiche proposte soprattutto dagli studiosi, occorre in ogni caso rispettare alcune regole aggiuntive per ricostruire con correttezza l'esatta portata delle clausole in discussione.

In primo luogo non è possibile – come del resto sostenuto dalla migliore dottrina – attribuire una validità generale ed astratta, cioè del tutto sganciata dai dati di tipicità ambientale, alle previsioni che consentono un utilizzo più flessibile dei dipendenti.

E ciò anche se esse rappresentano il coerente sviluppo della (condivisibile) volontà delle parti di valorizzare gli aspetti qualitativi e polifunzionali della prestazione lavorativa.

Occorre, a questo riguardo, che ci sia un'intima omogeneità tra utilizzo dinamico delle risorse umane e reale modello organizzato aziendale.

Quest'ultimo deve, quindi, risultare innovativo e dinamico.

In caso contrario, cioè in presenza di una realtà ancora tradizionale, statica e parcellizzata, con posizioni di lavoro isolate, si imporrebbe una interpretazione altrettanto rigida e statica. La ragione è chiara: in un simile contesto l'uso elastico dei lavoratori produrrebbe una illecita lesione del loro patrimonio professionale acquisito.

E' noto che la situazione attuale è caratterizzata, tra l'altro, dall'assenza di modelli omogenei in relazione al sistema economico complessivo ai singoli settori merceologici.

Vi è, cioè, una coesistenza, in ogni singolo comparto, di realtà del tutto diverse: alcune avanzate e innovative, altre più tradizionali, altre ancora caratterizzate da una varia mescolanza delle due situazioni estreme.

Occorre, pertanto, valutare ogni singolo contesto dato al momento di effettuare la scelta tra le due principali soluzioni interpretative circa l'equivalenza delle mansioni.

Il che significa che si sarà in presenza di ricostruzioni ermeneutiche diverse in uno stesso momento a livello di singole imprese.

O, addirittura, in riferimento alle loro varie articolazioni aziendali. Ciò in quanto il modello organizzativo di una stessa azienda risulta frequentemente non omogeneo, ma diversificato a seconda delle proprie suddivisioni territoriali o funzionali.

Come avviene, in particolare, nel settore del credito, ove spesso l'innovazione è soltanto declamata o, tutt'al più, attuata parzialmente e/o a macchia di leopardo.

In secondo luogo è necessario ricorrere all'interpretazione logico-sistematica delle disposizioni sull'equivalenza, così come imposto dall'art. 1363 c.c. ("Le clausole del contratto si interpretano le une per mezzo delle altre, attribuendo a ciascuna il senso che risulta dal complesso dell'atto.").

Questa fondamentale regola risulta nel nostro caso del tutto decisiva in quanto le norme in oggetto non rappresentano altro che uno sviluppo particolare di quelle generali che riconoscono un ruolo strategico alle risorse umane e che hanno (anche) l'obiettivo di consentire uno sviluppo professionale dei lavoratori.

Tali norme generali devono, quindi, fungere da imprescindibili e superiori parametri ermeneutici di riferimento al momento dell'attribuzione del corretto significato a quelle in discussione.

4.3.2. L'INTERPRETAZIONE DELLE DISPOSIZIONI CONTRATTUALI.

I CCNL esaminati possono essere raggruppati in 3 classi fondamentali in riferimento alla mobilità orizzontale.

Alla prima appartengono i 5 CCNL che non contengono alcuna previsione in materia (Commercio e Servizi, Scuola Pubblica, Ente POSTE e Polizia).

Questi non presentano problemi in riferimento alla tutela dinamica della professionalità dei lavoratori, che è garantita dall'applicazione dell'art. 2103 c.c., che funge in questi casi da unica fonte di riferimento. Si tratta, tutt'al più, di darne delle interpretazioni adeguatrici di tipo dinamico che non ne stravolgano il precetto.

Lo stesso ragionamento vale anche per i due CCNL (seconda classe) che prevedono l'adibizione solo a (talune) mansioni appartenenti allo stesso livello economico: Televisioni private e Ministeri.

Si rinvia sul punto a quanto già evidenziato in precedenza (par. 4.2.2).

La terza e ultima classe è costituita a sua volta dai 3 rimanenti CCNL, cioè da quelli che prevedono un'adibizione a mansioni appartenenti a livelli inferiori (CCNL Telecomunicazioni, ENEL e ABI).

Le clausole (sostanzialmente uguali) contenute nei primi due CCNL presentano i più seri problemi di coordinamento con il testo di legge.

Come si è già visto nel precedente par. 4.2.2., esse consentono di adibire i lavoratori a "livelli inferiori", cioè a livelli che inquadrano in ogni caso solo lavoratori appartenenti a una diversa e altrettanto inferiore categoria legale.

Il che entra di regola in illecita collisione con il precetto statutario.

I quadri (al pari degli altri dipendenti) possono essere quindi spostati unicamente a posizioni appartenenti allo stesso livello e, per di più, in modo coerente rispetto agli impegni assunti dalle parti stipulanti nelle premesse al sistema di classificazione laddove si afferma, tra l'altro, di "...consentire una gestione di sviluppo professionale del personale..." (Protocollo ENEL sulla classificazione) o di aver "... realizzato ... un sistema inquadramento ... funzionale alla valorizzazione dello specifico apporto fornito dalle risorse umane ..." (art. 14 CCNL Telecomunicazioni).

Il che si traduce, dopo aver fatto una attenta analisi della singola realtà, in una eventuale limitazione alla fungibilità all'interno di uno stesso livello.

Per quanto riguarda il CCNL ABI si rinvia al paragrafo successivo.

4.3.3. IN PARTICOLARE: IL SETTORE DEL CREDITO.

Il CCNL ABI è l'unico a contenere una previsione espressa sulla gestione delle risorse umane nello stesso comma in cui viene disciplinato lo jus variandi.

La piena sostituibilità fra il 1° e il 2° e il 3° e il 4° livello dei quadri è infatti ricollegata alle esigenze aziendali in direzione della fungibilità ed al fine di "..... consentire conoscenze quanto più complete del lavoro ed un maggior interscambio nei compiti ..." (Cap. II, 2° punto, 1°c).

Queste rilevanti precisazioni sono, a loro volta, una specificazione di quelle più generali presenti in altre parti del testo contrattuale, le quali contengono l'importante riconoscimento del ruolo strategico fondamentale attribuito dalle parti alle risorse umane. Queste infatti sono considerate come un fattore strutturale di successo delle imprese e, più in dettaglio e ancora una volta, anche in riferimento agli obiettivi aziendali, alla formazione e allo sviluppo professionale (vedi il precedente par. 2).

La Professionalità dei Quadri

Lo sviluppo professionale è, poi, tutelato e garantito nel tempo da diverse previsioni ad hoc, tra cui quella che introduce l'espresso obbligo delle aziende di "... valorizzare e sviluppare le capacità professionali" Dei lavoratori (vedi il precedente paragrafo 3).

L'insieme delle clausole protettive dei beni professionali dei lavoratori or ora richiamate costituiscono, come visto, uno degli scopi che il datore è tenuto contrattualmente a realizzare nel momento in cui intende ricorrere alla mobilità interna e, quindi, uno dei fondamentali parametri di riferimento per la verifica della legittimità delle nuove e diverse mansioni di destinazione.

In altre parole lo jus variandi è legato da uno stretto rapporto mezzo/fine con le regole di protezione professionale dei dipendenti e, quindi, condizionato e vincolato nel suo esercizio concreto da un obbligo di scopo preciso e cogente.

Analoga previsione è presente in relazione anche alle altre categorie dei lavoratori. L'unica e importante differenza è che la fungibilità piena è addirittura estesa in quest'ultimo caso a "... tutte le attività di pertinenza dell'area professionale di appartenenza " (Cap. III, disposizioni generali CCNL 19 dicembre 1994).

Il che significa, tra l'altro, che tutti i lavoratori inquadrati nella terza area professionale (quella impiegatizia), che rappresentano almeno il 60% dell'intero comparto, potrebbero essere indifferentemente e continuamente ruotati in ciascuna delle mansioni di ognuno dei quattro livelli retributivi in cui essa è articolata.

Il che equivarrebbe a riconoscere una piena e totale fungibilità infraarea.

La qualcosa avviene non raramente in sede applicativa quando l'azienda opera in questo modo: a) decide unilateralmente e liberamente di adibire in via non occasionale un impiegato appartenente ad un livello retributivo superiore al primo a mansioni corrispondenti al suo inquadramento; b) si ritiene del tutto libera di riadibirlo successivamente a compiti del primo (o di un altro e inferiore) livello; c) si ritiene altrettanto libera di rassegnarlo, infine, ad altri di pertinenza della sua qualifica.

In questi casi le aziende si considerano, quindi, legittimate ad esercitare senza limiti uno jus variandi di tipo sia orizzontale sia verticale, in ascesa ed in discesa.

Và da sé che una siffatta interpretazione entri in illecita collisione, per le ragioni or ora esposte, a proposito della omologa clausola dei quadri, con il superiore precetto di legge di cui art. 2103 c.c.; e ciò in riferimento anche alle ricostruzioni più innovative e flessibili.

In base alla giurisprudenza prevalente tale collisione vale – in primo luogo e di regola – in ogni caso di adibizione a mansioni proprie del livello immediatamente inferiore.

Quanto poi agli spostamenti orizzontali, cioè tra posizioni appartenenti allo stesso livello, occorre che sia comunque rispettato l'ulteriore requisito della equivalenza soggettiva (vedi precedente paragrafo 4.1).

Se, poi, si vuol ricorrere alle interpretazioni più innovative, devono in ogni caso essere garantiti i beni professionali prima richiamati. Tutto questo non significa, però, volersi rigidamente attestare su un modello interpretativo di tipo statico.

In presenza di una situazione organizzativa (che va attentamente verificata caso per caso) di tipo effettivamente innovativa e dinamica dovrebbero essere coerentemente riconosciuti degli ulteriori ed omogenei margini di flessibilità.

Ciò però non in maniera indiscriminata, ma solo entro i limiti del rispetto della professionalità del lavoratore, pur eventualmente intesa in maniera diversa rispetto alla protezione del patrimonio professionale pregresso, magari poco utilizzabile, in certi casi, nella nuova realtà ambientale.

La qual cosa vale soprattutto in relazione alla c.d. “polifunzionalità” dei compiti ed alla rotazione del lavoratore su posizioni diverse.

Se le diverse mansioni fossero tutte equivalenti non dovrebbero sussistere significativi problemi per la protezione professionale dei lavoratori. Se, al contrario, esse dovessero risultare, nelle varie rotazioni, anche non equivalenti, i compiti inferiori e superiori dovrebbero alternarsi in maniera effettiva, bilanciata e sufficientemente breve in modo da incidere positivamente e non negativamente sulla professionalità degli interessati. Il che dovrebbe significare che i vari compiti dovrebbero essere tra di loro omogenei o, tutt'al più, strumentali o accessori. In questi casi sarebbe legittimo che alcuni di essi appartenessero anche al livello immediatamente inferiore (o 1° o 3°).

La rotazione su posizioni non equivalenti, potrebbe, infine, risultare anche significativamente più ampia laddove, come a volte accade, l'utilizzo ancor più elastico fosse inserito in un preciso ed esigibile sentiero professionale al termine del quale al lavoratore venisse riconosciuta una qualifica superiore. In questa fattispecie la indiscutibile strumentalità (e transitorietà) delle mansioni inferiori e l'avanzamento finale garantito in conseguenza del più elevato valore del ruolo di arrivo sono elementi più che sufficienti di rispetto del principio legale (e contrattuale) di equivalenza.

5. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE SULLA PROFESSIONALITA' DINAMICA DEI QUADRI.

5.1. IN GENERALE.

Come chiarito nel paragrafo di apertura, lo scopo essenziale di questo capitolo è di verificare fino a che punto le regole convenzionali siano in grado di garantire la conservazione e lo sviluppo nel tempo del valore professionale iniziale dei quadri, che risulta sicuramente elevato in base alle declaratorie ed ai profili dei diversi CCNL.

A tal fine questi ultimi possono essere ricondotti alle tre seguenti tipologie:

- ✍ Assenza di tutela
- ✍ Tutela di livello variabile in base al contenuto della contrattazione aziendale d'attuazione

✍ Tutela sufficientemente ampia ed esigibile.

Alla prima appartengono, a loro volta, sia i 4 CCNL che non presentano alcuna clausola rilevante in merito (Commercio e Servizi, Scuola Pubblica, Ente POSTE, Polizia) sia i due che prevedono solo la possibilità di adibire i lavoratori anche a compiti propri dei livelli inferiori (CCNL Telecomunicazioni ed ENEL).

In tutti i 6 CCNL la mancata regolamentazione della professionalità dinamica e l'inesistenza di idonei precetti legali non consentono di proteggerla. Ciò vale ancor di più per i due CCNL che prevedono una disciplina penalizzante ed illecita dello jus variandi. Esso deve, quindi, essere applicato coerentemente al principio codicistico dell'equivalenza delle mansioni, vale a dire circoscritto alle sole fattispecie richiamate nel precedente paragrafo 4.

Nella seconda rientra il solo CCNL ASSICURATIVI.

Le osservazioni finali sono svolte nel precedente paragrafo 2.2 fanno, però, ragionevolmente propendere per una regolamentazione contrattuale aziendale della formazione difficilmente in grado di offrire una rilevante tutela al bene in discussione.

La terza tipologia comprende, infine, i tre rimanenti e più completi CCNL (Sanità, Ministeri e ABI).

Più completi perché contengono una disciplina ampia, tutelante ed esigibile della formazione (i primi due) o anche dello sviluppo professionale e di carriera (CCNL ABI) (vedi i precedenti paragrafi 2.1.1 e 2.1.2).

Gli stessi primi due CCNL presentano, inoltre, una regolamentazione dello jus variandi del tutto in linea con i superiori e garantisti riferimenti di legge (vedi paragrafo 4.2.2).

5.2. IL CCNL ABI.

Per quanto, infine, riguarda il CCNL ABI, possono essere formulate le seguenti osservazioni di sintesi.

In primo luogo le sue previsioni circa il ruolo cruciale delle risorse umane sono di gran lunga le più significative ed appaganti.

Sotto questo profilo è l'unico contratto che ne riconosce l'irrinunciabile rilevanza in termini generali, cioè in riferimento al raggiungimento degli stessi obiettivi strategici delle imprese bancarie.

In secondo luogo c'è un altrettanto importante e preliminare riconoscimento di tale ruolo nei riguardi della formazione e dello sviluppo professionale.

In terzo luogo quest'ultima premessa di valore trova, poi, e come già evidenziato, un coerente ed esigibile sviluppo giuridico-contrattuale attraverso l'introduzione di un espresso obbligo per le aziende di ".... Valorizzare e sviluppare le capacità professionali" Dei la-

La Professionalità dei Quadri

voratori. Con il che ogni ente è tenuto, tra l'altro, a ricorrere ai relativi strumenti di attuazione, compresa la formazione.

In quarto luogo – e in conseguenza di quanto ora evidenziato - vi è una piena esigibilità degli impegni in materia di formazione, di sviluppo professionale ed anche di progressione di carriera, essendo quest'ultima strettamente interconnessa con la seconda pure a livello contrattuale.

La conclusione è, allora, univoca: l'intero sistema è ad un tempo altamente tutelante per i lavoratori (oltre che per le imprese) e vincolante per i datori.

Il che – ed è la quinta osservazione – non è minimamente messo in dubbio dalle clausole sulla mobilità interna a suo tempo illustrate (vedi i precedenti paragrafi 4.2 e 4.3). Ciò, naturalmente, qualora se ne desse - come dovuto – una interpretazione corretta e tecnicamente sostenibile, vale a dire a livello logico – sistematico ed in coerenza col superiore precetto di legge di cui all'art. 2103 c.c.

Queste conclusioni sono, ovviamente, riferite al contratto “formale”, cioè al contenuto tecnicamente attribuibile alle disposizioni dei patti di lavoro.

Occorre, poi, verificare anche il contratto “materiale”, cioè la loro applicazione pratica in sede aziendale, che è, alla fin fine, ciò che conta di più.

Sotto questo profilo si assiste, in base all'esperienza concreta di tutti i giorni, ad una attuazione di regola parziale in riferimento a tutte e 3 gli aspetti toccati: formazione continua, sviluppo professionale e di carriera e jus variandi.

Certamente le banche si trovano in indiscutibile difficoltà ad attuare pienamente e tempestivamente un capitolo senza dubbio complicato dei patti di lavoro, essendo in una fase di profonda e delicata trasformazione.

Tuttavia ciò non le può assolvere per almeno due fondamentali ragioni: a) perché le risorse umane sono – anche per loro comune ammissione – un fattore strategico e strutturale di successo in un settore sempre più concorrenziale, b) perché il capitolo sulla gestione delle risorse umane rappresenta, nel suo insieme, uno strumento privilegiato di tutela dei diritti fondamentali dei bancari ed una delle più significative conquiste del faticoso e sofferto, ma dignitoso, rinnovo del 1999.

E' proprio ed innanzitutto questo capitolo che consente di affermare che le parti sociali hanno realizzato un equilibrato e sagace bilanciamento tra centralità dell'uomo e centralità dell'impresa, che sono valori tra loro opposti e non contraddittori, come invece spesso si ritiene a torto.

La diffusa disapplicazione delle regole di cui si tratta (anche nei riguardi degli impiegati) ed il rilievo primario che esse rivestono, per quel che qui interessa, nei confronti dei dipendenti, rendono necessario un tempestivo intervento sindacale. Esso dovrebbe consistere nel monitorare la situazione in maniera periodica e capillare al preciso ed irrinunciabile scopo di ottenerne una generale e corretta applicazione in tempi ragionevolmente brevi.

5.3. CONSIDERAZIONE FINALE.

Un'ultima considerazione può, infine, essere formulata in riferimento agli 11 CCNL nel loro complesso: solo 3 di questi sono in grado – almeno sulla carta – di fornire sufficiente garanzie per la conservazione e per lo sviluppo dinamico della professionalità dei quadri (e dei lavoratori in genere, in quanto la disciplina relativa alle altre categorie non è mai più tutelante).

Negli altri 8 si è, quindi, in presenza di un profondo contrasto tra il ruolo effettivo delle risorse umane (anche inquadrato tra gli impiegati) e una regolamentazione convenzionale o addirittura inesistente o comunque alquanto carente sul punto.

Solo la comune presa di coscienza delle parti sociali sui reciproci vantaggi derivante dal superamento di tale contrasto può permettere di adeguare, in occasione dei primi rinnovi, i patti di lavoro all'innovativo scenario socio – economico di riferimento.

Qualche settore si sta rapidamente muovendo nella giusta direzione (es.: azienda Poste). Non sembra, però, che si tratti, almeno per ora, di un cammino che coinvolga anche tutti gli altri comparti.

I tempi di una omogeneizzazione contrattuale di ordine generale risultano, alla luce di ciò, ancora di là da venire e, quindi, necessariamente lunghi.

CAPITOLO SETTIMO

RUOLI CHIAVE E POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. I CCNL.

1.1. L'INNOVAZIONE E I RUOLI CHIAVE.

Come si è visto in precedenza (capitoli quarto e quinto), i vari CCNL generalmente classificano i lavoratori in base alla combinazione di due criteri graduati: quello delle declaratorie e quello dei profili professionali.

Solo in 3 casi su 11 vi è anche l'inserimento ulteriore di particolari figure professionali denominate o posizioni di lavoro (CCNL Sanità e Ministeri), o ruoli chiave (CCNL ABI) alle quali le parti stipulanti hanno attribuito un valore cruciale ai fini del perseguimento degli obiettivi strategici delle imprese.

In coerenza con la loro superiore importanza sono stati previsti riconoscimenti di natura retributiva o direttamente nei contratti di settore (Sanità e Ministeri) o a livello aziendale (ABI).

I due termini (ruoli chiave e posizioni organizzative) sono delle semplici varianti semantiche di un unico concetto. Per questa ragione d'ora in avanti si userà indifferentemente ora l'uno ora l'altro.

I ruoli chiave rappresentano una specie del genere profili professionali e vengono individuati ritagliando all'interno di questi un numero più o meno ampio e variegato ritenuto di maggiore valore professionale.

Essi sono non casualmente presenti nei soli 3 CCNL che contengono una disciplina ampia e tutelante in materia di formazione (Sanità e Ministeri) o di formazione e sviluppo professionale e di carriera (ABI).

Sotto questo profilo la loro valorizzazione è direttamente collegata al ruolo fondamentale riconosciuto, negli stessi contratti, alle risorse umane.

Risorse che sono condivisibilmente considerate un fattore critico di successo per enti ed istituzioni che devono trasformarsi sempre più profondamente e rapidamente in aziende o imprese orientate ai servizi e ai clienti e, quindi, verso modelli organizzativi e gestionali efficaci, efficienti e produttivi.

Queste figure sono, in altri termini, presenti solo nei 3 settori che si sono più impegnati ad adeguare la conduzione delle aziende e i contenuti dei patti di lavoro all'innovazione imposta dalla sottostante e dinamica realtà socio – economica. E ciò, per quanto riguarda il fondamentale capitolo della gestione e dello sviluppo delle risorse umane, in una logica complessiva di bilanciamento tra gli interessi datoriali e quelli dei lavoratori.

1.2. LA PARTE NORMATIVA.

I ruoli chiave sono previsti quasi esclusivamente per la categoria dei quadri (CCNL Sanità art. 21, 2° c., CCNL Ministeri art. 18, 1° c., e CCNL ABI cap. II per i soli quadri). Quasi esclusivamente, in quanto il CCNL Sanità li estende anche a una ristretta quota di dipendenti appartenenti alla categoria immediatamente inferiore (c), quelli che appartengono al ruolo sanitario e di assistenza e, in aggiunta, a tipologie *"di particolare rilievo professionale"*.

Il requisito professionale comunemente richiesto è quello della responsabilità (CCNL Sanità, art. 20, 1° c: *"... con assunzione diretta di elevata responsabilità ..."*; CCNL Ministeri, art. 18, 3° c: *"svolgimento di compiti di elevata responsabilità ..."*; CCNL ABI, cap. II, 1, 12° c: *"correlati ai diversi livelli di responsabilità ..."*.

Tutti e tre i CCNL vi ricomprendono figure appartenenti a entrambi le tipologie dei quadri: i tecnici e quelli che occupano posizioni gerarchiche elevate.

L'inclusione dei tecnici si ricava dai relativi testi in via diretta (*"... Svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione ..."* CCNL Sanità, art. 20, 2° c. e CCNL Ministeri art. 18, 2° c., che introduce anche l'ulteriore requisito del *"... possesso di titoli universitari"*) o indiretta (CCNL ABI, cap. II, 1, 12° c.: *"... Correlati ai diversi livelli di responsabilità, sia nelle attività espletabili nell'ambito della struttura centrale che nella rete commerciale..."*). Qui il riferimento alla *struttura centrale* vi fa rientrare anche i tecnici.

La Professionalità dei Quadri

c. In caso di valutazione positiva al lavoratore verrà corrisposta anche la retribuzione di risultato.

Tutte e tre le regole ora richiamate producono, ovviamente, degli effetti sul piano retributivo.

Il primo (assorbimento del compenso del lavoro straordinario) determina una riduzione della misura effettiva dell'indennità di funzione pari al compenso complessivo annuo per lavoro straordinario prestato e non più retribuibile.

La seconda e la terza (consolidamento parziale dell'indennità e percepimento aggiuntivo della retribuzione di risultato) provocano, al contrario, un incremento di detta misura, corrispondente al loro effettivo ammontare. Quello relativo alla retribuzione di risultato è, oltretutto, variabile e, quindi, non quantificabile a priori; il che vale anche per la clausola sub c).

E' chiaro allora che, in questa situazione, i valori minimi (6 milioni) e massimi (18 milioni) indicati dal contratto possono essere non del tutto significativi. Possono e non sono, in quanto l'incidenza dei due elementi a misura variabile è eventuale e tutt'al più possibile/probabile ma non certa, per la semplice ragione che altrettanto non certi sono l'effettuazione di lavoro straordinario e il percepimento della retribuzione di risultato.

Nel CCNL ABI vi è, invece, una sola e generica previsione in materia, e cioè che i trattamenti retributivi dei ruoli chiave possono anche superare il trattamento tabellare in esso fissato.

Dal che deriva che la misura dell'indennità non deve essere ricompresa entro dei minimi e dei massimi, come avviene invece per gli altri 2 settori.

1.4. IL RUOLO DEL SINDACATO.

La effettiva introduzione dei ruoli chiave si snoda in due fasi diverse e successive: di settore e decentrata.

I 3 CCNL presentano, quindi, una regolamentazione solo parziale. Non vi è, ad esempio, alcuna previsione relativa ai seguenti aspetti fondamentali: ammontare dell'indennità, numero complessivo delle posizioni organizzative e risorse economiche da destinarvi.

Il completamento della fattispecie è demandato in tutti e tre i casi alla sede decentrata.

1.4.1. I CCNL Sanità e Ministeri.

In questi CCNL l'istituzione delle posizioni organizzative è attribuita o alle aziende e agli enti (art. 20, 1° c, CCNL SANITA') o alle amministrazioni (art. 18, 1° c, CCNL MINISTERI).

La diversa terminologia utilizzata – rispettivamente: “... istituiranno” e “... possono conferire ... appositi incarichi ...” – può far ritenere che solo nel primo caso (CCNL SANITA') si sia in presenza di un obbligo giuridico, mentre nel secondo di una mera facoltà.

Và però evidenziato che sul piano applicativo anche il comparto ministeri sta procedendo alla introduzione generalizzata di queste figure. Attualmente è stata ultimata la fase della contrattazione integrativa a livello di singoli dicasteri. Entro fine marzo dovrebbe iniziare ed esaurirsi anche la seconda ed ultima a livello territoriale, che completerà l'iter di introduzione delle posizioni organizzative.

Tale completamento dovrebbe, invece, avvenire con qualche mese di ritardo nel settore della Sanità.

In entrambi i CCNL il coinvolgimento sindacale è qualificato come “concertazione” e si concreta in “appositi incontri” (art. 6, lettera B, ultimo c., CCNL SANITA') o a livello di “... confronto ...” (art. 20, 2°c. CCNL MINISTERI).

L'oggetto è sostanzialmente molto simile e ricomprende la definizione dei criteri in ordine al conferimento degli incarichi, alla graduazione delle posizioni organizzative e alla valutazione periodica delle attività svolte (art. 18, 1° c., lettera C, CCNL MINISTERI e art. 6, lettera B, 1° c., CCNL SANITA').

In quest'ultimo contratto l'oggetto del confronto è esteso anche alla valutazione delle posizioni organizzative.

Per il solo CCNL MINISTERI vi è la non trascurabile precisazione che " ... Le parti verificano la possibilità di un accordo ...".

La durata massima di entrambe le procedure è di 30 gg.

1.4.2. II CCNL ABI

Procedura analoga e di pari durata massima (30gg) è presente nel CCNL ABI (cap. II, 1, 14°c.).

A livello aziendale si deve dare corso ad un "apposito incontro" al fine di dare applicazione alla nuova normativa sui quadri (cap. II, 1, 6° c.), che avrebbe comunque dovuto avvenire entro il 31 dicembre 2000.

In quella sede gli organismi sindacali sono legittimati e sollecitati ("formulano") a presentare considerazioni e proposte.

Il testo contrattuale introduce subito dopo una fondamentale specificazione in merito allo scopo della procedura: essa è "finalizzata a ricercare soluzioni condivise in ordine ai criteri di cui ai commi che precedono ..." (ibidem), vale a dire in riferimento, tra l'altro, a tutta la materia dei ruoli chiave.

Si è in presenza di una formulazione originale in tema di diritti di partecipazione del sindacato caratterizzata da due aspetti principali:

1. il diritto da parte di quest'ultimo alla consultazione e all'esame congiunto (livello di coinvolgimento previsto in maniera alquanto diffusa da norme di legge o convenzionali), riconosciutogli allorché è legittimato espressamente a formulare "considerazioni e proposte";
2. un obbligo specifico di scopo nei confronti delle parti sociali, in quanto la procedura è "finalizzata" a "ricercare soluzioni condivise".

Questa formulazione introduce un originale rapporto mezzo/fine fra il confronto ed il suo obiettivo, che rafforza non poco la portata del vincolo che ne deriva per le scelte dell'imprenditore.

Il richiamato obbligo di scopo impone alle parti di far di tutto per raggiungere un accordo.

Ciò si traduce, ovviamente, anche in un indiscutibile e strumentale obbligo a trattare, essendo, per l'appunto, la trattativa l'unico mezzo a disposizione a tal fine.

In questo caso l'obbligo di correttezza e di buona fede, che deve essere rispettato nella fase precontrattuale e contrattuale (artt. 1175, 1337 e 1375 c.c.), risulta particolarmente condizionante la libera disponibilità dei negoziatori.

Innanzitutto la trattativa deve svolgersi da parte dell'azienda in modo proficuo, corretto e leale, con spirito costruttivo e con la volontà reale di ricercare un'intesa.

In secondo luogo lo stesso imprenditore è tenuto ad esaminare ed a prendere in seria considerazione tutte le proposte integrative avanzate dal sindacato.

Il che significa che queste ultime devono diventare anche oggetto di un approfondito confronto tra le parti e che il datore deve esprimersi sulla loro concreta praticabilità.

Sotto questo profilo egli non può assumere un atteggiamento di chiusura pregiudiziale o aprioristica o di disponibilità solo formale.

In altri termini, l'azienda è obbligata, come in qualsiasi altro caso di obbligo a trattare, a svolgere – come autorevolmente sostenuto – una attività diretta alla conclusione di un contratto. Essa deve, quindi, far di tutto per realizzarla.

La Professionalità dei Quadri

L'obbligo di ricercare soluzioni condivise dovrebbe significare far di tutto per trovarle, cosicché se esse vengono individuate debbono poi essere adottate attraverso un accordo.

Il comportamento del datore dovrebbe, pertanto, svilupparsi secondo la seguente progressione: cerco, trovo, adottato.

Và da sé che, comunque, tale obbligo è condizionato nel suo adempimento dal limite dell'utilizzabilità concreta delle proposte sindacali.

Non vi è, a questo riguardo, alcuna previsione espressa. La sua specificazione dovrebbe, pertanto, avvenire in base al criterio, certamente generale, della ragionevolezza, più volte utilizzato dalla stessa Corte Costituzionale anche in riferimento ai poteri privati dell'imprenditore allorché risultavano, come qui, procedimentalizzati.

Le difficoltà applicative sono, in questo caso, evidenti.

Non sembra, però, legittimo, per ciò stesso, escluderne l'esistenza, in quanto significherebbe togliere ogni vincolatività allo scopo della procedura, che dovrebbe invece rappresentare il superiore parametro di riferimento degli atteggiamenti e dei comportamenti delle parti in sede di trattativa.

A questo proposito è opportuno mettere in evidenza un aspetto normalmente trascurato quando si esaminano le varie tipologie dei diritti di partecipazione, e cioè che le relative vincolatività sono, a parità di forme di struttura, variabili a seconda della natura dell'oggetto. Essa è molto superiore quando quest'ultimo risulti (quasi) esattamente quantificabile. E', questo, ad es., il caso del coinvolgimento del sindacato nel complessivo piano annuale di gestione degli orari (cap. 4, punto 9).

2. L'ATTUAZIONE A LIVELLO DECENTRATO. I RISULTATI DELL'INDAGINE CONDOTTA NEL SETTORE ABI.

2.1. NECESSITA' DI UN SECONDO LIVELLO PER LA LORO INTRODUZIONE EFFETTIVA.

Come si è visto in precedenza (vedi Cap. quinto, par. 6), i profili professionali rappresentano una fattispecie complessa che richiede necessariamente di essere affrontata contrattualmente in almeno due fasi: quella di comparto e quella decentrata.

La ragione a sostegno è intuibile: sono figure strettamente interconnesse ai dati di tipicità ambientale, che variano ampiamente a livello di singola azienda o, addirittura, caso non del tutto raro, di articolazioni endoaziendali di tipo territoriale e/o funzionale.

Le stesse osservazioni possono, ovviamente, essere ripetute anche in riferimento ai ruoli chiave, in quanto rappresentano un campione limitato e professionalmente selezionato dell'universo dei profili, di cui costituiscono una specie.

Si è, quindi, in presenza di una c.d. "fattispecie complessa a tratto successivo". A tratto successivo perché, come visto, si completa in più momenti.

Le parti, consapevoli di ciò, hanno introdotto a livello di CCNL una regolamentazione di inquadramento in termini di linee generali di metodo (procedura) e di merito e un rinvio espresso di chiusura a livello di azienda o di amministrazione.

A tutt'oggi la seconda fase non si è ancora conclusa nei due comparti pubblici.

La Professionalità dei Quadri

Il CCNL MINISTERI prevede al riguardo una ulteriore articolazione in due sottofasi, l'una per ogni amministrazione, l'altra in sede territoriale.

Attualmente è stata conclusa la prima, che ha individuato le relative e generali risorse economiche; la seconda, che dovrebbe completarsi entro fine marzo, introdurrà la disciplina di completamento.

Il settore sanità dovrebbe darvi corso in sede aziendale non prima della prossima pausa estiva.

Il CCNL ABI prevede, invece, che l'applicazione della nuova disciplina dei quadri direttivi – compresa anche quella relativa agli istituendi ruoli chiave - sarebbe dovuta in ogni caso avvenire entro il 31.12.2000, vale a dire oltre un anno dopo la sua entrata in vigore.

L'ampiezza di questo termine è motivata dalla indiscutibile novità e complessità della materia. Si tratta, infatti, di dare attuazione alla unificazione contrattuale di due precedenti categorie di lavoratori, i quadri ed i funzionari, tra l'altro collocati in due differenti patti di lavoro, con clausole non raramente difformi.

Quello delle posizioni organizzative è, quindi, solo una parte – anche se di indubbio rilievo – del tutto.

2.2. FINALITA' E OGGETTO DELL'INDAGINE.

Lo scrivente Centro Studi, preso atto dell'importanza della questione, ha ritenuto di compiere una indagine nel settore ABI, cioè nell'unico comparto che ha già introdotto i ruoli chiave. Ci si è, inoltre, limitati a considerare i soli istituti di credito, escludendo, quindi, tutto il c.d. "parabancario".

Lo scopo è quello di verificarne il metodo (procedura seguita) e di valutarne i contenuti fondamentali.

A questo fine è stato individuato un campione ampio e significativo della categoria (18 enti creditizi di dimensioni grandi, medio-grandi e medie) e sono stati raccolti i seguenti dati analitici:

1. i dipendenti di ogni istituto;
2. il tipo di procedura adottata;
3. i dati numerici relativi ai quadri, ai quadri super, ai funzionari di grado minimo e a quelli di grado superiore al momento della prima applicazione della disciplina della nuova unificante categoria dei quadri direttivi;
4. i dati numerici relativi ad ognuno dei 4 livelli economici in cui si articola la nuova categoria dei quadri direttivi;
5. il numero dei ruoli chiave introdotti in ogni azienda, suddivisi per livello retributivo;
6. le figure professionali individuate in ogni azienda, suddivise per livello retributivo;
7. l'ammontare delle indennità di funzione per ogni livello dei ruoli chiave.

Si è in questo modo entrati in possesso di una serie di dati che consentono di avere un quadro sufficientemente ampio e dettagliato della situazione e, in particolare di: avere la dimensione quantitativa del campione; verificare il grado di effettivo rispetto della procedura contrattuale di coinvolgimento sindacale; avere i dati numerici analitici relativi a quadri e funzionari al momento dell'applicazione dell'ultima normativa alla nuova categoria dei quadri direttivi ed ai ruoli chiave; individuare, quantificare e classificare le relative figure professionali; avere un quadro del trattamento retributivo riconosciuto a fronte della maggior responsabilità propria delle posizioni organizzative.

Questi elementi sono stati inseriti nelle tabelle che seguono.

2.3. LA DIMENSIONE DEL CAMPIONE.

Le dimensioni del campione sono riportate nella seguente tabella 7.

LE DIMENSIONI DEL CAMPIONE
Tabella 7

Fasce dipendenti	< 1.000	1001-5000	5001-10000	> 10.000	Totale Istituti
Num. Istituti	3	7	5	3	18
Totale Dipendenti	104.737				

Gli istituti considerati sono 18, suddivisi in 4 fasce a secondo del n. dei dipendenti, che ammontano complessivamente a 104.737, vale a dire a circa il 33,8% dell'intera popolazione bancaria (rilevazioni ABI relative all'anno 1999).

Le banche del campione sono state individuate attraverso un criterio statisticamente non del tutto rigoroso.

Si ritiene, comunque, che il campione considerato consenta, anche perché comprende oltre un terzo dell'universo di riferimento, di effettuare delle prime valutazioni sufficientemente significative della portata sostanziale del fenomeno.

2.4. LA PROCEDURA SEGUITA.

Nella stragrande maggioranza dei casi: 15 su 18 (83,3%), l'introduzione dei ruoli chiave è avvenuta attraverso un atto unilaterale aziendale.

Solo in 3 casi (16,7%) è stato, invece, stipulato un accordo, realizzando in tal modo l'obiettivo contrattuale di "ricercare soluzioni condivise".

Va, poi, precisato che non raramente le aziende hanno presentato una proposta pressoché priva di contenuti concreti, o non hanno rispettato lo spirito e la lettera delle clausole di coinvolgimento partecipativo forte del sindacato aziendale.

2.5. I LIVELLI DEI RUOLI CHIAVE.

In base alle previsioni contrattuali ("individuazione ... di ruoli chiave correlati ai diversi livelli di responsabilità", cap. II, 1, 11°.c.), le posizioni organizzative possono essere collocate indifferentemente in uno qualsiasi dei 4 livelli retributivi in cui è articolata la nuova categoria dei quadri direttivi.

Nel campione di cui si tratta, invece, in ben 17 casi su 18 si è fatto riferimento al solo quarto livello. L'unica eccezione è rappresentata dalla Banca Popolare di Verona, che li ha estese anche al terzo livello. Molto variegato risulta, al contrario, il numero dei ruoli chiave, che varia – come si può constatare dalla seguente tabella 8, da 1 a 4:

LIVELLI DEI RUOLI CHIAVE
Tabella 8

N. RUOLI CHIAVE	1	% SUL TOTALE	2	% SUL TOTALE	3	% SUL TOTALE	4	% SUL TOTALE
N. BANCHE	1	5,6%	5	27,8%	10	55,6%	2	11,1%

Il 3 rappresenta da solo oltre la metà dei casi (55,6%) e il 2 quasi il 30% (27,8%), costituendo complessivamente i 5/6 dell'intero campione.

Ruolo marginale occupano, pertanto, il 2 e l'1, che complessivamente ne rappresentano 1/6.

2.6. IL NUMERO DEI LAVORATORI AI QUALI E' ATTRIBUITO UN RUOLO CHIAVE.

I dati a disposizione sono limitati a 5 casi, di cui solo 4 sono completi; questi ultimi corrispondono a poco più di 1/5 del totale (22,2%) e non sono, pertanto, del tutto significativi.

Si ritiene, comunque, di confrontarli con i dati complessivi dei quadri e con quelli relativi al livello economico di appartenenza (il quarto).

I risultati – da utilizzare come semplici indicazioni di tendenza – sono riportati nella tabella che segue

NUMERO DEI RUOLI CHIAVE
Tabella 9

BANCA	Num. QUADRI DIRETTIVI (QD)	Num. QD 4 (4° LIV. ECON.)	Num. RUOLI CHIAVE (R C.)	% R. C. SUL Num. DEI QD	% R. C. SUL Num. DEI QD4
B.CO BS	893	404	334	38%	83,9%
B.CA LOMBARDA	254	114	100	39,3%	87,7%
B.CA POP.NOVARA	1989	507	44	2,2%	8,7%
CASSAMARCA	389	107	25	6,4%	23,4%
TOTALE	3525	1132	508		

I ruoli chiave delle 4 banche rappresentano, nel complesso, una percentuale non molto elevata (14,4%) del relativo numero dei quadri.

Questa media è la somma di due situazioni del tutto diverse: per il Banco BS (38%) e per la Banca Lombarda (39,3%) la percentuale è molto più elevata ed è addirittura vicino al 40%.

Per gli altri due istituti, banca Popolare di Novara (2,2%) e Cassamarca (6,4%) essa è, invece, quasi vicina allo zero.

La stessa percentuale media complessiva ammonta a quasi il 50% (44,9%) se le posizioni organizzative sono rapportate al numero di quadri del solo livello economico di appartenenza (QD4). Ciò significa, ovviamente, che quasi 1 QD4 su 2 occupa un ruolo chiave. Anche qui la situazione è molto diversificata: in due banche, Banco BS (83,9%) e Banca Lombarda (87,7%), la percentuale è, addirittura, ben superiore all'80%; la Popolare di Novara (8,7%) è, all'opposto, al di sotto del 10% e la Cassamarca (23,4%) si avvicina a 1/4.

2.7. LE FIGURE PROFESSIONALI RELATIVE AI RUOLI CHIAVE.

2.7.1. LA COMPARAZIONE SULL'INTERO CAMPIONE.

Com'è naturale, la sede aziendale ha anche individuato le figure professionali dei ruoli chiave in relazione ad ognuno dei livelli di volta in volta previsti, che variano, a seconda dei casi, tra un minimo di 1 e un massimo di 4 (v. precedente par. 2.5).

Questa disomogeneità strutturale impedisce di effettuare delle classificazioni tra le posizioni appartenenti ad uno stesso livello di ruolo chiave.

Si è ritenuto, pertanto, di non prendere in considerazione tale elemento e di procedere ad un'unica comparazione comprendente l'intero campione di riferimento. O, meglio, 16 banche su 18, in quanto non si posseggono i dati della Banca 121 e del Mediocredito Lombardo.

2.7.2. L'ESCLUSIONE DAL CONFRONTO DI ALCUNI PROFILI GENERICI.

In circa 1/3 dei casi (5 su 16: Cassa di Risparmio di Trieste, Banca Popolare di Novara, Credito Italiano, Cassa di Risparmio di Verona e Cassamarca) le definizioni delle varie figure professionali risultano generiche e pressoché del tutto prive di elementi utili al fine di attribuirne dall'esterno un contenuto concreto sufficiente per poterle usare con cognizione di causa in sede di comparazione.

In particolare non si è in grado di stabilirne la natura (ruoli professionali o "gerarchici"), il livello di collocazione all'interno della gerarchia aziendale e il punto esatto di inserimento nella singola struttura organizzativa.

E' chiaro che, al contrario, le varie direzioni abbiano sicuramente avuto presente dei ben precisi modelli di riferimento nell'elaborare tali formulazioni.

La loro portata effettiva potrà, pertanto, essere valutata solo dopo la prima e compiuta applicazione concreta.

Gli istituti considerati scendono, conseguentemente, a 11 su 18.

2.7.3. LE PRINCIPALI OSSERVAZIONI SULLE FIGURE PROFESSIONALI.

1. il settore del credito è caratterizzato, come sottolineato più volte, da un'estrema diversificazione organizzativa a livello aziendale o, addirittura e in non pochi casi, endoaziendale.

Da ciò deriva anche che i contenuti concreti dei profili professionali denominati con terminologie analoghe, se non identiche, possono risultare anche diversi, e in misura significativa, da un'azienda all'altra. Le classificazioni che saranno effettuate qui di seguito dovranno, per questa ragione, essere valutate con un minimo di prudenza;

2. vi è una assoluta prevalenza delle posizioni di tipo gerarchico rispetto a quelle tecniche (professionals).

Circa queste ultime vi sono delle clausole espresse in soli 3 casi; nei primi 2 (Banco BS e Banca Lombarda) sono contenute delle elencazioni dei profili ampie ed esemplificative, tutte collocate nel 1° e più basso dei 4 o dei 3 rispettivamente previsti.

Per quanto riguarda, poi, l'ultimo caso (Banca Antoniana Popolare Veneta), l'accordo rinvia alla successiva contrattazione integrativa (C.I.A.) la concreta individuazione di eventuali posizioni tecniche, che potranno essere inquadrate indifferentemente in tutti e 3 i livelli.

Questo squilibrio applicativo risulta, comunque, giustificato almeno in parte dal fatto che il requisito professionale richiesto dalle disposizioni dei CCNL è quello della responsabilità (v. precedente par. 1.2).

Almeno in parte, in quanto sono pur vere due cose: che in esse possono essere ricompresi anche i professionals e che non raramente pure costoro ricoprono posizioni di elevata responsabilità che offrono un significativo contributo alla realizzazione degli obiettivi aziendali;

3. vi è sempre una copresenza di profili propri della rete e della direzione, con netta prevalenza della prima.

In un solo caso (Banca Popolare di Verona) tutti i ruoli chiave appartengono alla rete;

4. per quanto riguarda la rete il riferimento grandemente prevalente è costituito dal responsabile (o vice) delle diverse articolazioni aziendali; queste possono essere suddivise a loro volta in due categorie: sportelli (denominate di regola agenzie e filiali) e strutture superiori, variamente definite.

La Professionalità dei Quadri

In tutti e gli 11 casi sono presenti delle figure a livello di sportelli. In oltre il 70% dei casi (8 su 11; sono esclusi solo: Rolobanca, Banca Carime e Ambroveneto) questa tipologia di ruoli chiave è contemplata anche per i livelli successivi al 1°(2° e, a volte, 3°), con esclusione, però, del 4°, laddove eccezionalmente previsto (2 banche su 18).

E' evidente che il criterio distributivo è rappresentato dalla diversa importanza attribuita a queste unità operative, che viene determinata in base a criteri anche diversi e più complessi rispetto al solo organico stabile.

Le strutture superiori sono a loro volta denominate in cinque modi diversi: polo, area, gruppo, zona, sedi. La non omogeneità delle denominazioni e delle relative dimensioni e la non conoscenza dei contenuti precisi dei vari ruoli non consentono di fare alcuna significativa comparazione .

Anche a livello di rete sono, infine, previste alcune posizioni con responsabilità limitata a singoli settori o attività dell'articolazione territoriale di appartenenza, quali: team corporate (Caritro) private banking (Caritro), gestore corporate senior (Banca popolare di Verona e Banco San Geminiano), responsabile di mercato (Comit), responsabile commerciale di rete o amministrativo di area (Banca Popolare Antoniana Veneta);

5. anche a livello di direzione la quasi totalità delle posizioni è di tipo gerarchico e coincide con il responsabile delle varie articolazioni, quali unità organizzative (Rolo Banca) funzioni (Caritro, Banca Popolare di Verona e Banco Bs), servizi (Rolo Banca Banca Carime) settore (Ambroveneto), centri (imprese: Ambroveneto e Carime); private (Carime, Cariplo, Ambroveneto e Comit).

Solo in 2 casi (Banco Brescia e Banca Lombarda) sono previste, come già accennato, anche delle figure – elencate in via esemplificativa – espressamente qualificate come professionals.

2.8. IL TRATTAMENTO ECONOMICO DEI RUOLI CHIAVE.

2.8.1. I VALORI DELL'INDENNITA' DI FUNZIONE: IL CONFRONTO VERTICALE (tra le 18 banche del campione).

In tutte le 17 banche di cui si hanno i dati retributivi è prevista, come per i CCNL SANITA' e MINISTERI, una indennità di funzione.

Il primo confronto può avvenire per fasce di valore dell'indennità. Il riepilogo è contenuto nella tabella 10 che segue:

VALORI DELL'INDENNITA' DI FUNZIONE PER FASCE ANNUE (in milioni)
Tabella 10

Livello del ruolo chiave	2,5 ≤ 3,4		5 ≤ 6		8 ≤ 10		11,4 ≤ 14		15 ≤ 18		Tot. Casi	Valore Medio
	n.casi	% casi	n.casi	% casi	n.casi	% casi	n. casi	% casi	n.casi	% casi		
1	8	47%	8	47%	1	6,0%	----	----	----	----	17	4,6
2	----	----	2	12,5%	7	43,8%	7	43,8%	----	----	16	10
3	----	----	----	----	2	18,2%	1	9,1%	8	72,7%	11	15,3
4	----	----	----	----	----	----	----	----	2	100%	2	15

Al riguardo si possono formulare le seguenti principali osservazioni:

- il valore medio dell'indennità cresce rapidamente dal primo (4,6 mln.) al terzo livello (15,3 mln.), mentre il quarto è leggermente inferiore al terzo (15 mln.). Si tratta di una anomalia solo apparente in quanto l'unica banca (Banco BS) che lo ha introdotto presenta i valori più bassi dell'intero campione;
- ciò nonostante ci sono, però, alcuni casi di sovrapposizione di 2 od addirittura 3 livelli diversi all'interno di una stessa fascia. Ciò dipende dal fatto che i valori massimi dei livelli precedenti sono molto vicini o coincidono con quelli minimi o intermedi dei successivi;

La Professionalità dei Quadri

3. quanto al numero dei livelli, quasi i 2/3 delle banche (11 su 17) ne hanno introdotti 3, poco meno di 1/3 (6 su 17) 2 e il 6% (1 su 17) 4. Nessuna azienda ha, quindi, introdotto 1 solo livello;
4. l'escursione dei valori in ognuno dei 3 livelli è molto ampia, decrescente al crescere dei livelli e corrispondente all'ampiezza 100-320 (2,5-8 mln.) per il 1° livello, a quella 100-250 (5-14 mln.) per il 2° e a quella 100-180 (10-18 mln.) per il 3°. Non esiste, invece, alcuna escursione per il 4° livello in quanto le misure relative coincidono (15 mln.) nei soli 2 casi in cui è previsto;
5. i valori annui prevalenti sono rappresentati, per il 1° livello, dalle fasce 2-5 mln. e 5-6 mln. (47% a testa), che costituiscono complessivamente il 94% dei casi; per il secondo da quelle 8-10 mln. e 11,4-14 mln. (43,8%), pari complessivamente a quasi il 90% dei casi e, per il terzo livello, da quella 15-18 mln. (72,7%).

2.8.2. I VALORI DELL'INDENNITA' DI FUNZIONE: IL CONFRONTO ORIZZONTALE (a livello di singola banca).

Fino a questo punto si è compiuta un'analisi verticale (tra le varie banche) dei valori dell'indennità. Risultati ugualmente interessanti emergono dal loro confronto orizzontale (tra i diversi livelli di una stessa banca).

Anche in questo caso si è in presenza di una elevata escursione passando da un livello precedente a quello immediatamente seguente, come emerge dalla sotto riportata tabella 11

ESCURSIONE ORIZZONTALE DEI VALORI DELL'INDENNITA' DI FUNZIONE
Tabella 11

LIVELLO INIZIALE E FINALE DI OGNI PASSAGGIO	? %		38%		50%		62%		85%		100%		111%		133%		176%		Num. Compl. CASI
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
1? 2	=	=	=	=	=	=	1	6.2	=	=	4	25	4	25	1	6.2	6	38	16
2? 3	1	9.1	1	9.1	1	9.1	=	=	6	54.5	2	27.3	=	=	=	=	=	=	11
3? 4	2	=	=	=	2	100	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	2

I dati si riferiscono al passaggio da ogni singolo livello precedente (1°-2°-3°) a quello successivo (rispettivamente: 2°-3°-4°).

L'incremento dei valori nel passaggio dal 1° al 2° livello è ricompreso tra il 100% e il 176% in ben 14 casi su 16 (88%). In oltre la metà del campione (6 casi su 11, pari al 54,5%) esso, per il passaggio dal 2° al 3° livello, corrisponde all'85%.

Negli unici due casi di passaggio dal 3° al 4° livello tale aumento corrisponde al 50%.

E', infine, possibile calcolare (vedi tab. 12) l'escursione minima e massima tra il 1° livello e i 3 successivi.

**ESCURSIONE MINIMA E MASSIMA TRA IL 1° LIVELLO E I 3 SUCCESSIVI
(in mln. di lire)
Tabella 12**

LIVELLO INIZIALE SU CUI E' CALCALATA L'ESCURSIONE	ESCURSIONE MINIMA		ESCURSIONE MASSIMA	
	VALORI MINIMI DEI 2 LIVELLI CONSIDERATI	% DI INCREMENTO	VALORI MINIMI DEL 1° LIV. E MASSIMI DEGLI ALTRI 3	% DI INCREMENTO
1? 2	2,5-5	100%	2,5-14	460%
1? 3	2,5-10	300%	2,5-18	620%
1? 4	2,5-15	500%	2,5-15	500%

Gli incrementi minimi nei 3 passaggi di livello risultano assai elevati in quanto variano da un minimo del 100% (passaggio dal 1° al 2° livello) a un massimo del 500% (passaggio dal 1° al 4° livello), con un valore intermedio certamente cospicuo (300% passando dal 1° al 3° livello).

Tali aumenti sarebbero molto superiori se si depurasse il campione dai 2 soli casi (Banco di BS e Banca Lombarda) in cui sono stati individuati 4 livelli. Essi hanno portato, per quello che qui ci interessa, a individuare delle misure dell'indennità più contenute in ognuno dei 3 livelli iniziali rispetto ai minimi dell'intero campione. Ciò è così vero che l'ammontare del loro 4° livello (15 mln.) risulta addirittura coincidere con quello minimo del 3° livello delle altre banche. L'introduzione (pur condivisibile) di un livello aggiuntivo (il 4°) si è, così, tradotta in una compressione e non in un incremento dei trattamenti di tutti e 4 i livelli.

Per queste ragioni i valori minimi di tutti i livelli (v. col. 2) sono proprio delle due banche in questione.

Le escursioni massime sono ricomprese tra un minimo del 460% (passaggio dal 1° al 2° livello) e un massimo del 620% (passaggio dal 1° al 3° livello). Ciò significa che il passaggio più ampio (dal 1° al 4° livello) risulta di valore intermedio rispetto agli altri 2 (500%).

Anche questa anomalia è spiegabile in base al fatto che la misura dei 2 quarti livelli (15 mln.) è addirittura coincidente con quella più bassa delle altre banche e quindi, inferiore rispetto a quella più elevata (18 mln.) delle stesse.

Se si escludono i dati relativi ai due istituti in questione, le escursioni minime e massime sarebbero, rispettivamente, le seguenti: 176% e 312% passando dal 1° al 2° livello e 312% e 430% passando dal 1° al 3° livello.

3. OSSERVAZIONI FINALI SUI RUOLI CHIAVE.

3.1. IN GENERALE.

3.1.1. LORO INTRODUZIONE RECENTE.

Solo con la tornata dei rinnovi del 1999 si assiste alla introduzione aggiuntiva – rispetto ai profili – di particolari e qualificate figure professionali: i ruoli chiave, in 3 degli 11 CCNL esaminati (Sanità, Ministeri e Abi).

Si è già visto come essi siano presenti nei soli settori maggiormente impegnati ad adeguare la conduzione delle aziende e i contenuti dei patti di lavoro alla innovazione imposta dalla sottostante e dinamica realtà socio-economica.

La Professionalità dei Quadri

Realtà che è, per la verità, analoga anche in altri comparti del terziario, dei servizi e della stessa industria, dove le posizioni organizzative sono però del tutto ancora assenti.

E' da ritenere, pertanto, che questo ritardo rispetto alle condizioni ambientali esterne possa essere progressivamente colmato nelle prossime occasioni utili.

Si è, quindi, in presenza di una novità assoluta, che si sta concretizzando in questi mesi (comparti Sanità e Ministeri) o che ha già avuto una prima e alquanto diffusa attuazione (settore Abi) a livello decentrato.

Per questa ragione ogni giudizio relativo ai 2 comparti pubblici potrà essere formulato solo dopo che l'osservatorio istituito ad hoc a livello di funzione pubblica avrà divulgato i dati raccolti nel frattempo.

Qualche osservazione sul settore Abi sarà invece espressa nel prossimo paragrafo.

3.1.2. GLI UNIVERSI DI RIFERIMENTO.

Gli universi di riferimento entro cui ritagliare i ruoli chiave presentano radicali diversità tra comparti pubblici e il settore del credito.

Nei primi, tale universo, è rappresentato dall'intera categoria dei quadri, indipendentemente dal livello economico (D o D Super per la Sanità) o dalla posizione economica (C1, C2 o C3 per i Ministeri) di appartenenza. Anzi, per il comparto Sanità tale universo ricomprende anche una quota, seppur ristretta, di dipendenti collocati nella categoria immediatamente inferiore C.

Il CCNL Abi nulla prevede in materia. Tuttavia in 17 casi su 18 l'individuazione delle posizioni organizzative è avvenuta all'interno dell'ultimo e più elevato livello economico (il 4°). Nell'unico rimanente caso è stato considerato anche il livello immediatamente inferiore.

Questa limitazione, peraltro né prevista né imposta dal CCNL di riferimento, ha così determinato l'esclusione aprioristica della maggioranza dei quadri direttivi, vale a dire della pressoché totalità degli ex quadri e di una percentuale, comunque consistente, dei funzionari collocati nel 3° livello economico.

Una applicazione così riduttiva non sembra trovare fondamento nella particolare situazione organizzativa delle banche.

3.1.3. GLI ASPETTI RETRIBUTIVI.

Le fasce dei valori annui delle indennità di funzione nei due comparti pubblici sono molto diverse; quelle della Sanità presentano, infatti, un minimo che è esattamente il triplo (6 milioni) di quello dei Ministeri (2 milioni) e un massimo che ne è addirittura superiore (18 milioni contro 5). E' anche vero, però, che solo per la Sanità si applicano le 3 regole richiamate nel precedente paragrafo 1.3, con la conseguenza che le 2 realtà diventano non omogenee. Purtroppo la loro incidenza concreta non dovrebbe essere così elevata da rendere le differenze tra i valori dei due contratti o poco consistenti o nulle. Comunque va da sé che valutazioni più precise potranno essere effettuate solo dopo la conoscenza dei dati sulla prima applicazione concreta. Ciò vale soprattutto in riferimento alla durata media dell'orario aggiuntivo a quello delle 36 ore settimanali, che non sarà più considerato come lavoro straordinario e, quindi, non più retribuito.

I valori delle indennità del settore Abi risultano, come si vedrà nel prossimo paragrafo, mediamente molto più vicini a quelli del comparto Sanità.

In entrambi i comparti pubblici l'attribuzione dell'indennità è espressamente correlata alla durata dell'incarico (v. par. 1.3) cui è funzionalmente collegata, con la conseguenza che la stessa non viene più riconosciuta al momento della sua cessazione.

Il CCNL Abi, invece, tace sul punto.

La Professionalità dei Quadri

A livello aziendale la situazione è duplice: in alcuni casi non vi è alcuna previsione espressa, in altri vi è, al contrario, una disposizione di collegamento funzionale col ruolo chiave analoga a quelle, or ora richiamate, dei 2 comparti pubblici.

Clausole di questo tenore debbono essere valutate con attenzione e coordinate con l'indubbia natura professionale dell'elemento (attribuzione di un ruolo chiave) cui l'indennità è funzionalmente collegata e con la giurisprudenza consolidata in materia di assorbibilità dei c.d. "ad personam" intuitu personae (cioè riconosciuti in base ad un contributo professionale differenziato del lavoratore) e di mobilità interna orizzontale.

Non è possibile, per ragioni di spazio, approfondire la questione in questa sede.

3.1.4. LA PROCEDURA DI INDIVIDUAZIONE DEI RUOLI CHIAVE.

Quanto alla procedura di determinazione delle posizioni organizzative, tutti e 3 i CCNL fanno espresso (e doveroso) rinvio alla sede decentrata.

Nei 2 comparti pubblici l'istituto in questione è inserito tra le materie di competenza della contrattazione integrativa a livello di singola amministrazione o azienda e, come visto, ha la stessa durata di quella di settore (4 anni) (v. cap. 5°, par. 5.6). La relativa disciplina risulta, pertanto, ugualmente statica, mentre anche i ruoli chiave sono sempre più dinamici al pari dei profili professionali, di cui costituiscono nient'altro che una specie.

Per queste ragioni si intende ripresentare anche per le posizioni organizzative la soluzione flessibile proposta per i profili professionali emergenti (ibidem).

La procedura contenuta nel CCNL ABI è, invece, flessibile, in quanto consente all'azienda di ricorrervi ogni volta che ritenesse di apportare successive modificazioni all'atto di introduzione delle figure di cui si tratta (cap. II, 1, u.c.).

La dinamicità così garantita risulta pienamente soddisfacente, in quanto consente di integrare in ogni momento la disciplina di base.

Essa dovrebbe, però, essere almeno trasformata da unilaterale (iniziativa della sola parte datoriale) a bilaterale (iniziativa anche del sindacato aziendale).

Almeno, in quanto in base a ragioni di intuibile coerenza interna, la specie ruoli chiave dovrebbe essere disciplinata, e per le stesse ragioni, in maniera analoga rispetto ai profili professionali emergenti, vale a dire ricorrendo – in base a quanto da noi suggerito – ad una regolamentazione decentrata altrettanto flessibile e negoziata.

3.2. IL SETTORE ABI.

3.2.1. PRIMA APPLICAZIONE SOSTANZIALMENTE LIMITATA AL SOLO LIVELLO ECONOMICO PIU' ELEVATO.

Nel paragrafo precedente si è già accennato al fatto che in sede decentrata ci sia stata una individuazione dei ruoli chiave molto riduttiva, in quanto sostanzialmente limitata al solo livello economico più elevato, e non giustificata sul piano organizzativo.

Sembra, pertanto, opportuno che le parti sociali prendano atto di ciò e cerchino di completare la fase di prima attuazione di una materia sicuramente nuova e complessa, impegnandosi ad individuare anche le non poche figure professionalmente cruciali presenti anche negli altri tre livelli economici.

3.2.2. SITUAZIONI ETEROGENEE CIRCA I NUMERI E LA DISTRIBUZIONE DEI RUOLI CHIAVE.

I dati raccolti in merito al numero dei lavoratori ai quali sono già stati assegnati dei ruoli chiave mettono in evidenza – nonostante la limitatezza delle aziende (4) su cui si è potuto effettuare il confronto – l'esistenza di situazioni addirittura agli antipodi che, anche in questo caso, non sembrano essere affatto giustificati da sostanziali e altrettanto radicali diversità a livello di dati di tipicità ambientale.

Questo elemento non è, infatti, in grado di incidere in maniera così significativa sulle relative percentuali, che variano addirittura – in rapporto al totale dei quadri direttivi – dal 2%-6% al 38%-39%. Una dimensione di 7-20 volte inferiore non può certo essere correlata a presunte ragioni di tipo organizzativo, bensì a ben più fondati motivi di natura ideologico-sindacale: la volontà di ridimensionare al minimo un capitolo del rinnovo contrattuale che invece avrebbe dovuto essere valorizzato al massimo nell'interesse convergente delle 3 parti in gioco: lavoratori, sindacati e imprese bancarie.

Le varie posizioni organizzative sono, poi, state distribuite in maniera non sufficientemente omogenea, con una assoluta e generale prevalenza delle figure di tipo gerarchico e con una corrispondente marginalità (anche in termini di livello) di quelle tecniche. Sembra opportuno un intervento di riequilibrio volto ad attribuire un più equo riconoscimento ai contributi specialistici.

Circa la loro collocazione spaziale all'interno dell'azienda, vi è una intuibile prevalenza dei ruoli chiave nella rete ed una loro ampia articolazione in termini di unità organizzative e di singoli settori di attività.

3.2.3. IL TRATTAMENTO ECONOMICO E I LIVELLI DEI RUOLI CHIAVE.

Per quanto riguarda il trattamento economico, la situazione è piuttosto diversificata a livello di singola banca, ma, nel suo complesso, è alquanto omogenea, circa i valori minimi e massimi, rispetto a quelle del CCNL Sanità.

I massimi, infatti, sono sostanzialmente allineati: 15 mln.in oltre la metà dei casi ABI e 18 mln. nel settore Sanità.

Altrettanto è, in 10 casi su 17 (59%), per i valori minimi: 5 mln. nel settore Abi e 6 mln. nel settore Sanità.

Tuttavia occorre tenere conto del fatto che nel credito la percentuale dei dirigenti (1% circa) è grosso modo corrispondente a 1/20 di quella del comparto Sanità (19%) e che, quindi, è ragionevole ritenere che una quota rilevante dei quadri direttivi (soprattutto del 4° e del 3° livello retributivo) occupi dei ruoli di valore professionale analogo a quelli attribuiti ai dirigenti minori o addirittura agli pseudodirigenti dell'altro settore.

L'osservazione mantiene la sua validità sostanziale anche quando, a breve, la situazione dovrebbe andare a regime e i dirigenti bancari si attesteranno intorno all'1,5%-2,5%, come previsto dal rinnovo del 1999.

In altri termini, questo importante dato strutturale e funzionale (percentuale ridotta di dirigenti) dovrebbe incidere positivamente, elevandoli, sui valori dei ruoli chiave delle banche.

Il che dovrebbe valere anche per il numero dei livelli, che pur in astratto potrebbe essere ritenuto sufficientemente articolato, dal momento che in quasi i 2/3 del campione (11 casi su 18) ne sono previsti almeno 3 e nei rimanenti – tranne un'unica eccezione – 2.

Anche a questo proposito deve, però, essere tenuto nella dovuta considerazione il fatto che i quadri direttivi di questo settore ammontano complessivamente al 30% circa dell'intera popolazione bancaria.

Fatte queste precisazioni, si può ritenere sostanzialmente equilibrata l'ampia escursione media dei valori tra i diversi livelli di una stessa impresa.

3.2.4. LA PROCEDURA DI FATTO SEGUITA E LA POSIZIONE DELLE BANCHE.

Come si è già visto in questo capitolo (par. 1.4.2)), la procedura introdotta dal rinnovo del 1999 determina un coinvolgimento sindacale forte, in quanto circoscrive notevolmente la discrezionalità aziendale in materia (vedi cap. settimo, par. 1.4.2).

Il comportamento tenuto dalle banche in proposito non è, però, stato complessivamente coerente al momento della sua prima applicazione concreta.

Ci sono certamente stati non pochi casi in cui il confronto col sindacato è stato condotto nel pieno e leale rispetto degli obblighi di correttezza e di buona fede e cercando, come dovuto, di fare di tutto per realizzare l'obiettivo contrattuale che dovrebbe sempre accomunare, nel loro reciproco e convergente interesse, le due parti sociali: quello di ricercare e di trovare soluzioni condivise.

Sono però risultate perlomeno altrettanto diffuse le situazioni di evidente volontà datoriale di rispettare solo formalmente le clausole contrattuali. Conseguentemente le imprese si sono presentate ai relativi confronti con uno spirito non sufficientemente costruttivo e senza tenere, di regola, nella dovuta considerazione le proposte integrative degli interlocutori, che accoglievano – dopo averle opportunamente filtrate – diffuse e argomentate richieste dei lavoratori interessati. Lavoratori che spesso si sono sentiti del tutto mortificati nella loro dignità a causa della mancata valorizzazione, economica e di ruolo, della loro indubbia professionalità.

Quanto ora affermato è anche avvalorato dal fatto che la procedura ha conseguito il suo obiettivo: realizzare intese condivise, solo in 3 dei 18 casi esaminati.

Tutto ciò, evidentemente, ha inciso, e tuttora incide, non positivamente a livello di risposta quando le varie dirigenze hanno sollecitato e continuano a sollecitare i lavoratori ad operare con maggiore impegno, disponibilità, coinvolgimento e collaborazione.

A questo proposito non basta affermare in continuazione che le risorse umane (in particolare quelle più qualificate) sono un fattore critico di successo per le imprese bancarie. Occorre anche far seguire comportamenti concreti e conseguenti nell'offrire oltre che nel richiedere.

Pare che alla base di tutto ci siano, in questa situazione, 3 cose: la volontà solo declamata di voler innovare, l'utilizzo di una categoria di approccio (la quantità) non coerente con la natura (qualitativa) del problema e una non condivisibile valutazione in termini di costi e non di investimento delle spese relative ai dipendenti.

Ci si augura che anche queste aziende rivedano presto le loro posizioni in merito, accogliendo il corretto ed apprezzabile auspicio della loro associazione datoriale a fare in modo che "... *il confronto in parola abbia esito positivo* ...".

CAPITOLO OTTAVO

**GLI ASPETTI RETRIBUTIVI.
IN PARTICOLARE IL SISTEMA INCENTIVANTE**

1. NON EFFETTUAZIONE DI UNA ANALISI COMPLETA.

Un'analisi completa della professionalità, soprattutto dinamica, dei dipendenti richiede necessariamente di affrontare anche gli aspetti economici. Ciò in quanto lo scambio più importante che avviene a livello di singolo rapporto di lavoro è quello tra prestazione e retribuzione.

Si è, però, ritenuto di non prenderli in esame fondamentalmente per due ragioni di metodo.

In primo luogo si sarebbe dovuto ricorrere a delle comparazioni a livello delle retribuzioni globali di fatto medie, prendendo in considerazione anche tutti gli ulteriori elementi di natura individuale e/o collettiva riconosciuti in sede decentrata. Questo perché l'esperienza concreta evidenzia la loro sensibile incidenza, come si è potuto del resto verificare regolarmente nel nostro settore al momento della prima applicazione dei CCNL del credito alle società del parabancario. Escluderli avrebbe portato a delle ricostruzioni non corrette e distorsive in sede di confronto intercategoriale. D'altra parte, considerarli avrebbe richiesto uno sforzo complessivo ben superiore rispetto alle risorse a nostra disposizione e, tutto sommato, sproporzionato rispetto ai nostri scopi.

In secondo luogo anche una ricerca completa avrebbe comunque contenuto un non secondario elemento di disomogeneità strutturale e funzionale, che avrebbe limitato significativamente il valore delle comparazioni: il fatto, cioè, che la percentuale complessiva dei dirigenti è molto diversa negli 11 CCNL, variando dall'1% circa (Credito) a quasi il 20% (Sanità).

A questo proposito, è infatti ragionevole ritenere che una quota dei quadri dei settori con presenza ridotta di dirigenti occupi dei ruoli di valore professionale analogo a quelli attribuiti ai dirigenti minori o agli pseudodirigenti degli altri comparti. Tale aspetto avrebbe inevitabilmente determinato la sostanziale inattendibilità delle varie comparazioni.

2. IL SISTEMA INCENTIVANTE NEL SETTORE DEL CREDITO.

Si è, però, ritenuto di fare un'eccezione – limitatamente al nostro settore – per l'istituto dei sistemi incentivanti in quanto nuovo (è stato introdotto solo nel 1999, vedi cap. VIII) ed interessante per i suoi contenuti e per il particolare coinvolgimento sindacale.

Saranno presi in esame, senza alcuna pretesa di completezza, i principali aspetti di inquadramento, giuridici, sindacali, relazionali ed organizzativi. Non saranno, invece, analizzati quelli tecnici ed economici in quanto non strettamente collegati all'oggetto del presente studio.

Oramai in ogni settore del lavoro la retribuzione variabile ha assunto, da non pochi anni, un'importanza sempre crescente al fine di ottenere un maggior coinvolgimento dei lavoratori rispetto agli obiettivi delle imprese e di stimolare il sorgere di una cultura aziendale più orientata al risultato.

Anche il comparto creditizio, in correlazione con l'evoluzione dello scenario esterno di riferimento, si è orientato da tempo in questa direzione.

Ne è derivata una applicazione diffusa di modelli spesso o frequentemente unilaterali, discrezionali ed escludenti.

Il sindacato con l'ultimo rinnovo è riuscito ad ottenere l'inserimento di una serie di clausole importanti e qualificanti volte, essenzialmente, a realizzare tre obiettivi: 1) limitare l'assoluta discrezionalità aziendale; 2) rendere il sistema trasparente ed obiettivo; 3) ottenere un coinvolgimento preventivo di tipo partecipato allo scopo di rappresentare e tutelare al meglio gli interessi dei lavoratori.

Si tratta del primo caso in assoluto in cui un contratto collettivo regola questo sempre più importante istituto, introducendo delle precise ed esigibili previsioni di ridimensionamento di un tradizione potere privato dell'imprenditore che le aziende hanno da sempre cercato di difendere con la massima fermezza da ogni possibile disciplina/limitazione patrizia.

2.1. LA SUA INTRODUZIONE E' UNA FACOLTA' AZIENDALE.

L'introduzione di sistemi incentivanti è una semplice facoltà (... può prevedere l'istituzione...) e non un obbligo per le aziende. Conseguentemente esse rimangono ancora del tutto libere circa l' " an ", cioè il " se " ricorrervi o meno. Tuttavia, in caso di decisione positiva non dovrebbero essere più altrettanto libere circa il " quomodo ", cioè il modo, le modalità, sia di merito che di metodo. Questo perché il contratto collettivo ha introdotto delle regole vincolanti che dovrebbero essere rispettate dalle imprese in ogni caso di ricorso ad esso.

In particolare ciò vale per la previsione espressa secondo cui il sistema incentivante si deve riferire a "gruppi omogenei di posizione lavorative". (1° c.).

Conseguentemente la banca non potrebbe mantenere o introdurre modelli di tipo individuale.

Sotto questo profilo le banche si trovano in una situazione di discrezionalità vincolata, simile a quella classica relativa alle promozioni per merito.

2.2. E' UN ISTITUTO DIVERSO RISPETTO AL PREMIO AZIENDALE.

Si tratta di un elemento pacificamente variabile della retribuzione in quanto il diritto a percepire i premi incentivanti è condizionato al raggiungimento degli " specifici obiettivi " individuati dall'azienda.

A questo proposito il contratto prevede opportunamente che essi debbano essere diversi da quelli individuati per il premio aziendale, che rappresenta un ulteriore elemento della retribuzione variabile, previsto da oltre un decennio e unico per tutto il personale. Il premio incentivante risulta, così, aggiuntivo e non sostitutivo rispetto all'altro, che risponde a logiche e a scopi ben differenti. Non sono, quindi, ammessi scambi impropri tra il primo ed il

secondo. Il premio aziendale deve, per queste ragioni, essere difeso , consolidato e, semmai, incrementato nei suoi valori in conseguenza del generale miglioramento dei parametri di produttività e di redditività delle imprese bancarie.

Le forme di erogazione sono del tutto libere; il testo contiene solo delle indicazioni di natura esemplificativa (stock option e stock granting, cioè opzioni da esercitare entro un certo termine e a un certo prezzo ed assegnazioni di azioni a prezzi vantaggiosi o addirittura a titolo gratuito).

2.3. OGGETTIVITA' E TRASPARENZA DEGLI ELEMENTI.

Circa i contenuti, tre sono le clausole più importanti.

In base alla prima gli elementi del sistema richiamati nel testo (ammontare globale, criteri di attribuzione, tempi di corresponsione, tener conto anche del personale che offre contributi indiretti) debbono risultare “ oggettivi e trasparenti “. Ciò è quanto mai importante per evitare il ripetersi di regole non eque e per ottenere la loro sostituzione con clausole basate sui principi della non discriminazione e delle pari opportunità per tutti i lavoratori;

2.4. CONSIDERA ANCHE I CONTRIBUTI INDIRETTI

Circa la seconda occorre, come appena visto, tener conto anche del personale che fornisce dei contributi indiretti al raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati. La qualcosa significa che i sistemi incentivanti non possono essere applicati al solo personale della rete; essi devono, al contrario, essere estesi ai dipendenti degli uffici interni che partecipino di fatto alla realizzazione dei relativi obiettivi.

Anzi, sono sempre più diffuse le tesi che sostengono l'opportunità indiscutibile per le aziende di coinvolgere tutti indistintamente i lavoratori. Di particolare importanza euristica appaiono, al riguardo, le condivisibili considerazioni formulate in una recente indagine sul sistema incentivante delle banche condotta da Prometeia, cioè da un istituto scientifico specializzato, di indiscusso prestigio e noto per l'equilibrio delle proprie interpretazioni e valutazioni: “L'utilizzo di forme di incentivazione solo per il personale di rete è un elemento di criticità, non solo perché in tal modo non si stimolano la partecipazione e il senso di appartenenza ad un gruppo, ma anche perché è importante riconoscere il ruolo delle persone che si occupano del funzionamento della macchina.>. Sono infatti ugualmente determinanti nel miglioramento dell'efficienza e, quindi, della possibilità di servire il cliente con quelle caratteristiche di qualità che diventano sempre più importanti.”².

Cruciale risulta, in particolare, il riconoscimento dell'importanza dei contributi di tutti i dipendenti non appartenenti alla rete in riferimento al livello di qualità dei servizi forniti alla clientela, cioè all'elemento topico della concorrenza e della competitività delle imprese bancarie orientate al cliente.

Vi è, poi, un ulteriore e importante vantaggio di tipo relazionale: l'estensione generalizzata contribuisce in misura elevata a realizzare un clima aziendale positivo, cioè improntato alla

² Di Felice e Rigon, 2000, pagg. 40 e 41

Questo aspetto è, tra l'altro, imposto dall'evoluzione organizzativa del sistema del credito, dato che " ... l'organizzazione degli istituti bancari è sempre più volta ad un lavoro di squadra e di cooperazione..."⁵.

Un sistema di gruppo consente, in primo luogo, di conseguire indubbi vantaggi a livello di trasferimento e di socializzazione delle conoscenze dei singoli membri, di collaborazione e di cooperazione tra tutti i componenti, anche di qualifiche diverse⁶ e di instaurazione di un clima positivo che aiuta a superare gli inevitabili conflitti di natura relazionale.

Sotto quest'ultimo profilo si parla spesso, tra gli esperti di "squadra vincente" o di "effetto moltiplicatore di gruppo", vale a dire del fatto che il rendimento complessivo risulti nettamente superiore alla semplice somma algebrica dei contributi individuali. Si può anche parlare di "valore aggiunto di gruppo".

Esso permette, in secondo luogo, di non subire gli inevitabili e noti effetti negativi di un sistema di tipo individuale (rivalità e gelosie diffuse, perdita di produttività, energie spese in maniera non proficua per una continua ed estenuante attività di controllo incrociato, ecc.).

Si può, in definitiva, sostenere che un sistema di tipo individuale, inevitabilmente e al di là delle intenzioni delle aziende, di fondarsi sul principio autopenalizzante "homo homini lupus", secondo cui l'uomo (il singolo membro del gruppo) è lupo (nemico) all'uomo (ogni altro membro del gruppo).

Esso conduce molto spesso ad un forte individualismo e alla conseguente "... frizione tra le persone dovute alla competitività individuale (37%)..."⁷. Questo dato particolarmente elevato e pericoloso è stato individuato in una recente ed approfondita indagine sociologica condotta su un campione rappresentativo di 558 addetti alla rete commerciale impiegati in 11 banche operanti in Piemonte.

Da qui l'opportunità di ribaltare quel principio, sostituendolo con il suo opposto: "homo homini socius", in base al quale l'"uomo è socio all'uomo", è, cioè, alleato e non avversario degli altri, coi quali concorre alla realizzazione di un unico obiettivo di squadra che li unisce e non li divide. Il che si realizza passando, per l'appunto, a un modello fondato sui gruppi.

Va da sé che esso non significa affatto premi uguali per tutti. Qualunque sia il sistema adottato, il riconoscimento ad ogni membro della squadra dovrà necessariamente tener conto anche del ruolo e del contributo offerto singolarmente. Una sua graduazione è nelle cose, purché equa ed equilibrata. Sotto questo profilo un eccessivo sventagliamento apparirebbe, francamente, ben poco comprensibile in termini di giustizia (che vuol dire dare a ciascuno il suo) distributiva. E, questo, uno dei punti critici più delicati; l'assenso preventivo dei lavoratori risulta essenziale per il successo dell'intera iniziativa.

⁵ Ibidem, pag. 44

⁶ Di Felice e Rigon, 2000, pag. 43

⁷ Di Monaco, 1996, pag. 44

In questo modo ci sarebbe un concorso di due componenti: di gruppo ed individuale, strettamente interconnesse ed inscindibili: se non realizza il proprio obiettivo, il gruppo, e, quindi, ogni componente, non percepisce alcun incentivo; nel caso contrario il premio è assegnato ad ogni membro della squadra ed ognuno riceverà una quota collegata al proprio e diverso contributo personale. In sostanza, la componente individuale scatta solo nella successiva ed eventuale fase distributiva e non anche in quella precedente di realizzazione dell'obiettivo, che rimane unico e comune a tutti.

2.6. IL COINVOLGIMENTO PARTECIPATIVO DEL SINDACATO.

Il coinvolgimento del sindacato aziendale è previsto in riferimento a tre fasi diverse dell'applicazione del sistema incentivante.

Innanzitutto esso deve essere informato in via preventiva (3° c.) su tutti gli elementi (ammontare globale, criteri di attribuzione, tempi di corresponsione, gruppi omogenei e contributi indiretti) del modello elencati precedentemente nel testo contrattuale e che ne comprendono gli aspetti più qualificanti.

Questa informativa è strumentalmente collegata alla fase successiva di confronto in quanto ha lo scopo evidente di fornire al sindacato tutte le conoscenze necessarie per poter formulare con cognizione di causa le proprie proposte.

Lo stesso sindacato può, infatti, avviare con un proprio atto di iniziativa – e siamo alla seconda fase – una “procedura di confronto nel corso della quale gli organismi sindacali ... formulano considerazioni e proposte.” (3° c.).

La procedura in questione deve esaurirsi entro quindici giorni dall'informativa e dovrebbe avere lo stesso oggetto di quest'ultima in conseguenza del legame funzionale prima evidenziato tra le due fasi.

Il livello di coinvolgimento partecipativo risulta sicuramente elevato in quanto esso dovrebbe tradursi in un indiscutibile confronto a due vie (esame congiunto), indispensabile per non vanificare il diritto del sindacato di formulare proposte e considerazioni

Come dovrebbe, del resto, ricavarsi anche, sul versante dell'impresa, dal suo obbligo di condurre l'incontro nel rispetto dei fondamentali obblighi di correttezza e di buona fede. Sotto questo profilo essa dovrebbe essere tenuta ad esaminare e a prendere in seria considerazione tutte le proposte integrative eventualmente presentate dai rappresentanti dei lavoratori. Non le è, pertanto, consentito di assumere in proposito un atteggiamento non collaborativo o di chiusura pregiudiziale o di disponibilità solo formale.

Sul piano extragiuridico tale livello di coinvolgimento potrebbe, poi, risultare ben più elevato e vincolante qualora il sindacato dovesse preventivamente esaminare tutta la questione con i lavoratori, costruendo assieme a loro le considerazioni e le proposte da sottoporre all'azienda.

Ciò dovrebbe rappresentare una conseguenza del fatto, riconosciuto dalla dottrina specialistica in maniera consolidata, che ogni sistema incentivante, per essere realmente effica-

ce, deve risultare consentito, cioè condiviso dai suoi destinatari: i lavoratori e dai loro rappresentanti. Questo aspetto dovrebbe suggerire alle aziende di tenere nella dovuta considerazione e di accogliere, nel limite del possibile, quanto prospettato dal sindacato interno.

Il consenso individuale e collettivo rappresenta indubbiamente una variabile critica per ogni tipo di sistema incentivante introdotto in contesti innovati e orientati alla qualità, come sono da tempo anche gli enti creditizi.

L'intreccio tra i due livelli introdotto dal rinnovo del 1999 rende ancor più importante e indivisibile la questione.

In riferimento a quello sindacale, il rispetto sostanziale del modello di democrazia industriale qui in esame è fondamentale innanzi tutto perché "... migliora l'accesso del management all'informazione, che è una risorsa vitale delle imprese moderne."⁸

Sotto questo profilo appare essenziale per queste ultime l'utilità di "... valorizzare i canali di ritorno di un altro genere di informazioni relative all'impatto sul personale dell'iniziativa di incentivazione o di innovazione organizzativa, così come a tutte le possibili distorsioni ..."⁹ che possono essere presenti in ogni modello concreto."

Le r.s.a. costituiscono, a questo proposito, il canale privilegiato di comunicazione fra la dirigenza e i lavoratori. Esse sono, quindi, in grado di raccogliere e di rappresentare tutta una serie di informazioni importanti per la direzione e che altrimenti rimarrebbero inaccessibili.

Il loro coinvolgimento dovrebbe anche incidere positivamente sulle decisioni aziendali, in quanto in questo caso esse migliorano (dal momento che devono considerare tutte le alternative) e sono più facili da attuare (rispetto a quelle introdotte escludendo il confronto sindacale)¹⁰

Ma c'è di più: la logica partecipativa applicata alla qualità "... aumenta l'efficienza industriale, legando l'interesse del capitale alle performance economiche di lungo periodo dell'impresa."¹¹ Sembra un paradosso, ma, a ben vedere, esso è solo apparente. Gli interessi dei lavoratori, e, quindi, quelli dei loro organismi di rappresentanza, sono per loro natura di tipo strutturale e non congiunturale e possono essere soddisfatti nel modo migliore se l'azienda è capace di conseguire risultati positivi in via tendenzialmente permanente.

Questo aspetto assume ancor maggiore rilevanza in riferimento ai sistemi incentivanti del credito. Qui, infatti, non raramente la loro struttura spinge gli operatori di rete a tenere dei comportamenti volti al soddisfacimento dei propri interessi di breve periodo piuttosto che a quelli duraturi della clientela. Il che avviene soprattutto in relazione alle vendite incentivate di prodotti finanziari.

⁸ Stanziani, 1999, pag. 32

⁹ Di Monaco, 1993, pag. 85

¹⁰ Stanziani, 1999, pag. 33

¹¹ Ibidem, pag. 34

La terza fase di coinvolgimento del sindacato è successiva e si realizza nell'“apposito incontro” di cui all'ultimo comma.

Il livello di coinvolgimento appare duplice: informativo e partecipativo.

Informativo in quanto l'azienda ha l'obbligo di segnalargli il numero dei premiati e l'ammontare globale dei premi assegnati.

Partecipativo laddove la disposizione prevede che “criteri di distribuzione e modalità complessivamente adottate dall'azienda saranno oggetto a consuntivo di apposito incontro...”.

E' da ritenere che in questo caso si sia in presenza di un coinvolgimento partecipativo a livello di confronto.

Ciò dovrebbe dedursi per le due fondamentali ragioni che seguono: 1) per coerenza e sistematicità dell'istituto, in analogia a quanto previsto nella seconda fase che precede (procedura di confronto); in questo senso la verifica a posteriori dei risultati appare un opportuno e logico completamento del coinvolgimento delle r.s.a. centrali. Si è, infatti, in presenza di un aspetto della gestione delle risorse umane che, richiedendo la collaborazione massima dei lavoratori, può essere definitivamente valutato solo in un momento successivo. In questo senso l'interpretazione qui formulata appare la più coerente e consente, oltretutto, di venire a conoscenza di fatti necessari per poter formulare in maniera meditata le considerazioni e le proposte relativamente al successivo e assai probabile sistema incentivante. Assai probabile in quanto le banche sembrano ormai definitivamente orientate ad adottarlo in via permanente; 2) per la formula diversa adottata dal contratto nei due casi. In riferimento al coinvolgimento solo informativo il termine utilizzato: “segnalare” è sicuramente univoco in proposito. Quanto ai criteri di distribuzione e alle modalità complessivamente adottate si individua la sede in cui saranno affrontati con una locuzione: “apposito incontro”. Il richiamo generico all'“incontro” dovrebbe consentire di sostenere che si è in presenza di una fase di confronto/esame congiunto.

In base all'ampiezza ed alla omnicomprensività della relativa previsione (“criteri di distribuzione e modalità complessivamente adottate ...”) il suo oggetto dovrebbe coincidere con quello della prima fase.

2.7. L'OBIETTIVO DEVE ESSERE RAGGIUNGIBILE E NON STRESSANTE.

I testi teorici sottolineano la indiscutibile importanza di questo aspetto, che le banche raramente affrontano con l'attenzione dovuta.

L'obiettivo deve essere raggiungibile soggettivamente ed oggettivamente.

Occorre, cioè, tener contemporaneamente conto delle conoscenze e delle competenze effettivamente possedute dai gruppi omogenei di lavoratori (aspetto soggettivo) e delle condizioni reali interne ed esterne delle unità operative in cui sono inseriti (aspetto oggettivo).

Obiettivi troppo elevati o, addirittura, irraggiungibili creano inevitabilmente demotivazione, frustrazione e crisi di sfiducia nei lavoratori.

A tutto ciò si può anche accompagnare il sorgere di una pericolosa situazione di forte stress negativo, soprattutto quando il sistema premiante è di tipo prevalentemente quantitativo. In questi casi l'intensità dello sforzo richiesto può risultare così elevata che provoca a sua volta delle diffuse e serie conseguenze a livello di salute psico-fisica. Con ulteriori effetti negativi a livello di dinamiche di gruppo e di clima complessivo.

Sotto questo profilo non appare ancora superata la tendenza ad affrontare il problema della produttività dei lavoratori ricorrendo alla categoria della quantità in luogo di quella della qualità, l'unica coerente con l'evoluzione del sistema ed in grado di diventare il vero fattore strutturale della competitività delle imprese bancarie orientate al mercato ed al cliente.

Non stupisce, allora, che la ricerca empirica confermi i dati dell'esperienza pratica, anche recentissima.

Non rari risultano, infatti, i casi di “*management by stress*”, vale a dire di forme di esasperata intensificazione del lavoro che provocano uno stress sostanzialmente permanente¹².

Dal richiamato studio sui bancari del Piemonte emerge che “... vada letta tra le righe soprattutto l'ansia un po' confusa e scomposta per raggiungere i risultati di sportello, ansia alimentata dalle continue pressioni della direzione¹³”.

2.8. IL SISTEMA DEVE GARANTIRE UGUALI POSIZIONI DI PARTENZA A TUTTI.

Ogni sistema incentivante deve essere, come intuitivo, anche equo. Questa caratteristica deve essere soddisfatta pure in riferimento ai vari gruppi omogenei in gara.

Ciò significa che occorre valutare con estrema attenzione il contesto interno ed esterno di ognuno di essi ed introdurre, in base ai dati raccolti, dei coefficienti di ponderazione e dei parametri correttivi in grado di riequilibrare le diverse situazioni iniziali.

Si tratta, indubbiamente, di un impegno di non poco conto. Ma è altrettanto indiscutibile che esso risulti necessario per garantire il raggiungimento strutturale degli obiettivi aziendali.

Anche qui l'esperienza evidenzia ancora diffuse situazioni di disparità non rimosse, che sarebbe utile per tutti eliminare in tempi sufficientemente brevi.

Il che vale, soprattutto ed ancora una volta, per il settore del credito, dove il ricorso a questi strumenti di coinvolgimento dei lavoratori risulta sempre più una scelta consapevole di lungo periodo.

¹² Ambrosini, 1996, pagg. 78/82

¹³ Di Monaco, 1996, pag. 44

Non cercare di porvi rimedio potrebbe, allora, ridurre progressivamente la motivazione dei dipendenti, con inevitabile inefficacia progressiva dei modelli adottati, ancorché validi per gli altri aspetti.

2.9. PREMIARE TUTTI I GRUPPI CHE MIGLIORANO.

Vi è, in generale, la tendenza a premiare solo i singoli (ipotesi ancora frequente, anche se ormai indiscutibilmente illegittima alla luce del rinnovo del 1999) e/o i gruppi omogenei che abbiano realizzato per intero l'obiettivo loro assegnato o che, nel caso delle gare, si siano classificati in una posizione utile allo scopo (es.: nelle prime 50).

In entrambi i casi rimane normalmente esclusa dagli incentivi anche una rilevante percentuale di dipendenti e/o di gruppi che hanno profuso un impegno persino aggiuntivo consistente e che, in virtù di esso, hanno migliorato significativamente le loro prestazioni.

Simili principi determinano inevitabilmente estesi ed intuibili effetti demotivanti negli interessati, che si sentono, a ragione, discriminati per aver comunque incrementato, grazie alla adesione al sistema incentivante, la loro produttività. Con conseguente e comprensibile loro minor coinvolgimento per gli anni successivi. Il che è pure pericoloso per gli interessi delle imprese, visto che il salario variabile è oramai da esse considerato una leva strutturale di motivazione e di collaborazione dei dipendenti.

Per queste ragioni occorrerebbe modificare questa regola, prevedendo espressamente che tutti coloro che avranno migliorato le loro performance in misura non trascurabile riceveranno in ogni caso una ricompensa corrispondente al contributo differenziale offerto.

Va da sé che la sua entità dovrà essere rapportata al livello dell'incremento dei risultati e, pertanto, inferiore a quella dei gruppi che hanno conseguito per intero l'obiettivo o che si sono classificati nelle posizioni utili per ricevere il riconoscimento pattuito. Ciò significa che la soluzione qui proposta incide solo sul numero dei premiandi, mentre non prende in alcun modo in considerazione i criteri di determinazione delle entità degli incentivi, che saranno, ovviamente, stabiliti in sede aziendale. A quest'ultimo proposito si rinvia a quanto già sostenuto nel precedente paragrafo 2.6.2.5..

BIBLIOGRAFIA

A. ALBERICI,

- ✍ *La teoria per la formazione: analisi, fenomenologia, nodi critici ed apporti disciplinari*, in C. Montedoro (a cura di), *Dalla pratica alla teoria per la formazione, ecc.*

M. AMBROSINI

- ✍ *Non solo automi, risorse umane e relazioni di lavoro nell'impresa che cambia*, Milano, Vita e Pensiero 1989;
- ✍ *L'impresa della partecipazione. La ricerca della collaborazione dei lavoratori tra politiche aziendali e istituzioni sociali*, Milano, Franco Angeli 1996.

B. BERTANI, M. MANETTI, L. VENINI

- ✍ *Psicologia dei gruppi*, Milano, Franco Angeli 1998.

M. BROLLO

- ✍ *La mobilità interna del lavoratore*, Milano, Giuffrè 1997.

M. BRUSCAGLIONI

- ✍ *Reengineering della concezione della formazione e del sistema dei formatori*, in C. Montedoro (a cura di), *Dalla pratica alla teoria della formazione, ecc.*, cit.,

M. COLASANTO

- ✍ *Introduzione*, in C. Montedoro (a cura di), *Dalla pratica alla teoria della formazione, ecc.* cit., pp. 9/15.

M. CARRIERI

- ✍ *Seconda Repubblica senza sindacato?*, Roma, Ediesse, 1997.

M. CASTAGNA

- ✍ *Progettare la formazione. Guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula*, Milano, Franco Angeli 1997;
- ✍ *La lezione nella formazione degli adulti*, Milano, Franco Angeli 1998.

P. CATELLANI

- ✍ *Psicologia politica*, Bologna, Il Mulino 1997.

M. DE ROSA

- ✍ *Il contributo della sociologia alla teoria della formazione*, in C. Montedoro, *Dalla pratica alla teoria per la formazione ecc.*, cit., pagg. 194/230.

S. DI FELICE e A. RIGON

- ✍ *I sistemi di incentivazione delle banche italiane*, Bologna, Prometeia 2000.

R. DI MONACO

- ✍ *Crepe nascoste, rischi e paradossi organizzativi nella rete commerciale delle banche*, Milano, Franco Angeli, 1996;
- ✍ *Il mito della tecnica e il presidio del potere*, Roma, Ediesse 1993.

P. FABRIZI

- ✍ *La formazione nelle banche e nelle assicurazioni*, Roma, Bancaria Editrice 1998.

L. FAZZI, E. MESSORA (a cura di),

✎ *Modelli di welfare mix*, Milano Franco Angeli 1999.

L. FREY

✎ *Apprendimento, lavoro, risorse: il punto di vista dell'economista*, in C. Montedoro, *Dalla pratica alla teoria della formazione, ecc.*, cit., pagg. 175/193.

P. ICHINO

✎ *Il contratto di lavoro*, I, Milano, Giuffrè 2000.

M. LA ROSA, F. STANZANI (a cura di)

✎ *Sicurezza, prevenzione e qualità del lavoro*, Milano, Franco Angeli 1999.

P. LEGRENZI

✎ *Prepararsi agli esami. Tecniche e strategie per superare gli esami universitari*, Bologna, Il Mulino, 1994.

C. MONTEDORO (a cura di),

✎ *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*, Roma, ISFOL 2001;

✎ *I paradigmi scientifici fondanti la teoria della formazione: un quadro d'insieme*, in C. Montedoro (a cura di), *Dalla pratica alla teoria della formazione, ecc.*, cit., pagg. 19/84.

M. PELLEREEY

✎ *Sul concetto di competenza e in particolare di competenza sul lavoro*, in C. Montedoro, *Dalla pratica alla teoria per la formazione, ecc.*, cit., pagg. 231/276.

G. QUAGLINO

✎ *Uno scenario dell'apprendere*, in C. Montedoro (a cura di), *Dalla pratica alla teoria per la formazione, ecc.*, cit., pagg. 277/332.

F. SANGALLI

✎ *Lavoro sindacato*, Milano, Il Sole e 24 Ore 1997.

F. SCARPELLI

✎ *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, in Dir. Relaz. Industr. (Giorn.), 1994., 2, pagg. 43/57.

C. SCURATI

✎ *Soggetti e ambiti educativi: prospettive istituzionali e riflessioni pedagogiche*, in C. Montedoro (a cura di), *Dalla pratica alla teoria per la formazione, ecc.*, cit., pagg. 333/366.

M. T. SERAFINI

✎ *Come si studia*, Milano, Bompiani 1989.

M. VICECONTE

✎ *L'inquadramento dei lavoratori dipendenti del settore privato: evoluzioni e prospettive*, in Lav. Prev. Oggi, 1997. 10. pagg.1786/1799.