

Nuovo Inquadramento Professionale CCNL Meccanici

Ipotesi di lavoro

18 Aprile 2006

Roberto Bennati, Luciano Pero

1. Premessa e motivazioni

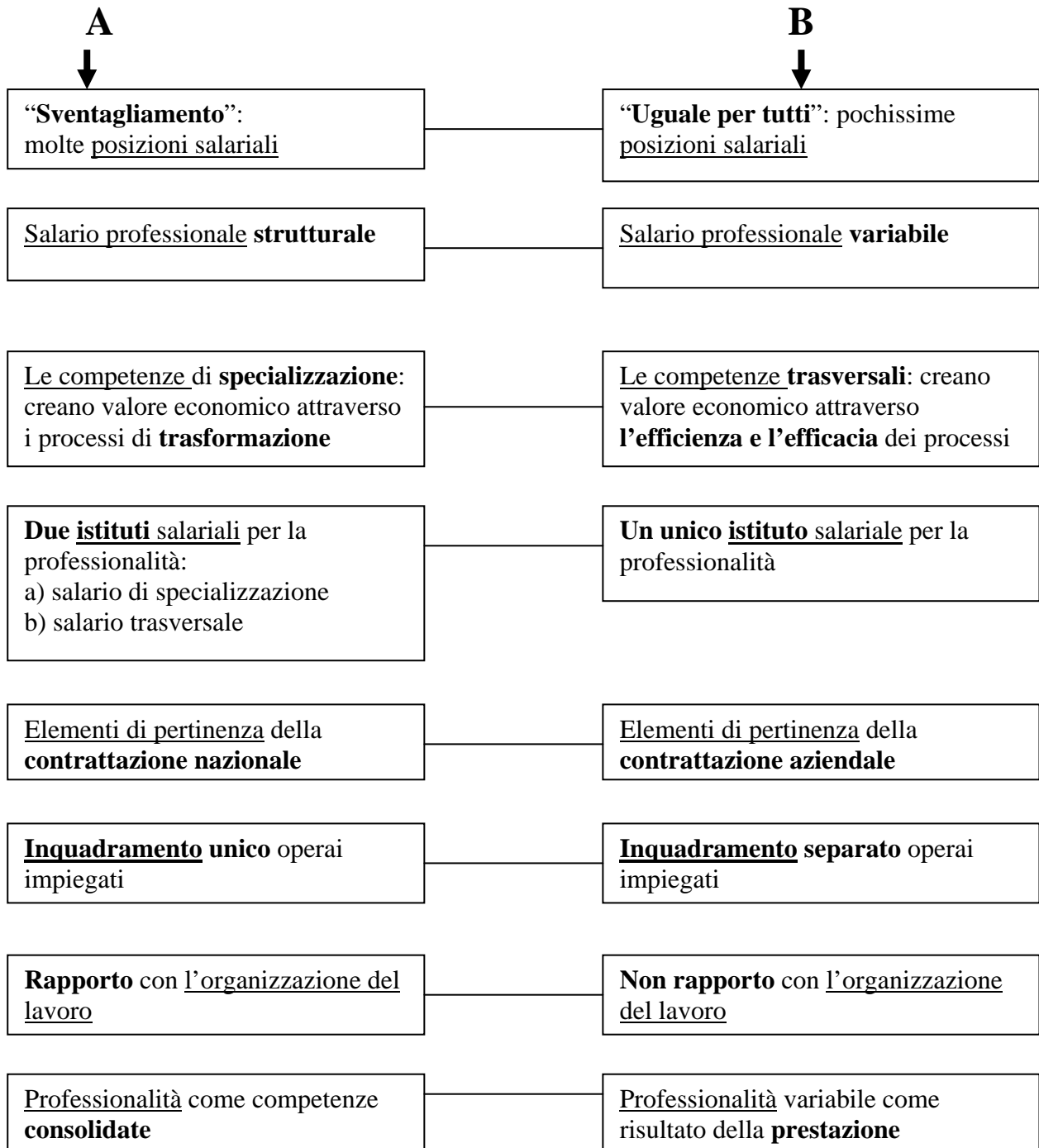
- Nei decenni successivi all'accordo sull'Inquadramento Unico (1973) l'organizzazione del lavoro si è profondamente trasformata, sono stati introdotte nuove tecnologie, nuovi sistemi organizzativi, nuove competenze e nuove figure professionali.
- Il nuovo inquadramento ha il duplice obiettivo di fornire uno strumento nuovo di regolazione dello sviluppo professionale nelle attuali imprese e di riconoscere contenuti professionali emergenti. Lo scopo è di riallineare l'istituto contrattuale con la nuova e complessa realtà produttiva.
- L'idea guida, su cui convergono Fim Fiom Uilm è quella di riorganizzare le professionalità intorno al concetto di **Fascia Professionale** cioè a una aggregazione delle attuali categorie e in numero minore di esse, capace però di contenere al suo interno insiemi di **figure professionali** oggi esistenti nelle imprese e aventi **caratteristiche professionali strutturali equivalenti** e quindi coerenti con il concetto di "**inquadramento unico**".
- La Fascia Professionale inoltre può consentire di gestire la evoluzione dei "mestieri" e delle "professioni" oggi presenti nelle aziende raggruppandoli in insiemi che abbiano fuochi professionale equivalenti, consentendo lo sviluppo professionale necessario alla crescita dei lavoratori e alla crescita dell'impresa. Si tratta di una proposta che ha l'obiettivo dello sviluppo dinamico di competenze e innovazione.

2. Criticità e opzioni di architettura del nuovo inquadramento

CRITICITÀ

Le opzioni di progettazione dell'ipotesi di inquadramento

L'opzione scelta per ogni criticità può essere: A o B, A+B, una posizione fra A e B



**OPZIONI ADOTTATE PER L'IPOTESI DI NUOVO
INQUADRAMENTO**

COMPETENZE DI SPECIALIZZAZIONE E TRASVERSALI

RAPPORTO CON L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

CREAZIONE DI DUE ISTITUTI SALARIALI

SALARIO STRUTTURALE

SALARI CCNL, SALARI AZIENDALI

LIVELLI DI CONTRATTAZIONE NAZIONALE E AZIENDALE

SVILUPPO DELL'INQUADRAMENTO UNICO OPERAI E
IMPIEGATI

CONSOLIDAMENTO PROGRESSIVO DELLE COMPETENZE

FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

RAPPORTO "100/200"

SVILUPPO CATEGORIALE BASE, ESPERTO

3. Principi

a. Caratteristiche delle fasce: il “fuoco” professionale

La Fascia professionale, come detto sopra, non è un semplice “bidone” di raccolta ma raggruppa una varietà di figure professionali molto diversificate tra settore e aziende in funzione di caratteristiche professionali distintive e specifiche. Esse saranno individuate da “descrittori” predefiniti e da declaratorie di fascia da inserire nel CCNL.

Ogni fascia sarà definita da una declaratoria sintetica che ne descriverà le principali caratteristiche professionali le quali saranno formate da un mix di contenuti specialistici e trasversali.

b. Queste declaratorie dovranno essere abbastanza generali da consentire una individuazione precisa a livello complessivo per tutto il settore meccanico, anche se una loro specificazione di maggior dettaglio potrebbe essere effettuata a livello aziendale con **la costruzione di reticoli**.

Inoltre dovranno consentire il passaggio dal vecchio al nuovo sistema, senza dare adito ad ambiguità di collocazione, e rendere possibile l’attribuzione alle fasce dell’articolo della legge sulla stabilità del salario professionale (Statuto dei lavoratori), ma senza generare salari variabili. La proposta di fasce è la seguente:

Fascia A: BASE

Fascia B: QUALIFICATI

Fascia C: TECNICI

Fascia D: PROFESSIONALI

Fascia E: QUADRI

Le prime quattro fasce (A, B, C, D) si applicheranno a tutti i lavoratori senza distinzione fra operai e impiegati.

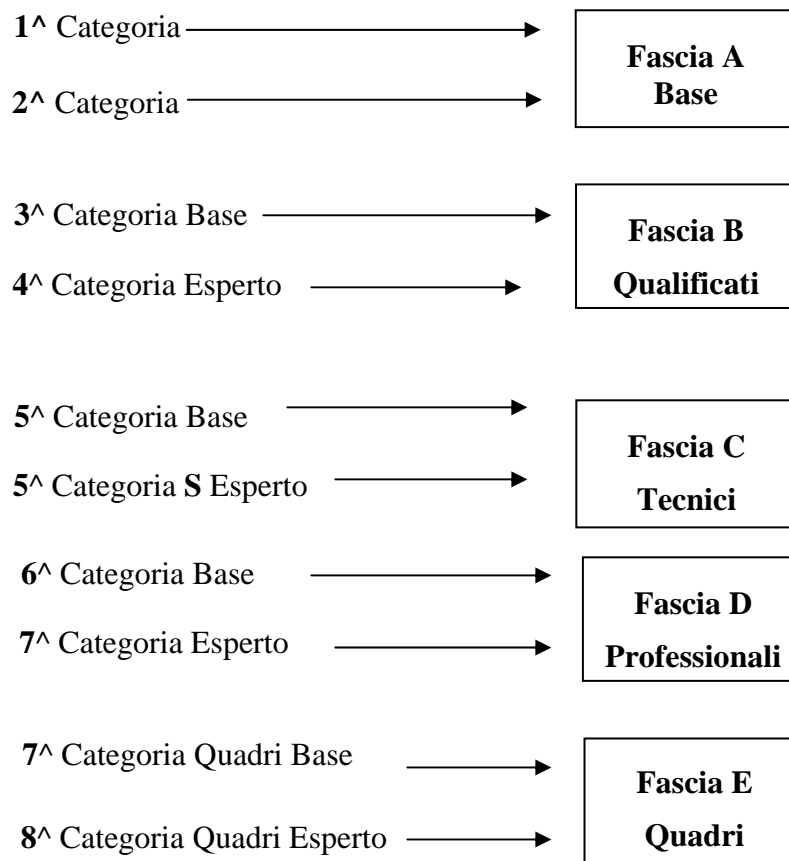
Le fasce B e C contengono anche alcuni criteri per l’inserimento diretto in azienda del lavoratore, operaio o impiegato, quando svolge “attività inerenti al diploma”, criterio già presente nel CCNL.

c. Descrizione della professionalità esigibile e verificata (non è la valutazione della prestazione)

Come per l’inquadramento unico il nuovo inquadramento non si propone di definire un sistema con cui valutare il posto di lavoro o la prestazione del lavoratore, ma solo quale è la professionalità esigibile e verificata nel ruolo svolto dal lavoratore.

d. Passaggio “lineare” dal vecchio al nuovo inquadramento

Il passaggio può avvenire in modo semplice e chiaro ridefinendo le attuali categorie, per comodità come se fossero 10, con il seguente schema:



All'interno delle singole fasce B, C, D, E il lavoratore potrà operare su tutte le attività di fascia e sviluppare le competenze contenute nelle categorie di fascia, ma quando il lavoratore avrà acquisito la categoria più elevata della fascia di appartenenza il suo salario professionale sarà strutturale.

Quindi non potrà verificarsi il caso che il lavoratore sia remunerato con un salario professionale variabile rispetto alle due categorie contenute nella fascia.

e. Definizione analitica delle fasce a due livelli: nazionale e aziendale

La descrizione della professionalità avviene a due livelli:

- **Livello generale nel CCNL.** L'idea è di utilizzare pochi criteri di descrizione "universale" del lavoro di oggi, applicabile dappertutto e riconoscibile dovunque che consenta di individuare univocamente le macro famiglie professionali riferibili a ciascuna fascia. La proposta è di utilizzare criteri in prevalenza di tipo specialistico (complessità dei compiti, autonomia e delega, grado di conoscenze) e in misura molto minore di tipo relazionale. Più avanti si presenta una proposta di dettaglio.
- **livello aziendale della contrattazione.** L'idea è di specificare le descrizioni in relazione alle particolarità professionali e tecnico-

organizzative del contesto aziendale, individuando dei criteri di descrizione che consentono di mettere in evidenza le caratteristiche professionali trasversali tipiche di ciascun contesto (si veda dopo la proposta analitica)

f. Doppia possibilità di carriera professionale dentro e tra le fasce

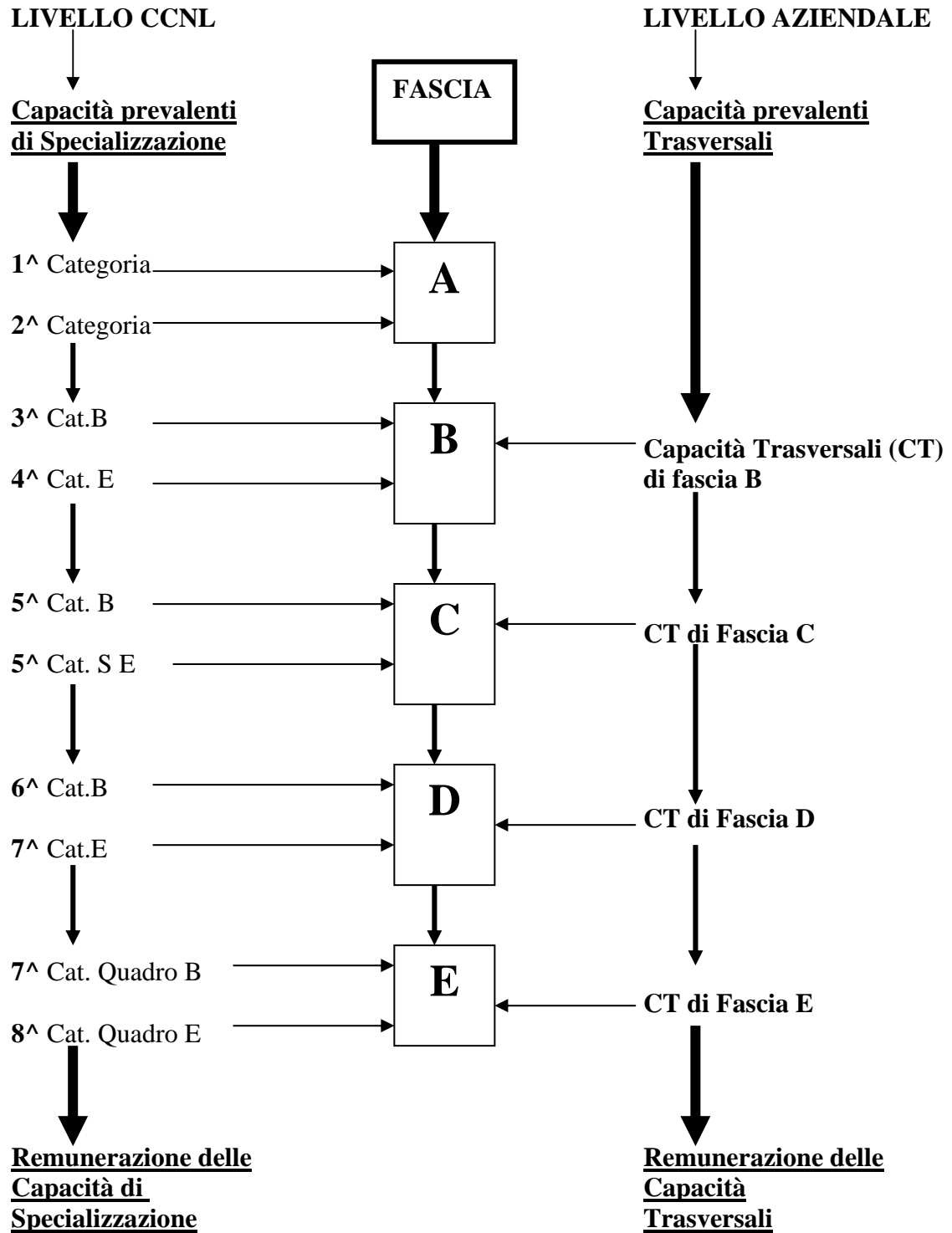
Lo sviluppo professionale del lavoratore può avvenire in due modi:

- per passi dentro la fascia, nella quale deve essere prevista una modalità di passaggio, in base al contratto nazionale, **dal livello base al livello esperto** di ogni fascia.
- Per salto alla fascia successiva: in occasione di sviluppi e percorsi di qualificazione professionale delle competenze di specializzazione (ad esempio nel percorso da operatore qualificato di Macchina Utensile, a tecnico di MU, a operatore professionale di MU, oppure da disegnatore qualificato, a disegnatore tecnico, a progettista professionale).

g. Proposta di doppio salario professionale: nazionale e aziendale

L'idea è di trasformare il secondo livello di descrizione aziendale in un istituto salariale ad hoc contrattato a livello aziendale, con criteri di professionalità prevalentemente "trasversale" con la quale si pagano, con valori salariali strutturali, le competenze valutate più ricche e dense, definite in base ai descrittori individuati nel CCNL (si veda proposta più avanti). Per evitare che questi valori salariali siano attribuiti solo a quella parte di categoria coperta dalla contrattazione aziendale, è possibile individuare nel CCNL una soluzione standard da adottare in modo semplificato anche dove la contrattazione aziendale non è ancora arrivata.

4. Funzionamento del sistema



5. Parte analitica: i descrittori della professionalità

Come detto sopra l'idea è di fare due livelli di descrizione

- A livello Nazionale con criteri generali che descrivono il lavoro in modo “universale”,
- A livello aziendale con criteri che consentono di descrivere il lavoro nel contesto specifico aziendale.

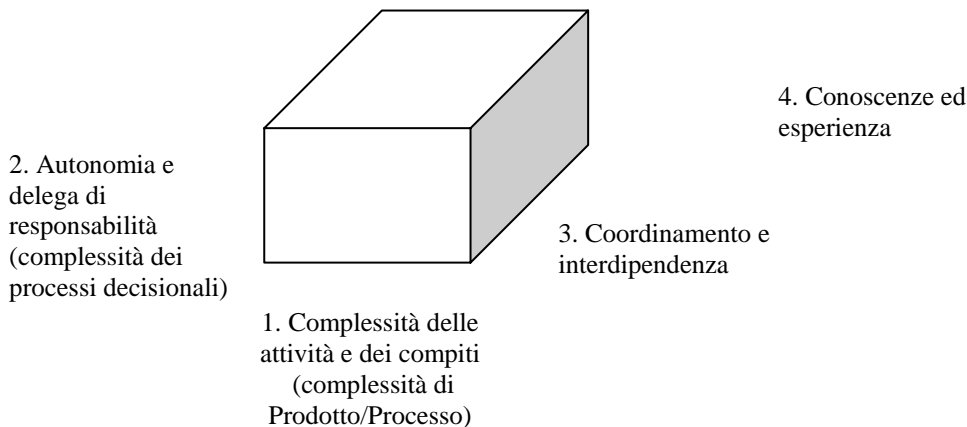
A questo scopo bisogna usare sia le capacità specialistiche, sia le capacità trasversali in ambedue i livelli, dal momento che diversamente sarebbe molto difficile avvicinarsi alla realtà. **Tuttavia il mix è più sbilanciato per le competenze specialistiche nella descrizione nazionale e universale, mentre è maggiore la presenza di quelle trasversali nel livello aziendale.**

Ciò è dovuto al fatto che la differenziazione degli ambienti aziendali è in buona misura legata a diverse modalità di relazione prodotto/mercato, di gestione delle tecnologie di prodotto e dell'organizzazione prodotti/processi.

La proposta è di utilizzare 7 criteri; di cui 4 a livello nazionale e 3 a livello aziendale.

L'idea è di usare nella sostanza il metodo della classificazione in modo più ampio e più in profondità. Si ipotizza quindi di restare ancora molto più vicini ai modelli qualitativi anglosassoni che a quelli analitici e a punti di tipo tedesco.

Descrittori “universali” per il livello nazionale: indicatori generali



1 Complessità delle attività e dei compiti (o complessità di prodotto e processo): misura la complessità, la variabilità e la numerosità dei compiti e delle attività da effettuare per governare il processo/prodotto. Comprende la difficoltà di gestire l'input/output delle informazioni (reperibilità e interpretabilità), la complessità di gestire l'input/output di “prodotto” (predefinito o non definito o diversificato) e la variabilità e numerosità dei compiti da svolgere.

Inoltre la complessità dell'attività svolta nel "prodotto" e nel processo operativo può essere intesa come una diversità di tipo qualitativo e quindi essere diversificata fra due poli che si estendono dal molto semplice (che è l'opposto) al molto complicato/difficile.

Allo stesso modo la complessità può essere intesa come struttura, macro o micro, che è costituita da un sistema formato dal "tutto" e da un insieme di "parti" e di "connessioni" e che in tale sistema i comportamenti possono essere differenziati e a volte apparentemente incoerenti.

La complessità può essere osservata come filiera di approfondimento specialistico e settoriale dove il dettaglio diviene sempre più fine (la tolleranza dimensionale meccanica ne è un esempio) o il gigantismo diviene sempre più macroscopico (le reti informatiche); da un altro punto di vista la complessità può essere vista come l'insieme di elementi che possono combinarsi; teoricamente, in infiniti modi possibili (complessità combinatoria).

Questi punti di vista possono essere utilizzati per valutare la complessità del prodotto e/o servizio, del processo, dell'organizzazione e delle relazioni. È all'interno di questo contesto che deve svilupparsi l'attività lavorativa che esprimerà "come" il lavoratore "interpreta" (esegue, sviluppa, personalizza, ...) il ruolo assegnato.

2 Autonomia e delega di responsabilità (o complessità dei processi decisionali):

misura il grado di autonomia (o all'opposto di formalizzazione o di assenza di decisioni) che ciascun lavoratore ha nella esecuzione/realizzazione del ruolo assegnato e il livello di delega di responsabilità che ha ricevuto. Comprende lo spazio di manovra decisionale e la difficoltà/complessità di governare il processo/prodotto (da seguire norme tecniche, ad applicare discipline o procedure più o meno chiuse, a risolvere problemi)

L' autonomia in questo contesto di classificazione professionale verrà usata anche nel suo significato scolastico classico di "auto" e "nomia". "Auto" nel senso che il lavoratore fa da se, cioè non ha bisogno del contributo di altri lavoratori; "nomia" nel senso che è il lavoratore che definisce le regole di governo o di gestione del fare nel contesto del ruolo assegnato, dei compiti e degli obiettivi che gli sono stati affidati.

Processi decisionali anche nel senso che il lavoratore sceglie fra alternative in rapporto alle regole che si è dato per soddisfare gli obiettivi assegnati senza che la decisione sia spostata su altri lavoratori.

Quindi anche la responsabilità individuale sarà commisurata al ruolo, ai compiti, all'autonomia e agli obiettivi assegnati: in questa premessa la responsabilità sarà osservata e valutata in relazione alle azioni eseguite, agli effetti che tali azioni generano, al controllo effettuato e alle regolazioni eseguite. L'azione come conseguenza del processo cognitivo decisionale che nel nostro contesto ci riporta al fare operativo all'interno dei processi lavorativi e dei "prodotti" realizzati.

Gli effetti delle azioni eseguite conducono la valutazione dei risultati in particolare sul terreno qualitativo.

Il controllo e la regolazione riportano la valutazione alla dimensione della loro natura, complessità ed esperienze necessarie per operare nel processo/prodotto. La responsabilità osservata e valutata come comportamento professionale attivo che apprende dalle variazioni, dagli effetti imprevisti e indesiderati, dagli errori, dalle non conformità, dagli eventi per sviluppare il miglioramento dei risultati.

Quando la responsabilità ha come obiettivo la sanzione e la punizione del comportamento operativo del lavoratore essa acquisisce contenuti contrattuali e legislativi che escono dal contesto della valutazione professionale.

3 Coordinamento e interdipendenze: misura l'ampiezza del coordinamento necessario e la complessità/difficoltà delle relazioni, gerarchiche o operative con altre persone o di team. Comprende l'ampiezza, la distanza e la difficoltà di relazione (nulla, cooperativa, conflittuale) il grado di responsabilità che si deve assumere (operative, di coordinamento tecnico, di coordinamento gerarchico).

4 Conoscenze: misura l'ampiezza delle conoscenze disciplinari e comprende il titolo scolastico, le conoscenze certificate dai crediti formativi, la capacità di acquisire conoscenze di contesto.

Esperienze di contesto acquisite

Le esperienze sono l'insieme (la sommatoria) degli apprendimenti soggettivi e individuali che il lavoratore autocostruisce, rielabora e accumula nel o nei contesti lavorativi, queste esperienze possono fare riferimento ai prodotti, ai processi, all'organizzazione e alle relazioni e normalmente sono o possono essere trasmesse formalmente e/o informalmente ad altri soggetti operanti nel contesto lavorativo.

Descrittori di specializzazione per il livello aziendale: indicatori locali

Hanno l'obiettivo di consentire di specificare la dimensione professionale richiesta nei contesti locali. A livello nazionale si individuano gli indicatori che poi debbono essere applicati a livello aziendale con un sistema di classificazione specifico.

L'idea è di usare gli indicatori che più sono tipici della varietà locale

Polivalenza e polifunzionalità: misura il grado di fungibilità su diverse attività, funzioni, processi, tecnologie, apparati, posizioni di lavoro, ... nelle quali può operare il lavoratore

Comprende le conoscenze specifiche e professionali relative a ciascuna tecnologia o area produttiva e le capacità multiple di passaggio da una all'altra.

1.1 Polivalenza verticale

La polivalenza verticale è la capacità di svolgere **la stessa attività funzionale** su strumenti, macchine, apparecchiature, impianti diversi ma della stessa famiglia funzionale o su prodotti della stessa famiglia: il fresatore che può fresare su frese diverse o il progettista meccanico che è in grado di lavorare con strumenti CAD diversi. In questo caso la specializzazione si sviluppa in senso verticale: l'ampiezza è relativa, ma prevale la profondità e l'accuratezza del dettaglio (nel macro e/o nel micro). La tolleranza di lavorazione di un pezzo, "il micro", o il funzionamento globale di una macchina, "il macro".

1.2 Polivalenza orizzontale

La polivalenza orizzontale è la capacità di svolgere **attività funzionali diverse** ma all'interno della stessa area funzionale: il costruttore su macchina utensile che è in grado di operare su diverse tipologie di macchine che producono truciolo come torni, frese, rettifiche, dentatrici, ...; il progettista che realizza progetti meccanici ma su prodotti meccanici di famiglie diverse. In questo caso la specializzazione si sviluppa in senso orizzontale: la profondità è relativa, ma prevale l'ampiezza della diversificazione e delle possibili combinazioni.

1.3 Polifunzionalità ristretta

La polifunzionalità ristretta è la capacità di svolgere attività funzionali diverse che normalmente sono collocate all'interno di aree funzionali diverse: il lavoratore che è in grado di svolgere l'attività di conduttore di macchina utensile e di montatore meccanico o il progettista che è in grado di fare un progetto integrato di meccanica e di elettronica.

2.1 Coordinamento tecnico del piccolo gruppo

È la capacità di coordinare tecnicamente un piccolo gruppo di lavoratori interni e/o esterni all'azienda al fine di realizzare e gestire una attività operativa che richiede la scomposizione dei compiti assegnati ai componenti del gruppo e l'assistenza tecnica e il coordinamento degli stessi. Questa capacità richiede, nel contesto specialistico, una autorevolezza professionale adeguata al livello di autonomia, di esperienza e di complessità richiesti dal processo/prodotto nel quale opera il coordinatore.

2.2 Coordinamento tecnico di sistemi (qualità, costi, logistica, ...)

E' la capacità di coordinare tecnicamente gli elementi operativi e gestionali di un sistema (qualità, costi, logistica, ...) al fine di porre a disposizione delle diverse funzioni e strutture aziendali le informazioni, le procedure e i metodi, inoltre è in grado di analizzare e predisporre soluzioni personalizzate per le diverse tipologie di utenti del sistema.

Questa capacità richiede, nel contesto specialistico, una autorevolezza professionale adeguata al livello di autonomia, di esperienza e di complessità richiesti dal processo/prodotto nel quale opera il coordinatore.

Descrittori trasversali per il livello aziendale: indicatori locali

Hanno l'obiettivo di consentire di specificare la dimensione professionale richiesta nei contesti locali. A livello nazionale si individuano gli indicatori che poi debbono essere applicati a livello aziendale con un sistema di classificazione specifico.

3.1 Conoscenze e capacità organizzative di contesto: misurano il grado di conoscenza di contesto e le capacità di organizzare e/o programmare il lavoro in quel contesto (ad es. procedure e sistemi di qualità, procedure di budget e controllo di gestione, procedure di pianificazione e di logistica etc.)

3.2 Lavorare nel gruppo funzionale/interfunzionale

Il lavoratore ha la conoscenza delle regole di funzionamento dei gruppi di lavoro ed a la capacità e l'esperienza per lavorare nel gruppo di lavoro funzionale e/o interfunzionale, è in grado: di operare sul compito assegnato con analisi e proposte, di valorizzare il contributo degli altri componenti del gruppo, di agire in autonomia affinché il gruppo raggiunga gli obiettivi assegnati e di contribuire alla ricerca di soluzioni che determinino il superamento positivo dei conflitti all'interno del gruppo.

3.3 Trasferire l'esperienza di prodotto/processo

Il lavoratore ha la competenza e l'autonomia di contesto e relazionale per trasferire l'esperienza operativa sul prodotto e sul processo nei quali svolge la sua attività. Egli è in grado di agire il trasferimento per informare, addestrare e formare lavoratori della propria area funzionale o di altre aree funzionali in rapporto con il controllo e le verifiche degli obiettivi di apprendimento assegnati.

3.4 Comunicare verbalmente

Il lavoratore ha la capacità esporre con linguaggio e chiarezza appropriati fatti, concetti, analisi e proposte a interlocutori che sono all'interno della propria area o di altre aree o all'esterno dell'azienda. Egli è in grado di adattare il linguaggio in rapporto ai diversi interlocutori e di verificare interattivamente il livello di comprensione della comunicazione.

3.5 Relazioni interpersonali

Il lavoratore ha la capacità di tenere delle relazioni con colleghi o altri interlocutori a livello funzionale o interfunzionale con il fine di affrontare eventi, fatti, conflitti, problemi per raggiungere gli obiettivi assegnati con efficienza ed efficacia. Egli è in grado di ascoltare e coinvolgere con capacità di analisi e di proposta.

3.6 Problem setting/solving (individuare il problema / trovare la soluzione al problema)

Il lavoratore ha la conoscenze delle metodologie di problem setting e di problem solving ed ha maturato l'esperienza e l'autonomia per affrontare variazioni ed eventi.

Egli ha la capacità di far emergere la radice dei problemi per evidenziarne gli aspetti essenziali, di valutare i fatti e di sviluppare le relazioni per trovare soluzioni praticabili ed efficaci.

4. Aspetti contrattuali e opzioni aperte

“Cosa” c’è dentro la fascia

Nella proposta le fasce a **livello CCNL** sono costituite ognuna da due categorie soltanto (cat. Base e cat. Esperto).

Ulteriori differenziazioni interne alla fascia potrebbero essere aggiunte solo a **livello aziendale** con la definizione di elementi retributivi professionali (anche per polivalenza).

E’ aperto il modo con cui nel contratto nazionale si definiscono i criteri e i paletti degli accordi aziendali.

Come si “paga” la fascia a livello del CCNL

E’ il problema se mantenere l’attuale riparametrazione 100-200, oppure se allargare la forbice tra minimo e massimo e quindi se allargare lo spazio di crescita di ciascuna fascia.

Resta ferma l’ipotesi del riassorbimento nel nuovo sistema di tutti i superminimi aziendali.

Il sistema di valutazione professionale del singolo del lavoratore deve rimanere un processo autonomo e distinto a carico delle Parti che hanno stipulato il CCNL e quindi la valutazione sarà esercitata in azienda, su richiesta del lavoratore, sia dalla componente Aziendale che da quella Sindacale; a livello aziendale le parti applicheranno il diritto di proposta come nella prassi attuale.

In sintesi la valutazione professionale non può essere un processo unilaterale dalla Direzione dell’Azienda anche nell’interesse dell’impresa stessa e per garantire il massimo di trasparenza.

Il sistema di inquadramento professionale di specializzazione rimane definito a livello del CCNL per le quote di salario e per le declaratorie, ma con gli specifici strumenti applicativi proposti potrà anche essere personalizzato e gestito a livello di azienda con nuovi reticoli per lo sviluppo professionale aziendale.

Il sistema di inquadramento professionale trasversale sarà definito nella sua struttura costitutiva a livello del CCNL con un metodo di classificazione specifico e con un salario di base minimo, ma con specifici strumenti potrà essere personalizzato e gestito con declaratorie e quantità salariali aggiuntive a livello aziendale.