



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO**

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

Scuola di Alta formazione Dottorale  
Corso di Dottorato in

Formazione della Persona e Mercato del Lavoro  
Ciclo XXXII

Settore scientifico disciplinare IUS/07

**TITOLO**

**IL NUOVO SISTEMA INCENTIVANTE IN ACCIAIERIE BERTOLI  
SAFAU S.P.A. TRA PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO E  
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE**

**Coordinatore scientifico:**

Chiar.mo Prof. Giuseppe Bertagna

**Supervisore:**

Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi

**Tutor aziendale:**

Dott. Salvatore Catania

**Candidato**

Lorenzo PATACCHIA

Matricola n.1044016

Anno Accademico 2018/2019

**IL NUOVO SISTEMA INCENTIVANTE IN ACCIAIERIE BERTOLI  
SAFAU S.P.A. TRA PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO E VALUTAZIONE  
DELLE COMPETENZE**

**INDICE**

**CAPITOLO I  
POSIZIONE DEL PROBLEMA**

<b>1.</b>	Sistemi incentivanti, produttività del lavoro e competitività aziendale	6
<b>2.</b>	Definizione delle domande di ricerca .....	16
<b>3.</b>	Profili metodologici .....	17
<b>4.</b>	Struttura della ricerca .....	22

**CAPITOLO II  
LITERATURE REVIEW**

<b>1.</b>	Modello contrattuale, dinamica retributiva e produttività del lavoro	24
<b>1.1.</b>	Produttività del lavoro e competitività aziendale: un quadro definitorio. ....	24
<b>1.2.</b>	Struttura della contrattazione collettiva e dinamica retributiva: dal Protocollo del luglio 1993 all'accordo interconfederale del marzo 2018 .....	30
<b>1.3.</b>	Rigidità salariale e problemi di coordinamento salariale nel decentramento contrattuale.....	37
<b>1.4.</b>	Le politiche fiscali e contributive di valorizzazione del secondo livello contrattuale .....	40
<b>1.5.</b>	Le valutazioni della dottrina sulle implicazioni macroeconomiche del sistema contrattuale a due livelli .....	44
<b>1.5.1.</b>	Modello contrattuale centralizzato o decentralizzato? .....	49
<b>1.6.</b>	Proposte per uscire dalla “trappola della produttività” attraverso una riforma del modello contrattuale .....	52
<b>1.7.</b>	Determinanti (e declinazioni) della produttività al livello aziendale .....	59
<b>2.</b>	Sistemi incentivanti, contrattazione aziendale e performance dei lavoratori .....	64

## INDICE

2.1.	Dalla produttività del lavoro alla performance dei lavoratori: due concetti ben distinti.....	64
2.2.	Il sistema retributivo aziendale come leva di motivazione della forza-lavoro. ....	67
2.3.	Forme e modelli di retribuzione variabile nella contrattazione collettiva aziendale. ....	69
2.3.1.	(segue) I modelli retributivi c.d. <i>Skill-based</i> : definizioni, contenuti e finalità.....	74
2.4.	Il sistema incentivante come soluzione al problema di agenzia ( <i>agency problem</i> ).....	76
2.4.1.	Il salario di efficienza come leva incentivante dell' <i>effort</i> lavorativo.....	79
2.5.	Forme di partecipazione e sistemi incentivanti di retribuzione variabile .....	80
2.6.	Efficacia dei sistemi incentivanti per il miglioramento della performance dei lavoratori .....	83
2.7.	Contrattazione collettiva aziendale e produttività del lavoro: le evidenze empiriche .....	85

## CAPITOLO III

### IL CASO STUDIO ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU S.P.A.

1.	Descrizione generale dell'azienda .....	89
1.1.	Le origini e la storia di ABS.....	89
1.2.	Posizionamento di ABS nel mercato siderurgico.....	92
1.3.	Il ciclo produttivo degli acciai speciali.....	97
1.4.	Strategia e organizzazione: <i>Vision, Mission</i> e valori.....	100
2.	Il sistema aziendale di relazioni industriali e l'evoluzione della contrattazione del premio di risultato .....	103
2.1.	Introduzione metodologica.....	103
2.2.	Una breve ricostruzione diacronica del campione di contratti collettivi aziendali. ....	105
2.3.	La contrattazione aziendale del premio di risultato: dall'accordo del 2006 all'accordo del 2015. ....	110
2.3.1.	L'accordo del 8 febbraio 2006 .....	110
2.3.2.	L'accordo del 13 ottobre 2006 .....	112
2.3.3.	Il rinnovo del 11 ottobre 2011 .....	119
2.3.4.	Il rinnovo del 30 ottobre 2015.....	122

## INDICE

3.	L'ipotesi di un nuovo sistema incentivante integrato: verso un modello retributivo <i>skill-based</i> .....	126
3.1.	Destinatari e modalità generali di funzionamento del nuovo sistema incentivante.....	128
3.2.	La chiave di accesso economico: il parametro del C.A.R.E. ....	130
3.3.	I parametri tecnici di produttività, qualità e sicurezza .....	131
3.4.	La valorizzazione economica delle competenze tecniche e trasversali.....	133
3.4.1.	La scheda di valutazione .....	135
3.4.2.	La valutazione delle competenze tecniche .....	137
3.4.3.	La valutazione delle competenze valoriali .....	138
3.4.4.	Il processo di valutazione .....	142
4.	Il sistema retributivo aziendale e il disallineamento tra costo del lavoro e produttività .....	144
4.1.	L'attuale sistema retributivo tra contrattazione collettiva e politiche aziendali unilaterali. ....	144
4.2.	La dinamica del costo del lavoro per unità di prodotto e ricadute sulla competitività aziendale. ....	150
4.3.	Considerazione a margine sulla produttività del lavoro in uno stabilimento siderurgico. Esiti di una intervista semi-strutturata.	153
5.	Analisi e discussioni dei risultati .....	156
5.1.	Sulle ragioni alla base della introduzione della valutazione delle competenze .....	158
5.2.	I fattori di efficacia di un sistema incentivante integrato sulla performance lavorativa .....	162
5.3.	Il contributo del sistema incentivante ipotizzato al riallineamento tra dinamica salariale e produttività .....	166

## CAPITOLO IV CONCLUSIONI

1.	Problemi e prospettive del modello contrattuale alla luce delle evidenze del caso Acciaierie Bertoli Safau S.p.A.....	169
2.	Il ruolo dei sistemi incentivanti per il rilancio della produttività del lavoro .....	171
	<i>Bibliografia</i> .....	173
	<i>Ringraziamenti</i> .....	189

INDICE

*A nonna Maria  
e a Cristina,  
sempre*

## CAPITOLO I POSIZIONE DEL PROBLEMA

*Sommario:* **1.** Sistemi incentivanti, produttività del lavoro e competitività aziendale – **2.** Definizione delle domande di ricerca. – **3.** Profili metodologici – **4.** Struttura della ricerca

### **1. Sistemi incentivanti, produttività del lavoro e competitività aziendale**

Da oltre venti anni, ben prima della crisi internazionale, la produttività del lavoro in Italia mostra una dinamica di crescita piuttosto stagnante, attestandosi a un tasso di crescita medio annuo di 0,4 punti percentuali nel periodo 1995-2017, attribuibile a un incremento medio di 0,7 punti percentuali del valore aggiunto e di 0,3 punti percentuali delle ore lavorate <sup>(1)</sup>. D'altra parte, se è vero che la produttività del lavoro rappresenta insieme al numero complessivo di ore lavorate una delle due determinanti principali della crescita economica di un paese, è altrettanto vero che la scarsa performance economica del sistema italiano è dipesa in massima parte dalla modesta crescita della produttività del lavoro. Infatti, il tasso di crescita delle ore lavorate ha segnato, fino a prima dello scoppio della crisi nel 2007, una dinamica positiva sospinta dalle politiche di flessibilizzazione del mercato del lavoro <sup>(2)</sup>. Ne è conseguito un declino dapprima relativo della economia italiana (nel senso di una crescita inferiore ai principali competitors internazionali) e

---

<sup>(1)</sup> Cfr. ISTAT, *Misure di produttività (1995-2017)*, 6 novembre 2018. In particolare, l'Istat misura la produttività del lavoro "come il rapporto tra l'indice di volume del valore aggiunto e l'indice di volume dell'input di lavoro, ovvero come valore aggiunto per ora lavorata". Si tratta, in questo caso, di un indice di produttività parziale in volume, ossia a prezzi costanti, misurato sul totale di ore lavorate anch'esso in volume. Per un approfondimento sulle diverse tecniche di misurazione della produttività, si vedano anzitutto norme e metodi dei principali uffici statistici al livello nazionale, comunitario ed internazionale, rispettivamente: ISTAT, *Misure di produttività (1995-2017)*, 6 novembre 2018; EUROSTAT, *Are we measuring productivity correctly?*, Office for Official Publications of the European Communities, 2007; OECD, *Measuring productivity. Measurement of aggregate and industry-level productivity growth*, OECD Manual, 2001. Per ulteriori approfondimenti si veda anche: A. NISTICÒ, L. PROSPERETTI, *Produzione e Produttività*, in G. MARBACH (a cura di), *Statistica Economica*, Utet, 199; A. BIROLO, *Di cosa parliamo quando parliamo di produttività?*, *Impresa & Stato*, n. 96, 2012. Per un approccio critico alla misurazione del valore aggiunto a prezzi costanti valori concatenati secondo la metodologia ISTAT, si veda L. ROMANO, F. TRAU, (CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA), *L'industria italiana e la produttività. Cosa significa essere competitivi?*, Nota dal CSC, n. 4, 2019, secondo cui sarebbe preferibile adottare misure del valore aggiunto in valore, ossia a prezzi correnti, in quanto capaci di sintetizzare meglio l'aumento dei prezzi di tipo non inflattivo derivante da *upgrading* nella qualità dei prodotti. Approfondimenti monografici sul tema della produttività del lavoro sono presenti nei vari bollettini statistici della Fondazione Ergo. Sul punto si veda la monografia FONDAZIONE ERGO, *L'analisi della produttività*, I quaderni di approfondimento, n. 1, 2017.

<sup>(2)</sup> Più in particolare, secondo L. COSTABILE, *Glossario dell'economista per il giuslavorista*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2009, n. 2, I, pp. 180-181, la crescita del Pil di un paese dipenderebbe dal numero di ore complessivamente "attivate" (ossia applicate al processo produttivo), in rapporto alla sua popolazione, e dalla produttività oraria del lavoro di ciascun lavoratore addetto al processo produttivo, ossia da quanto produce, in media, ciascuna unità di forza-lavoro.

successivamente assoluto (nel senso di una vera e propria recessione economica), alimentato tanto dalla bassa crescita della produttività quanto, più recentemente, da una dinamica stagnante della occupazione <sup>(3)</sup>. Non a caso, il Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, ha ribadito in occasione della presentazione delle sue considerazioni finali per l'anno 2017 che “la bassa crescita degli ultimi venti anni è soprattutto il risultato del ristagno della produttività” <sup>(4)</sup>.

Di fronte a questo scenario di stagnazione “secolare”, più volte economisti, giuristi e attori delle relazioni industriali hanno individuato nel modello contrattuale <sup>(5)</sup> una tra le principali determinanti macroeconomiche della “trappola della produttività” <sup>(6)</sup> e, ancor di più, della crescita del costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP) nominale <sup>(7)</sup>. Più nello specifico, l'attuale articolazione degli assetti contrattuali attribuisce alla contrattazione nazionale la competenza della regolazione della dinamica del salario fondamentale, mentre la contrattazione decentrata, aziendale e/o territoriale, ha la funzione esclusiva di regolare il salario di risultato <sup>(8)</sup>. Se da

---

<sup>(3)</sup> Un'analisi su serie storiche di lungo periodo con riferimento all'andamento della crescita economica, della produttività e delle ore lavorate è contenuta in G. TRAVAGLINI, *Crisi economica, flessibilità del lavoro e produttività*, PRISMA Economia-Società-Lavoro, 2014.

<sup>(4)</sup> Cfr. BANCA D'ITALIA, *Considerazioni finali del Governatore. Relazione annuale. Anno 2017*, 29 maggio 2018,

<sup>(5)</sup> Cfr. P. MERLI BRANDINI, N. CACACE, A. COLLIDÀ, G. SCAJOLA (a cura di), *Salari e produttività*, Franco Angeli, 1966; P. SYLOS LABINI, *Sindacati, inflazione e produttività*, Laterza, 1972; G.F. DAVANZATI, *Salario, produttività del lavoro e conflitto sociale. L'analisi delle determinanti dell'intensità dell'impegno lavorativo nella storia del pensiero economico*, Milella, 1999; C. DELL'ARINGA, *Salario minimo e contrattazione collettiva*, Rivista di Politica Economica, 2006, n. 7-8; N. ACOCELLA, R. LEONI, *La riforma della contrattazione: una valutazione e soluzioni innovative. Un ruolo attivo per la politica economica*, Quaderno di ricerca del Dipartimento di Scienze Economiche “Hyman P. Minsky”, 2009, n. 4; L. COSTABILE, *Glossario dell'economista per il giuslavorista*, op. cit.; L. TRONTI, *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, in *Economia e lavoro*, 2010, n. 2; T. BOERI, A. ICHINO, E. MORETTI, *Housing prices, wage and income differences in Italy*, Fondazione Rodolfo De Benedetti, 2014.

<sup>(6)</sup> L'espressione è utilizzata in P. PINI, *Regole europee, cuneo fiscale, e trappola della produttività. La legge di Stabilità 2014-2016 programma la depressione*, in *Quaderni DEM*, 2014, 3.

<sup>(7)</sup> Per un approfondimento sulle diverse tecniche di misurazione del Clup, si veda: J. FAGERBERG, *International Competitiveness*, Economic Journal, Vol. 98, No. 391, June 1988, pp. 355-374; B. VAN ARK, E. MONNIKHOF, *Productivity and unit labour cost comparisons: a data base*, Employment Sector – ILO, Employment Paper, n.5, 2000; G. TRAVAGLINI, *Modelli contrattuali, produttività, retribuzioni*, Bepress, 2015, p. 6; P. TRIDICO, *Economia del lavoro. Analisi macroeconomica, evidenze empiriche e politiche del lavoro*, Mondadori Università, 2019, p. 14-15. Per una critica all'utilizzo del Clup nominale, si veda in particolare, L. TRONTI, *Obiettivi e logiche dietro la strategia contrattuale*, dattiloscritto, Fondazione Giuseppe Di Vittorio, Progetto europeo “CAWIE3”, 2019, p. 2, secondo cui sarebbe corretto misurare il CLUP in termini reali, ossia mettendo a rapporto il costo del lavoro per unità di lavoro a prezzi correnti, con la produttività nominale del lavoro a prezzi correnti. In questo modo, sostiene l'A., si ottiene un indicatore reale che coincide con la quota del lavoro nel reddito corretta per il lavoro indipendente nell'ottica della distribuzione funzionale del reddito tra i fattori produttivi.

<sup>(8)</sup> Per una ricostruzione generale sulla evoluzione degli assetti contrattuali in Italia con riferimento alla regolazione delle politiche salariali non si può prescindere da una lettura della manualistica in materia, tra cui si segnala, in questa sede, le varie edizioni succedutesi nel tempo di G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Relazioni industriali. Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana*, Il Mulino

un lato la contrattazione nazionale collega la dinamica dei salari nominali all'andamento del tasso di inflazione misurato in base all'IPCA previsionale o consuntivato (a seconda dei criteri individuati dai vari CCNL), dall'altro, la contrattazione decentrata collega la dinamica del salario di risultato alle performance aziendali. Il presupposto istituzionale del sistema contrattuale a due livelli è che la contrattazione nazionale si fa carico di salvaguardare il potere di acquisto delle retribuzioni, d'altra parte la contrattazione decentrata ha la funzione di stimolare la crescita della produttività del lavoro attraverso l'aggancio, in quota parte, della dinamica dei salari reali alle performance aziendali. Posto che la produttività del lavoro è rimasta pressoché stagnante negli ultimi venti anni, la dinamica del salario fondamentale ha quindi determinato una crescita del CLUP nominale nella misura in cui la crescita del tasso di inflazione è stata superiore a quella della produttività<sup>(9)</sup>. Inoltre, atteso che non è previsto "un generale obbligo a trattare al secondo livello contrattuale"<sup>(10)</sup>, la contrattazione decentrata ha mostrato nel corso del tempo uno scarso sviluppo quantitativo e qualitativo, con il risultato di rendere inefficaci i meccanismi di stimolo alla produttività approntati dal sistema contrattuale.

In particolare, la contrattazione decentrata avrebbe trovato diffusione prevalente solo nelle medie e grandi imprese presenti nelle aree forti del paese<sup>(11)</sup>. Oltretutto,

---

e da ultimo G.P. CELLA, T. TREU, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Il Mulino, 2009. Più recentemente, si veda anche M. CARRIERI, F. PIRRO, *Relazioni industriali*, Pixel, 2016, pp. 91 e ss. e L. BORDOGNA, R. PEDERSINI, *Relazioni industriali. L'esperienza italiana nel contesto internazionale*, Il Mulino, 2019, pp. 101-132. Per un approfondimento sulle novità introdotte dall'accordo quadro di riforma degli assetti contrattuali, si veda F. CARINCI, *Una dichiarazione di intenti: l'accordo quadro 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali*, Rivista italiana di diritto del lavoro, 2009, pp. 177 e ss.; R. PESSI, *Prospettive evolutive delle relazioni industriali in Italia: la riforma degli assetti contrattuali*, Diritto delle relazioni industriali, n. 2, 2009; M. TIRABOSCHI, *Le relazioni industriali e di lavoro dopo il protocollo del 22 gennaio 2009*, Guida al Lavoro, n. 5, 2009. Quanto all'utilizzo dell'IPCA e alle implicazioni sul potere di acquisto delle retribuzioni, si veda F. FAZIO, E. MASSAGLI, M. TIRABOSCHI, *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, ADAPT UNIVERSITY PRESS, E-book series, vol. 8, 2013, nonché M. MARTONE, *La contrattazione Interconfederale*, in M. MASCINI (a cura di) *Annuario del lavoro*, 2009, pp. 121-127. In merito ai recenti rinnovi del CCNL metalmeccanici che sostituisce il tasso previsionale con quello consuntivato su base annua, si rinvia a L. BORDOGNA, R. PEDERSINI, *Relazioni industriali. L'esperienza italiana nel contesto internazionale*, op. cit., p. 131 e sui profili di rischio deflazionistici insiti in tale scelta P. SESTITO, *Riforma della contrattazione: tra rischi di deflazione e gap di competitività*, in C. DELL'ARINGA, C. LUCIFORA E T. TREU, *Salari, produttività, disuguaglianze. Verso un nuovo modello contrattuale?*, Il Mulino, 2017.

<sup>(9)</sup> Come sottolinea efficacemente R. CELLINI, A. SOCI, *La competitività*, Quaderni – Working Paper DSE, No. 292, Alma Mater Studiorum, Università di Bologna, Dipartimento di Scienze Economiche (DSE), 1999, p. 23 "le ragioni che stanno alla base della dinamica del salario nominale, da un lato, e della produttività media del lavoro, dall'altro lato, sono di natura radicalmente diversa".

<sup>(10)</sup> Sul punto, cfr. A. DI STASI, *La retribuzione variabile in Italia*, Rivista Derecho Social y Empresa, n. 5, 2016, p. 11. Invero in dottrina non manca invece chi ha sostenuto che l'accordo quadro del 22 gennaio 2009 introdurrebbe un vero e proprio diritto in capo ai rappresentanti sindacali a richiedere l'apertura della trattativa per l'istituzione del premio di risultato nell'ambito delle aziende coperte dal nuovo sistema contrattuale. In questi termini: P. ICHINO, *Note tecniche sull'Accordo interconfederale del 22 gennaio*, in [www.lavoce.info.it](http://www.lavoce.info.it).

<sup>(11)</sup> L. BIRINDELLI, *Contrattazione integrativa e retribuzioni nel settore privato*, Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 6 luglio 2016, p. 2, attesta come siano coperti dalla contrattazione decentrata,



il salario di risultato avrebbe dimostrato una scarsa correlazione con la produttività del lavoro <sup>(12)</sup>. Le evidenze empiriche mostrano infatti come la contrattazione decentrata dei premi di risultato abbia valorizzato la funzione di suddivisione del rischio (*risk sharing*) e distribuzione del valore aggiunto, senza prevedere, se non in rari casi, efficaci meccanismi incentivanti di stimolo delle performance dei lavoratori <sup>(13)</sup>. Deve essere peraltro sottolineato come, sul piano quantitativo, il peso del salario di risultato sul totale della retribuzione sia stato del tutto residuale <sup>(14)</sup>, mentre il ricorso a questo istituto retributivo è apparso in taluni casi esclusivamente finalizzato ad assoggettare una quota della retribuzione alla tassazione agevolata mediante la sottoscrizione di c.d. “accordi cosmetici” <sup>(15)</sup>.

Fianco agli assetti istituzionali della contrattazione collettiva, una parte della dottrina ha messo in luce come la scarsa performance economica dell’Italia sarebbe dipesa anche da altri fattori istituzionali, tra cui rileverebbero le politiche di

---

aziendale e/o territoriale, solo il 21,2 per cento dei lavoratori, di cui la stragrande maggioranza nelle imprese con 200-499 addetti oppure con oltre 500 addetti e con una concentrazione assai più elevata nel Nord-ovest e nel Nord-est. Questa tendenza è altresì confermata anche dalle diverse edizioni di ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia*, Rapporto ADAPT, Adapt University Press, succedutesi dal 2015 ad oggi, le quali segnalano anche la netta prevalenza della contrattazione aziendale nel settore metalmeccanico e il peso considerevole del premio di risultato tra le diverse materie trattate al livello decentrato.

<sup>(12)</sup> Cfr. BANCA D’ITALIA, *Relazione annuale per l’anno 2007, 2008*. Un giudizio che conferma sostanzialmente quanto sostenuto da G. GIUGNI et al., *Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993, 1997* (disponibile su [http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/commissione\\_giu-gni.pdf](http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/commissione_giu-gni.pdf)). Più recentemente, si veda anche COMMISSIONE EUROPEA, *Raccomandazione del consiglio sul programma nazionale di riforma 2017 dell’Italia e che formula un parere del consiglio sul programma di stabilità 2017 dell’Italia*, 2017, p. 9.

<sup>(13)</sup> Cfr. L. BISIO, S. CARDINALESCHI, R. LEONI, *Contrattazioni integrative e produttività: nuove evidenze empiriche sulle imprese italiane*, WP Series, n.1, 2018, p. 2.

<sup>(14)</sup> Cfr. P. CASADIO, *Ruolo e prospettive della contrattazione aziendale integrativa: informazioni dall’indagine della Banca d’Italia*, Paper per il convegno annuale 2008 dell’AIEL, dattiloscritto, 2008; T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2010, 4, pp. 647-648; CNEL, ISTAT, *Progetto CNEL-ISTAT sul tema “Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa”*, Report intermedio, 2015, pp. 120-121. In particolare, tale studio evidenzia come il peso percentuale di indennità e premi non pagati regolarmente si attesti intorno a 3,7 punti percentuali del totale della retribuzione lorda. Nelle imprese che erogano premi di risultato attraverso contrattazione aziendale, la quota del premio cresce moderatamente attestandosi a 4,9 punti percentuali sul totale della retribuzione lorda. Tale tendenza è confermata anche da dalle diverse edizioni di ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia*, Rapporto ADAPT, *op. cit.*

<sup>(15)</sup> Cfr. D. ANTONIOLI, P. PINI, *Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono)*, Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori, 2012, vol. 13, n. 4, 9-24.

flessibilizzazione dei rapporti di lavoro <sup>(16)</sup> e il progressivo deterioramento del clima culturale delle relazioni industriali <sup>(17)</sup>.

In particolare, le politiche di flessibilizzazione del mercato del lavoro e la moderazione salariale promossa dal modello contrattuale, in assenza di una vera e profonda politica di liberalizzazione del mercato del prodotto, avrebbero consentito anche alle imprese marginali e a bassa produttività di rimanere competitive senza reinvestire i profitti guadagnati in innovazioni di processo, di prodotto e organizzative, con l'effetto indiretto di acuire ulteriormente il divario di produttività tra l'Italia e i principali competitors europei <sup>(18)</sup>.

Al tempo stesso, il carattere conflittuale delle relazioni industriali in Italia avrebbe avuto come riflesso istituzionale una scarsa esigibilità delle intese contrattuali ai vari livelli <sup>(19)</sup>, con l'effetto di produrre, nell'ambito delle politiche salariali contrattuali, la presenza anomala di erogazioni in cifra fissa nella contrattazione aziendale. Si tratta, invero, di un istituto di competenza esclusiva della contrattazione nazionale, la cui regolazione ad opera della contrattazione di secondo livello è un "indice sintomatico di disfunzione e disarticolazione del sistema contrattuale" <sup>(20)</sup>. Pertanto, la scarsa esigibilità delle regole di coordinamento salariale nel sistema italiano di contrattazione collettiva rappresenterebbe un ulteriore fattore istituzionale di irrigidimento di una struttura salariale già di per sé rigida <sup>(21)</sup>, contribuendo ad allargare il distacco tra dinamica salariale e produttività

---

<sup>(16)</sup> Osserva a tal proposito G. TRAVAGLINI, *Il rallentamento della produttività del lavoro in Italia: cause e soluzioni*, Quaderni di Rassegna sindacale, 2013, p. 170, come "le riforme del mercato del lavoro varate per accrescere la flessibilità del rapporto lavorativo, e la contestuale politica di moderazione salariale, hanno spinto le imprese, fino al 2007, ad accrescere il numero di occupati, ma senza impegni a favore degli investimenti e del rinnovamento tecnologico. All'esplosione della crisi internazionale, il risultato è stato l'espulsione dei nuovi occupati e la risalita della disoccupazione, in un contesto di produttività decrescente", il cui effetto è stato la recessione economica.

<sup>(17)</sup> Cfr. P. TOMASSETTI, *Contrattazione collettiva e produttività del lavoro. Risultati preliminari di un progetto ADAPT co-finanziato dalla Commissione Europea*, Working paper n. 4, 2017, pp. 8-9.

<sup>(18)</sup> Questa tesi è sostenuta da Leonello Tronti nei suoi articoli L. TRONTI, *Protocollo di luglio e crescita economica: l'occasione perduta*, Rivista Internazionale di Scienze Sociali, 2005, n. 2; L. TRONTI, *La crisi di produttività dell'economia italiana: scambio politico ed estensione del mercato*, in EL, 2009, n. 2; L. TRONTI, *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, op. cit.; L. TRONTI, *The Italian productivity slow-down: the role of the bargaining model*, International Journal of Manpower, 2010, vol. 31, n. 7; L. TRONTI, *Modello contrattuale, produttività del lavoro e crescita economica*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 2016, n. 2.

<sup>(19)</sup> Sul tema della esigibilità del CCNL, si veda. A. MARESCA, *L'esigibilità del contratto collettivo nazionale: enigma od opportunità praticabile?*, Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, n. 143, pp. 563-575.

<sup>(20)</sup> In questi termini, P. TOMASSETTI, *L'erogazione in cifra fissa nella contrattazione collettiva aziendale*, in A. LASSANDARI, F. MARTELLONI, P. TULLINI, C. ZOLI, *La contrattazione collettiva nello spazio economico globale*, Bononia University Press, 2017.

<sup>(21)</sup> Cfr. P. TOMASSETTI, *From Fixed to Flexible? Wage Coordination and the Collective Bargaining System in Italy*, International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations 33, n. 4, pp. 527-552, 2017. Ancorché datata, un'analisi empirica di taglio economico che affronta il tema della rigidità salariale in Italia è DEVINCIENTI, A. MAIDA, *Rigidità salariali e ruolo delle istituzioni: l'evidenza empirica da microdati*, Laboratorio R. Revelli, 2004, p. 9.

del lavoro e quindi, a parità di produttività, ad aumentare il livello del Clup nominale.

Attribuire esclusivamente alla contrattazione collettiva (e alle istituzioni del mercato), nondimeno, la responsabilità del declino della economia italiana appare oltreché ingeneroso nei confronti degli attori sindacali anche estremamente riduzionistico. Le parti sociali sono state capaci, in tempi di crisi, di farsi carico di gravose responsabilità in situazioni molto difficili, anche attraverso l'attivazione di misure tecnico-organizzative di carattere straordinario, nell'ottica di rilanciare la competitività aziendale <sup>(22)</sup>. D'altra parte, come attestano gli studiosi di relazioni industriali, la contrattazione collettiva non può e non deve essere considerata la sola leva per lo sviluppo della produttività del lavoro <sup>(23)</sup>. Sulla dinamica di essa, infatti, intervengono molteplici determinanti tra cui il progresso tecnico, l'innovazione organizzativa, gli investimenti in formazione del capitale, le spese in ricerca sviluppo <sup>(24)</sup>. Una quota rilevante della dinamica della produttività è spiegata inoltre dalla crescita della domanda aggregata (investimenti e consumi), secondo la c.d. legge Kaldor-Verdoorn, in forza della quale sussisterebbe una stretta correlazione tra crescita della produzione e crescita della produttività <sup>(25)</sup>.

Calando il ragionamento in una prospettiva strettamente economica, se da un punto di vista microeconomico il salario percepito dal lavoratore è anzitutto un costo di produzione, dal punto di vista macroeconomico esso è anche una componente fondamentale della domanda aggregata, in quanto incide sui consumi delle famiglie, sui consumi nazionali e rappresenta, pertanto, una quota considerevole del Pil nazionale <sup>(26)</sup>. Sotto questo profilo, si potrebbe ipotizzare che la duplice natura di costo e di reddito che caratterizza il salario implichi nelle imprese un comportamento intrinsecamente contraddittorio. Da un lato, esse mirerebbero a una minimizzazione del costo unitario del lavoro nell'ottica della massimizzazione dei profitti; dall'altro, esse coltiverebbero la speranza che le altre imprese si comportino nel modo esattamente opposto, in quanto una contrazione della massa salariale determinerebbe una riduzione dei consumi che, se non compensato dalle

---

<sup>(22)</sup> Cfr. V. GLASSNER, M. KEUNE, P. MARGINSON, *La contrattazione collettiva al tempo della crisi*, Diritto delle relazioni industriali, n. 2, 2012. Una estesa, profonda ed articolata monografia dedicata al tema della risposta del diritto del lavoro e delle relazioni industriali in Italia alla recessione economica è M. TIRABOSCHI, *Labour law and industrial relations in recessionary times*, ADAPT University Press, e-Book series, n. 3, 2012.

<sup>(23)</sup> Cfr. A. BRIGNONE, *Il ruolo delle relazioni industriali durante la crisi*, Adapt University Press, Working paper n. 138, 2013, p. 2

<sup>(24)</sup> Cfr. L. GALLINO, *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Laterza, 2013; L. COSTABILE, *Glossario dell'economista per il giuslavorista*, op. cit., 184-185. Per una comprensione delle determinanti della produttività del lavoro non si può prescindere da una conoscenza della *Productivity Function* di Paolo Sylos Labini. Uno studio introduttivo al MOSYL è presente in P. S. LABINI, *Un modello dinamico dell'economia italiana*, 2015 nella riedizione a cura di Paolo Palazzi.

<sup>(25)</sup> Cfr. F. OFRIA, *L'approccio Kaldor-Verdoorn: una verifica empirica per il Centro Nord e il Mezzogiorno d'Italia (anni 1951-2006)*, Rivista di Politica Economica, 2009, 1.

<sup>(26)</sup> Cfr. L. TRONTI, *Contro la recessione. Un patto per il Lavoro a tre livelli*, Economia & Lavoro, n.1, 2019, p. 44.

esportazioni, provocherebbe un peggioramento dei volumi di vendita delle imprese<sup>(27)</sup>.

L'assunto teorico di minimizzazione dei salari sarebbe nondimeno contraddetto se si assume la prospettiva, invece, della teoria delle relazioni industriali secondo cui "il lavoro non è una merce" e che, come tale, non può essere separato dalla persona che lavora<sup>(28)</sup>. A differenza dei beni capitali, dove il livello di produttività degli input inanimati è fisso, i servizi resi dalla forza-lavoro dipendono invece dalla motivazione, dalle competenze e dalle abilità dei lavoratori, su cui inciderebbero anche la dinamica retributiva e, più in generale, le condizioni di vita e di lavoro<sup>(29)</sup>.

In questa direzione si muoverebbe anche un altro filone di studi rappresentato dalla c.d. teoria dei salari di efficienza, secondo cui sarebbe lo stesso imprenditore ad esprimere un forte interesse ad accrescere i salari dei lavoratori al di sopra del valore medio di mercato. Questo perché le politiche aziendali di alti salari sarebbero funzionali ad aumentare il costo-opportunità del licenziamento per comportamenti opportunistici, inducendo il lavoratore ad aumentare l'impegno produttivo rispetto al raggiungimento degli obiettivi aziendali<sup>(30)</sup>.

Sicché, la dinamica retributiva, nell'attuale articolazione degli assetti contrattuali, oltre a svolgere una funzione di tutela del potere di acquisto per mezzo del salario fondamentale, potrebbe rappresentare, mediante il salario di risultato, un importante fattore di crescita dei salari reali funzionale all'aumento della motivazione della forza-lavoro<sup>(31)</sup>.

Ciò a maggior ragione se si inserisce tale tematica nell'ambito della teoria dei contratti incompleti e, più in particolare, del problema di agenzia, laddove il rapporto di lavoro appare contraddistinto da elementi di asimmetria informativa e

---

<sup>(27)</sup> Pur non rientrando nell'ambito dell'oggetto di questa ricerca, un recente articolo che analizza le implicazioni tra la scelta di un modello di crescita trainato dalle esportazioni (*Export-led Growth*) e un modello di crescita trainato dai salari (*Wage-led Growth*). Secondo gli autori, in particolare, le differenze di performance tra sistemi economici nazionali non risiedono primariamente nelle diverse configurazioni istituzionali di relazioni industriali e di lavoro, ma si spiegano a partire dal modello di crescita che può essere sospinto dai consumi interni o trainato dalle esportazioni oppure da un mix equilibrato di entrambi. Cfr. L. BACCARO, J. PONTUSSON, *Rethinking Comparative Political Economy: The Growth Model Perspective*, Politics & Society, 2016, Vol. 44(2), pp. 175–207.

<sup>(28)</sup> Un lavoro ricostruttivo ampio, articolato e di tipo multidisciplinare sulle implicazioni giuridiche derivanti sul presupposto etico secondo cui "il lavoro non è una merce" è stato svolto da M. TIRABOSCHI, *Mercati, regole, valori*, Atti del XX Congresso Aidllass, Udine, 2019.

<sup>(29)</sup> Cfr. B. KAUFMAN, *Il principio essenziale e il teorema delle relazioni industriali*, Diritto delle relazioni industriali, 2006.

<sup>(30)</sup> Per approfondimenti ulteriori sulla teoria dei salari di efficienza, si veda D. LEVIN, *Efficiency wages in Weitzman's share economy*, Industrial Relations, n.2., 1989.

<sup>(31)</sup> Cfr. C. RUGGIERO, *Il sistema retributivo*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 155 ss.

da potenziali rischi di azzardo morale da parte del lavoratore <sup>(32)</sup>. In uno schema concettuale così concepito, il sistema retributivo incentivante diventa in effetti uno strumento funzionale ad allineare interessi e obiettivi tra un principale (imprenditore) ed un agente (lavoratore) che opera per suo conto, redistribuendo parte del rischio dal primo al secondo attraverso opportuni meccanismi flessibili di compensazione economica collegati agli obiettivi del principale <sup>(33)</sup>. Il problema di agenzia diventa più complesso non appena si passa da un rapporto tra un singolo principale e un singolo agente a un rapporto plurimo di agenzia tra un singolo principale e diversi agenti alle sue dipendenze. Un esempio emblematico di questa ipotesi è rappresentato dalle imprese nelle quali le attività produttive sono organizzate in team di lavoro e per le quali non risulta possibile distinguere in modo puntuale il contributo produttivo di ciascun membro <sup>(34)</sup>. Questa situazione, per sua stessa natura, potrebbe essere incubatrice di comportamenti opportunistici di *free riding* da parte del singolo lavoratore, il quale potrebbe beneficiare dei risultati complessivi raggiunti dal team di lavoro minimizzando gli sforzi profusi, sul presupposto della impossibilità della misurazione del risultato individuale <sup>(35)</sup>.

Al fine di risolvere il problema di *free riding* caratterizzante il lavoro in team, diversi autori hanno suggerito, come soluzione, di ribaltare la prospettiva degli obiettivi dei sistemi incentivanti: da sistemi *output-oriented*, ossia basati sui risultati produttivi di tipo collettivo, a sistemi *input-oriented*, ovvero collegati alle competenze individuali dei lavoratori <sup>(36)</sup>. Non manca chi invece ha osservato come il modello retributivo incentivante più efficace non sia né l'uno né l'altro, ma una

---

<sup>(32)</sup> Per una ricostruzione sulla teoria dei contratti incompleti e sul problema di agenzia si veda A. NICITA, V. SCOPPA, *Economia dei contratti*, Carocci, 2005; per un approfondimento sui rischi di azzardo morale insiti nel rapporto di lavoro, cfr. B. HOLMSTROM, *Moral Hazard and Observability*, Bell Journal of Economics, n. 10, 1979, pp. 74-91.

<sup>(33)</sup> Cfr. TRIDICO, *Economia del lavoro. Analisi macroeconomica, evidenze empiriche e politiche del lavoro*, Mondadori Università, 2019

<sup>(34)</sup> Cfr. MARSCHAK, R. RADNER, *Economic theory of teams*, Yale University Press, 1972; A. ALCHIAN, H. DEMSETZ, *Production, information costs, and economic organization*, The American Economic Review, 1972, vol. 62, n. 5, p. 777 ss.; M. M. BLAIR, L. A. STOUT, *A team production theory of corporate law*, Virginia Law Review, 1999, vol. 85, n. 2, pp. 248 ss.

<sup>(35)</sup> Cfr. B. HOLMSTROM, *Moral hazard in teams*, The Bell Journal of Economics, 1982, vol. 13, n. 2, pp. 324 ss

<sup>(36)</sup> I sistemi *output-oriented* comprendono i modelli incentivanti di tipo *profit-sharing*, ossia basati su indicatori di redditività, e di tipo *gain-sharing*, vale a dire collegati su indicatori di produttività e qualità. Sul punto si veda, tra gli altri, T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, op. cit. Sulle distinzioni tra sistemi *input-oriented* e *output-oriented*, si veda G.C. CAINARCA, F. SGOBBI, *Omogeneità della mansione ed eterogeneità della prestazione*, paper presentato all'XI Convegno Nazionale di Economia del Lavoro dell'AIEL, Napoli, 3-5 ottobre 1996; ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: una valutazione e soluzioni innovative. Un ruolo attivo per la politica economica, relazione seminario CNEL*, 2009 e ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in Rivista Italiana degli Economisti, n. 2, 2010, pp. 237-274. I sistemi *input-oriented* sono tipicamente i modelli incentivanti c.d. *skill-based*, ossia quei modelli che prevedono il collegamento del salario variabile alle competenze espresse dai lavoratori rispetto a quelle richieste. Sul punto, si veda: S. DE SILVA, *An introduction to performance and skill-based pay system*, International Labour Organization Publications, 1998; E. LAWLER, G. LEDFORD, *A Skill-Based Approach to Human Resources Management*, Geo Publication, n. 218

combinazione di entrambi secondo un approccio di tipo integrato che colleghi le competenze richieste agli obiettivi di business individuati dalla strategia<sup>(37)</sup>. Altri autori hanno messo in luce come i sistemi incentivanti, da soli, non siano sufficienti per incrementare la produttività del lavoro, in quanto per essere efficaci dovrebbero diventare fattori istituzionali capaci di valorizzare i nessi di complementarità tra innovazione tecnologica, mutamento organizzativo e sviluppo delle competenze<sup>(38)</sup>. A prescindere dalle differenti posizioni emerse nel dibattito, quello che accomuna il punto di vista degli studiosi è che i sistemi incentivanti c.d. *skill-based*, lungi dall'essere solo uno strumento di contrasto al *freeriding*, rappresentino uno strumento finalizzato al miglioramento della performance lavorativa e, indirettamente, della produttività del lavoro<sup>(39)</sup>. Se da un lato, infatti, la produttività del lavoro ha natura intrinsecamente collettiva poiché è misurata come rapporto quantitativo tra valore aggiunto e numero totale di ore lavorate, la performance lavorativa può essere collocata in una dimensione individuale di tipo qualitativo in quanto espressione dell'azione combinata di competenze, abilità e motivazione possedute dal singolo lavoratore<sup>(40)</sup>. In altri termini, si potrebbe affermare che, a differenza della produttività, la performance lavorativa sia strettamente correlata alla motivazione e alla qualità del lavoro declinata in termini di conoscenze, competenze e abilità. Alla luce di queste ipotesi, quindi, ben potrebbe coesistere una elevata performance lavorativa del singolo lavoratore a fronte di un andamento stagnante o negativo della produttività del lavoro, posto che le determinanti alla base di queste di queste due variabili sono differenti. D'altra parte, è verosimile ipotizzare che una elevata performance collettiva dei lavoratori in un contesto di crescita economica possa rappresentare un fattore propulsivo per la dinamica della produttività del lavoro<sup>(41)</sup>.

---

<sup>(37)</sup> Cfr. R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, op. cit., pp. 22-24.

<sup>(38)</sup> Esprime questa posizione A. CRISTINI, A. GAJ, S. LABORY, R. LEONI, *Dynamic Organisational Capabilities: a unifying framework for new work practices, product innovation and competences formation*, Rivista di Politica Economica, n.1-2, 2004; P. GRITTI, R. LEONI, *High Performance Work Practices, Industrial Relations and Firm Propensity for Innovation*, in *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 2012, pp. 267-309. Posizione analoga è quella di A. M. PONZELLINI, *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi venti anni in Italia*, Economia & Lavoro, n. 1, 2017, pp. 147-164, secondo cui la contrattazione aziendale della retribuzione variabile, per essere efficace, dovrebbe intervenire sulla riorganizzazione dei fattori produttivi attraverso un controllo del tasso di assenteismo, la flessibilità degli orari, il coinvolgimento dei lavoratori, nuovi modelli organizzativi, la formazione delle competenze.

<sup>(39)</sup> Cfr. S. DE SILVA, *An introduction to performance and skill-based pay*; F. FARINA, *Discorso sulla qualità del lavoro*, op.cit., p.52.

<sup>(40)</sup> Gli studi riguardanti il concetto di performance lavorativa sono prevalentemente di taglio di psicologia di lavoro. Sul punto, tra gli altri: J.P. CAMPBELL, *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, in M.D. DUNNETTE, L.M. HOUGH (A cura di), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, Consulting Psychologists Press, 1992, pp. 687-732; C. ONES, D.S. VISWESVARAN, *Perspectives on models of job performance*, *International Journal of Selection and Assessment*, n. 8, 2000, pp. 216-226

<sup>(41)</sup> Sul punto: M. D'ONGHIA, *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, Vol. 60, n. 2, 2009, p. 266.

Da ultimo, se si pone in rilievo il dato economico secondo cui, nell'attuale contesto di mercato globale, la competitività aziendale non è più solo competitività di costo e di prezzo, ma anche competitività di qualità del prodotto, allora lo sviluppo della performance lavorativa, in quanto combinazione di qualità del lavoro e motivazione, diventerebbe un fattore strategico per l'ottenimento del vantaggio competitivo per la singola impresa <sup>(42)</sup>. Questo perché "la qualità del prodotto deriva dalla qualità del lavoro" e "la qualità è in gran parte intelligenza delle persone nel lavoro e gli standard di qualità dipendono dagli investimenti in intelligenza della singola impresa, dalle competenze professionali e da un sapere (esperienza e autonomia) che guida l'attività dei lavoratori nel processo. La qualità, infatti, non corrisponde esclusivamente alla bontà dei materiali e alla corretta lavorazione e trasformazione lungo il ciclo di lavorazione" <sup>(43)</sup>. Pertanto, "il datore di lavoro non esige più la quantità, ma qualità del lavoro, perché il progresso tecnico fa sì che la produttività possa essere aumentata in misura consistente se aumenta la qualità della prestazione" e il lavoratore, per tale ragione, è tenuto a garantire elevati standard qualitativi nel lavoro "mettendoci impegno e professionalità" <sup>(44)</sup>.

Muovendo da queste premesse teoriche, la presente tesi di dottorato sostiene l'ipotesi secondo cui, nell'attuale articolazione degli assetti contrattuali, la contrattazione aziendale, attraverso l'applicazione di sistemi incentivanti di tipo integrato, possa svolgere una importante funzione di stimolo per il miglioramento delle performance lavorative, concorrendo a generare la crescita della produttività del lavoro e lo sviluppo della competitività al livello di singola impresa. Nel sostenere questa tesi, l'approccio adottato sarà di tipo qualitativo riguardante un singolo caso di studio rappresentato da un'impresa siderurgica di grandi dimensioni ubicata in provincia di Udine. Allo stato attuale, non esistono ricerche empiriche che si siano occupate di esaminare un singolo caso di studio in merito alla introduzione di un siffatto modello incentivante. Ricerche, cioè, che hanno proposto un'analisi del momento genetico relativo alla introduzione di un tale schema incentivante. Le poche ricerche esistenti in materia si basano su casi multipli <sup>(45)</sup>, ovvero sull'analisi di un singolo caso di studio ma non riguardante l'introduzione

---

<sup>(42)</sup> Si tratterebbe, più in particolare, di una peculiare applicazione del "Competence Model" secondo cui il vantaggio competitivo di un'azienda deriverebbe dalla capacità di definire le competenze strategiche della organizzazione e successivamente tradurle in competenze individuali richieste. Sul punto: R.M. GRANT, *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, 1994; G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1995 (trad. it. Alla conquista del futuro, Il Sole 24 Ore, 1995).

<sup>(43)</sup> Cfr. FARINA, *Della produttività. Discorso sulla qualità del lavoro*, op.cit., p.54.

<sup>(44)</sup> Cfr. C. DELLA RINGA, *Professionalità e approccio economico*, in M. NAPOLI, (A cura di), *La professionalità*, Vita e Pensiero, 2004, p. 95.

<sup>(45)</sup> Ad esempio: D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione collettiva aziendale*, op. cit.; F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT University Press, 2016;

di un sistema incentivante integrato <sup>(46)</sup>. A ciò si aggiunga che, come attesta anche Tiziano Treu <sup>(47)</sup>, le poche ricerche in materia di sistemi incentivanti appaiono del tutto carenti in merito ai profili culturali di contesto organizzativo e di relazioni industriali che rendono efficaci o meno tali sistemi ai fini della performance dei lavoratori. L'esperienza di internship di tre anni nell'ambito del dottorato industriale ha rappresentato allora un momento necessario per approfondire la conoscenza di alcuni fattori di contesto funzionali allo sviluppo dei sistemi incentivanti.

La presente ricerca si propone di colmare talune lacune emerse nel dibattito scientifico, al fine di fornirne un contributo di originalità sui sistemi incentivanti rispetto al rapporto tra questi, la performance lavorativa e la produttività del lavoro.

## 2. Definizione delle domande di ricerca

Posizionato in questi termini il problema di cui intendiamo occuparci, la presente tesi di dottorato ha dunque l'obiettivo di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

1. *Come e perché un'impresa siderurgica propone l'introduzione di un nuovo sistema incentivante integrato basato non solo sulla valutazione della performance collettiva (redditività, produttività, qualità, sicurezza) ma anche sulla valutazione individuale delle competenze (tecniche e trasversali)?*
2. *Come e perché un tale sistema, se tecnicamente ben congegnato, può generare un miglioramento della performance dei lavoratori?*
3. *Se e in che misura un tale sistema può quindi contribuire a un maggior allineamento tra dinamica salariale e produttività del lavoro al livello aziendale?*

---

<sup>(46)</sup> Si veda: S. CIUCCIOVINO, L. TRONTI, *Il sistema retributivo premiale in Fiat-Chrysler Automobiles (FCA). Elementi di un nuovo modello contrattuale?*, Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali, n. 4, 2015.

<sup>(47)</sup> In particolare, T.TREU, *Le forme retributive incentivanti, op. cit.*, rileva come la letteratura scientifica sui sistemi incentivanti evidenzia lacune sul rapporto tra caratteri e scelte del singolo strumento incentivante e contesto organizzativo e sociale in cui è inserito, con conseguenze spesso negative sul funzionamento dello stesso.



### 3. Profili metodologici

Preliminare a qualsiasi attività di ricerca scientifica, sia essa qualitativa o quantitativa, è la definizione di una appropriata metodologia di indagine rispetto agli obiettivi di ricerca, ciò per assicurare rigore scientifico alla procedura di raccolta dei dati, all'analisi degli stessi e, successivamente, alla discussione dei risultati. Da questo punto di vista, la definizione della metodologia risulta attività relativamente semplice non appena siano stati correttamente individuati la domanda e quindi l'oggetto di ricerca. Sono infatti questi due elementi a definire le condizioni in base alle quali è possibile osservare un dato fenomeno sociale nel suo contesto naturale: una volta individuati questi due ambiti, la scelta della metodologia più adatta è una logica conseguenza. La presente tesi di dottorato concentra l'analisi teorica ed empirica su come e perché una impresa siderurgica di grandi dimensioni introduca un nuovo sistema incentivante di retribuzione variabile basato sia sulla performance collettiva sia sulla valutazione delle competenze. In secondo luogo, mira ad analizzare come e perché un tale sistema incentivante potrebbe generare, alla luce delle riflessioni scientifiche emerse nella Literature Review, un incremento di produttività e quindi un miglioramento di competitività per l'azienda<sup>(48)</sup>. Infine, si propone di spiegare se e in che misura un sistema incentivante integrato può contribuire a un maggior allineamento tra dinamica retributiva e produttività del lavoro e quindi a migliorare la competitività aziendale.

In considerazione dei quesiti di ricerca, nella presente tesi di dottorato si è optato per la metodologia del caso di studio singolo, ciò per diverse ragioni: in primo luogo, perché questa metodologia risulta largamente utilizzata dagli studi organizzativi nell'ambito delle discipline della sociologia, delle relazioni industriali e dell'antropologia<sup>(49)</sup>; in secondo luogo, perché in letteratura non si riscontrano contributi rilevanti che investigano, attraverso l'analisi di un singolo caso empirico, tale questione; infine, perché il percorso accademico di dottorato industriale ha fornito l'occasione per una presenza prolungata e intensiva in un contesto aziendale mediante una *internship* di tre anni all'interno di un ufficio risorse umane.

Da un punto di vista definitorio, il caso di studio è stato inquadrato concettualmente come "un'indagine scientifica che investiga un fenomeno contemporaneo nel suo contesto reale, specialmente quando i confini tra fenomeno e contesto possono non risultare chiaramente evidenti"<sup>(50)</sup>. La peculiarità del caso di studio rispetto ad altre tecniche di ricerca è quella di poter effettuare analisi empiriche direttamente sul campo attraverso la raccolta di dati, esperienze e valutazioni provenienti da

---

<sup>(48)</sup> È bene fin da subito specificare che questa ricerca non intende misurare gli effetti netti di un tale sistema incentivante sulla dinamica della produttività, quanto piuttosto comprendere quali potrebbero essere i fattori istituzionali più efficaci per generare la crescita della produttività del lavoro, atteso che sulla dinamica di quest'ultima intervengono molteplici fattori. Questo sostanzialmente per due ragioni fondamentali: in primo luogo, perché il nuovo sistema incentivante non è stato ancora implementato allo stato attuale della ricerca; in secondo luogo, perché una stima econometrica rigorosa richiederebbe un'analisi e una procedura accurata di indagine su molteplici aziende mediante tecniche di campionamento casuale semplice.

<sup>(49)</sup> Cfr. J. F. HARTLEY, *Case studies in organizational research*, in *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*, Sage, 1994.

<sup>(50)</sup> R. K. YIN, *Case Research Study: Design and Methods*, Sage Pubns, 2013.

testimoni qualificati il cui contenuto è fortemente condizionato dal contesto; contesto a sua volta empiricamente rilevabile attraverso l'osservazione diretta delle interazioni sociali nell'ambiente in cui è inserito il ricercatore, nonché mediante la conduzione di interviste con testimoni qualificati. L'utilizzo di questo metodo è preferibile rispetto ad altri metodi quando le principali domande di ricerca sono introdotte dagli avverbi "come" e "perché" <sup>(51)</sup> e quando il ricercatore ha poco o assente controllo sui fenomeni osservati. Come evidenzia Meredith <sup>(52)</sup>, la scelta del caso di studio appare più appropriata quando il fenomeno può essere studiato nel suo contesto naturale e laddove le variabili da analizzare non sono ancora conosciute e il fenomeno non è ancora del tutto compreso. Secondo Gummesson, inoltre, il caso di studio offre l'opportunità di analizzare un fenomeno aziendale secondo un approccio olistico <sup>(53)</sup>. D'altra parte, è stato riscontrato da altri autori come la scelta del caso singolo pone significativi limiti alla generalizzabilità dei risultati ottenuti e problemi di *bias* nella raccolta delle informazioni <sup>(54)</sup>. In particolare, il problema di generalizzabilità deriva in massima parte dalla scarsa rappresentatività statistica della singola unità osservata.

A seconda degli obiettivi di ricerca, il caso di studio può assumere diverse strategie interpretative, anche in considerazione del tipo di fenomeno che si vuole indagare: *exploration*, *theory building*, *theory testing* e *theory extension/refinement*.

**Tabella 1 – Tipologie di ricerca qualitativa nella metodologia del caso di studio**

<i>Lo scopo dello studio</i>	<i>I fenomeni di interesse</i>	<i>La strategia</i>
<p><i>Exploration</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scoprire le nuove aree di ricerca e sviluppo della teoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esiste qualcosa di sufficientemente interessante da giustificare la ricerca?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caso studio singolo</li> <li>- Studio longitudinale non focalizzato del settore</li> </ul>
<p><i>Theory Building</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificare/descrivere le variabili chiave</li> <li>- Identificare le relazioni tra le variabili</li> <li>- Identificare i presupposti dell'esistenza delle relazioni osservate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quali sono le variabili chiave?</li> <li>- Qual è il modello relazionale tra le variabili?</li> <li>- Per quale motivo questa relazione dovrebbe sussistere?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pochi casi studio focalizzati</li> <li>- Studio approfondito del caso singolo</li> <li>- Casi studio multi-sito</li> <li>- Caso studio delle best practices</li> </ul>
<p><i>Theory Testing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Per testare la teoria sviluppata in precedenza;</li> <li>- Per anticipare gli esiti futuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le teorie esistenti trovano supporto nei dati empirici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esperimenti</li> <li>- Quasi-esperimenti</li> <li>- Casi studio multipli</li> </ul>

<sup>(51)</sup> Cfr. D. LEONARD-BARTON, *A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites*, *Organization Science*, n. 1, 1990, pp. 248–266.

<sup>(52)</sup> Cfr. J. MEREDITH, *Building operations management theory through case and field research*, *Journal of Operations Management*, n. 16, 1998.

<sup>(53)</sup> E. GUMMESSON, *Qualitative methods in management research*, Chartwell-Bratt, 1988.

<sup>(54)</sup> K. M. EISENHARDT, *Building theories from case study research*, *Academy of Management Review*, n. 14 (4), 1989, pp. 532–550.

POSIZIONE DEL PROBLEMA

	- I risultati del test sono in linea con quanto prospettato dalla teoria esistente oppure no?	- Campione di popolazione su larga scala
<i>Theory extension/refinement</i> - Per strutturare meglio la teoria alla luce dei dati osservati	- Quanto generalizzabile è la teoria? - Dove è possibile applicare la teoria?	- Esperimenti - Quasi-esperimenti - Casi studio - Campione di popolazione su larga scala

Fonte: C. VOSS, N. T SIKRIKTSIS, MARK FROHLICH, *Case research in operations management, International Journal of Operations & Production Management*, 2002.

Il caso di studio oggetto di questa ricerca, secondo lo schema classificatorio della tabella, è riconducibile alle strategie interpretative della *Exploration* e della *Theory Testing*. Si tratta di una scelta il cui scopo è non solo ampliare l'area di indagine su cui insiste la letteratura scientifica di riferimento, ma anche gettare nuova luce sulle concettualizzazioni fin qui emerse attraverso un raffronto critico tra teoria e risultati conseguiti dalla ricerca empirica.

Coerentemente con il metodo del dottorato industriale, che prevede l'integrazione sistematica tra teoria e pratica, l'analisi del caso studio è stata accompagnata anche dall'approccio metodologico della ricerca-azione, in quanto la riflessione teorica è maturata con l'obiettivo di fornire una soluzione a un problema concreto attraverso un'attività di micro-progettazione finalizzata a un cambiamento, pur nei limiti del ruolo agito e delle specifiche responsabilità assegnate <sup>(55)</sup>. Nel fare questa scelta metodologica, la presente tesi di dottorato si muove nel solco tracciato dal paradigma originario delle relazioni industriali, secondo cui il compito del ricercatore sociale è "applicare conoscenze ed esperienza nella risoluzione di problemi pratici sorti nel mondo del lavoro" <sup>(56)</sup>.

Il caso di studio adotta un approccio di ricerca primariamente qualitativo, sebbene non manchino descrizioni statistiche su dati quantitativi relativi all'andamento economico-produttivo dell'azienda. La ricerca prende in analisi fonti primarie, come i contratti collettivi o le interviste ai testimoni privilegiati, e fonti secondarie, di cui si dà conto nel capitolo della Literature review. L'analisi qualitativa è stata condotta mediante la consultazione del sito internet aziendale, dell'archivio di contratti aziendali disponibili nella rete intranet aziendale, delle fonti documentali aziendali e delle interviste condotte personalmente ai top manager e ai manager aziendali. L'analisi dei contratti è stata svolta avvalendosi sia della tecnica del *text mining* sia di quella della *content analysis*, entrambe funzionali a sintetizzare i dati e le informazioni disponibili in modo sistematico rispetto alle finalità della presente

<sup>(55)</sup> Cfr. F. BUTERA, *La ricerca-intervento sull'organizzazione. Rivoluzionare modelli e metodi*, Sviluppo & Organizzazione, 2017, pp. 86-98. Per un approfondimento sulla ricostruzione del pensiero del fondatore della metodologia della ricerca-azione, si veda C. ADELMAN, *Kurt Lewin and the Origins of Action Research*, Educational Action Research, 1993, pp. 7-24.

<sup>(56)</sup> Cfr. B. E. KAUFMAN, *Il principio essenziale e il teorema fondamentale delle relazioni industriali*, Diritto delle relazioni industriali, n.4, 2006.

ricerca <sup>(57)</sup>. A tale scopo, è stata costruita una tabella sintetica riepilogativa di tutte le clausole presenti nei contratti, estrapolando e suddividendo i dati e le informazioni contenute al suo interno sulla base di un procedimento critico-ricostruttivo di tipo logico-deduttivo, il cui punto di partenza è dato dalla materia (ad es. Organizzazione del lavoro), poi dall'istituto (ad. Orario di lavoro) e infine dalla descrizione analitica del contenuto specifico della disciplina contrattuale. I contratti aziendali presentati, descritti e analizzati nel corpo della tesi sono stati tutti sottoscritti a livello di stabilimento e tutti presentano clausole a contenuto normativo (economico ed extra-economico) e/o obbligatorio, essendo esclusi dal campione gli accordi raggiunti nell'ambito delle procedure di mobilità, gli accordi per l'attivazione della cassa integrazione e, da ultimo, gli accordi nell'ambito delle procedure di acquisizione di altre società.

Oltre ai contratti collettivi, tra le fonti primarie utilizzate per raccogliere i dati e le informazioni è stata adottata la metodologia qualitativa della intervista discorsiva. Nello specifico, la tecnica utilizzata in questa ricerca è quella della intervista semi-strutturata che, per le modalità in cui si svolge, può essere definita alla stregua di una forma speciale di conversazione “nella quale due o più persone si impegnano in un’interazione verbale nell’intento di raggiungere una mèta cognitiva precedentemente definita”. Si tratta di una modalità di conversazione caratterizzata da una sostanziale asimmetria di potere tra intervistatore e intervistato in quanto è solo il primo a porre le domande e definire la mèta cognitiva, mentre il secondo è tenuto (o sarebbe tenuto) a limitarsi a rispondere con sincerità, trasparenza e correttezza. Ad ogni modo, nella intervista semi-strutturata la scaletta delle domande funge solo alla stregua di un “canovaccio”, di una “traccia argomentativa”, per cui l’intervistatore non è vincolato a sottoporre tutte le domande prestabilite, né tanto meno è tenuto a rispettare l’ordine in cui le stesse sono distribuite. Piuttosto, l’intervista semi-strutturata si caratterizza come una tecnica che consente di definire, a partire da un elenco ragionato di domande, il focus della intervista, senza l’obbligo di sottoporre all’intervistato tutte le domande nell’ordine prestabilito, come accade invece per l’intervista strutturata.

Essenziale per condurre una buona intervista è costruire un legame di trasparenza e fiducia tra ricercatore e intervistato. A tal fine, l’opportunità di svolgere una *internship* della durata di tre anni in azienda ha consentito di facilitare e velocizzare il processo di costruzione della fiducia tra le parti in gioco. L’intervista è sempre stata introdotta da una breve descrizione sintetica del progetto di ricerca, dei temi centrali della intervista e delle modalità con cui venivano raccolte le informazioni, principalmente sotto forma di registrazione audio. A tale scopo, è stata somministrata, prima dell’avvio della registrazione della intervista, una dichiarazione di liberatoria in cui l’intervistato autorizzava l’intervistatore ad utilizzare le informazioni raccolte ai fini della ricerca di dottorato. In alcuni casi si è deciso di non registrare l’intervista in quanto la materia trattata era di natura

---

<sup>(57)</sup> Seguendo l’approccio metodologico utilizzato nelle diverse edizioni di ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia*, Rapporto ADAPT, *op. cit.* Per un approfondimento ulteriore si veda AA. VV., *Text Mining Methods and Techniques*, International Journal of Computer Applications, Vol. 85, n. 17, 2014.

strettamente tecnica relativamente ai criteri di calcolo degli indicatori di performance, per cui non si è reputato necessario la trascrizione della stessa.

Nel caso di registrazione, la preventiva comunicazione della modalità di conduzione della intervista ha permesso all'intervistato di comprendere fin da subito il contesto in cui era inserito, non riscontrandosi peraltro particolare imbarazzo o insofferenza rispetto all'utilizzo di questo strumento. Poiché riservatezza e anonimato sono condizioni necessarie per mettere a proprio agio l'interlocutore e in questo modo favorire una comunicazione più fluida e sincera, le interviste sono state tutte svolte in una sala aziendale collocata in un luogo decentrato rispetto agli uffici centrali. Oltre alle condizioni ambientali, secondo la letteratura metodologica in materia di ricerca qualitativa, la buona riuscita di una intervista semi-strutturata dipende da una serie di fattori, tra cui: i) la capacità di fare buone domande coniugando brevità, chiarezza e precisione; ii) l'abilità di interpretare nel minor tempo possibile le risposte dell'interlocutore; iii) essere un buon ascoltatore e non restare intrappolati in preconcetti; iv) essere adattabile e flessibile, affrontando le novità e gli imprevisti non come minacce ma come opportunità; v) adottare un adeguato codice linguistico rispetto al contesto sociale e culturale di riferimento.

È bene precisare che la selezione dei soggetti intervistati non risponde a una tecnica di campionamento casuale semplice, tale per cui il campione individuato è caratterizzato da una sufficiente rappresentatività statistica per sviluppare inferenze probabilistiche. La selezione degli intervistati riflette invece quello che in letteratura è stato definito "campionamento a scelta ragionata" <sup>(58)</sup>. Si tratta di una procedura di campionamento nella quale l'identificazione dei soggetti da intervistare muove dalla domanda di ricerca e dal quadro teorico sviluppato nella Literature Review. La tabella seguente riporta l'elenco in ordine alfabetico delle persone intervistate, per le quali si indicano il nome, il cognome, l'ufficio di appartenenza, il ruolo organizzativo, l'anzianità aziendale, il livello di organigramma, la registrazione audio o meno. Da ultimo, in alcuni casi le interviste semi-strutturate sono state condotte a coppia quando i ruoli organizzativi erano i medesimi e l'unica distinzione era solo riferita al livello di organigramma.

---

<sup>(58)</sup> In particolare, secondo Glasser e Strauss, "il criterio del campionamento a scelta ragionata (*theoretical sampling*) è concepito per essere applicato nel corso del processo che combina la raccolta e l'analisi dei dati con la generazione della teoria". Cfr. B. GLASSER, A. STRAUSS, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, 1967, p. 48.

**Tabella 2 – Elenco degli intervistati nel caso di studio**

NR	Persona intervistata	Ufficio	Ruolo	Seniority	Livello organizzativo	Durata della intervista
1	Bertoli Paola	HR	HR Administration Manager	8 anni	3	2h
2	Catania Salvatore	HR	HR Group Director	2 anni	1	1,5h
3	Cignola Giacomo	QUA	Responsabile gestione sistema qualità	3 anni e mezzo	4	1,5h
4	Codarini Gladys	DIR	Chief Business Compliance Officer	12 anni e mezzo	0	1,5h
5	Ecoretti Alberto	PR	Responsabile Parco Rottame	2 anni	3	1,5
6	Ferini Francesca	HR	HR Specialist Formazione	9 mesi	5	2h
7	Frigo Cristina	HR	HR Business Partner	19 anni	3	1,5h
8	Giuseppe Giacomini	PROD	Direttore di stabilimento	6 anni	1	2,5h
9	Guardini Elisa	HR	HR Training Manager	3 anni e mezzo	4	2h
10	Claudia Mansutti	HR	HR Generalist	2 anni	4	2h
11	Pagnutti Chantal	HR	HR Compensation and Benefit	7 anni	4	2h
12	Giorgio Troni	DIR	Continuos Improvement Manager	2 anni e mezzo	2	2h
13	Zanussi Serena	HR	HR Business Partner	2 anni e mezzo	3	2h
<b>TOTALE</b>						17,5h

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

Il presente lavoro di ricerca è organizzato in quattro distinti capitoli volti a fornire una risposta alle domande di ricerca.

Successivamente a questo primo capitolo finalizzato a presentare la domanda di ricerca e la metodologia applicata, il Cap. II ha la finalità di ricostruire criticamente il framework teorico relativo all’oggetto di ricerca, propedeutico a definire l’impalcatura teorica sulla quale si sostiene l’intero elaborato di tesi. Esso si compone di due parti fondamentali tra loro interconnesse e complementari. Nella prima parte si ricostruisce il dibattito economico e giuridico sulle performance del modello contrattuale, concludendo sulle diverse posizioni emerse in dottrina

rispetto a una riforma dello stesso per il superamento della “trappola della produttività” e il rilancio della competitività della Italia. Nella seconda parte, alla luce degli assetti della contrattazione collettiva, si assume una prospettiva di taglio microeconomico di relazioni industriali volto ad approfondire la relazione intercorrente tra i diversi tipi di sistemi incentivanti e la produttività del lavoro, mettendo in luce le implicazioni di carattere partecipativo relative all’applicazione di tali modelli.

Il Cap. III è volto a ricostruire, descrivere ed analizzare il caso oggetto di studio riguardante l’introduzione di un sistema incentivante integrato. Più in particolare, nella prima parte viene presentata la storia aziendale, il mercato di riferimento, il processo produttivo e la cultura organizzativa. Nella seconda parte è sviluppata una ricostruzione diacronica di tipo descrittivo del campione di contratti collettivi secondo una metodologia a cerchi concentrici che va dal generale al particolare, focalizzando progressivamente l’attenzione sulla disciplina dei premi di risultato in azienda. Più in particolare, saranno presentate analogie e differenze nei diversi accordi riguardanti il premio di risultato, nell’ottica di evidenziare la rottura qualitativa rappresentata dalla nuova ipotesi di accordo relativa a un nuovo sistema incentivante integrato. La parte successiva del Cap III analizza le criticità dell’attuale sistema retributivo aziendale rispetto alla dinamica della produttività aziendale e del costo del lavoro per unità di prodotto, evidenziando gli effetti della dinamica salariale sulla competitività aziendale. La parte conclusiva del capitolo è finalizzata ad analizzare i dati e le evidenze emerse dal caso empirico raccordandole con le concettualizzazioni presentate nella Literature Review.

Da ultimo, le conclusioni delineano delle prospettive future sugli scenari di relazioni industriali nell’ottica di un maggior allineamento tra salari e produttività alla luce delle proposte di riforma degli assetti contrattuali emerse nel dibattito scientifico e sindacale. Segue un ultimo paragrafo finalizzato a valutare il ruolo dei sistemi incentivanti per il rilancio della produttività del lavoro, tenendo conto delle *best practices* emergenti negli ultimi anni.

## CAPITOLO II

### LITERATURE REVIEW

Sommario: **1. Modello contrattuale, dinamica retributiva e produttività del lavoro – 1.1.** Produttività del lavoro e competitività aziendale: un quadro definitorio – **1.2.** Struttura della contrattazione collettiva e dinamica retributiva: dal Protocollo del luglio 1993 all'accordo interconfederale del marzo 2018 – **1.3.** Rigidità salariale e problemi di coordinamento salariale nel decentramento contrattuale – **1.4.** Le politiche fiscali e contributive di valorizzazione del secondo livello contrattuale – **1.5.** Le valutazioni della dottrina sulle implicazioni macroeconomiche del sistema contrattuale a due livelli – **1.5.1.** Modello contrattuale centralizzato o decentralizzato? – **1.6.** Proposte per uscire dalla “trappola della produttività” attraverso una riforma del modello contrattuale – **1.7.** Determinanti (e declinazioni) della produttività al livello aziendale – **2. Sistemi incentivanti, contrattazione aziendale e performance dei lavoratori** – **2.1.** Dalla produttività del lavoro alla performance dei lavoratori: due concetti ben distinti – **2.2.** Il sistema retributivo aziendale come leva di motivazione della forza-lavoro – **2.3.** Forme e modelli di retribuzione variabile nella contrattazione collettiva aziendale – **2.3.1.** (*segue*) I modelli retributivi c.d. *Skill-based*: definizioni, contenuti e finalità – **2.4.** Il sistema incentivante come soluzione al problema di agenzia (*agency problem*) – **2.4.1.** Il salario di efficienza come leva incentivante dell'*effort* lavorativo – **2.5.** Forme di partecipazione e sistemi incentivanti di retribuzione variabile – **2.6.** Efficacia dei sistemi incentivanti per il miglioramento della performance dei lavoratori – **2.7.** Contrattazione collettiva aziendale e produttività del lavoro: le evidenze empiriche

## 1. Modello contrattuale, dinamica retributiva e produttività del lavoro

### 1.1 Produttività del lavoro e competitività aziendale: un quadro definitorio

Non esistono numerose ricerche in Italia che analizzano in profondità il concetto di competitività delle imprese, mentre si riscontra nella letteratura scientifica un maggior numero di contributi in materia di produttività del lavoro. Un studio che si è fatto carico di colmare questo gap di conoscenza sul concetto di competitività, fornendo un quadro definitorio ampio, articolato ed esaustivo è R. CELLINI, A. SOCI, *La competitività*, Quaderni – Working Paper DSE, No. 292, Alma Mater Studiorum, Università di Bologna, Dipartimento di Scienze Economiche (DSE), 1999. Secondo gli autori, in particolare, non esisterebbe un concetto univoco di competitività, ma diverse accezioni in funzione del livello di aggregazione (micro o macroeconomico) a cui è studiata. Nella sua dimensione microeconomica, la competitività può essere intesa non solo come la capacità di una impresa di espandere le proprie quote di mercato, di ridurre i costi di produzione (tra cui anche il costo del lavoro) e di aumentare la quota dei profitti, ma anche di innovare tecnologie e impianti e di migliorare la qualità dei prodotti rispetto ai propri competitors. Sul versante macroeconomico, invece, la competitività è concepita fondamentalmente come capacità del sistema produttivo di ridurre il costo del



lavoro per unità di prodotto (CLUP). Per quanto riguarda il concetto di produttività del lavoro, sul quale la letteratura statistica ed economica è predominante, si ritiene opportuno citare anzitutto i manuali forniti dalle istituzioni nazionali, comunitarie e internazionali nei quali sono spiegate dettagliatamente norme e metodi di calcolo degli indicatori statistici e che, come tali, sono punti di riferimento imprescindibili per qualsiasi comparazione tra paesi, tra settori e tra imprese. Sul punto, tra gli altri, si veda: OECD, *Measuring productivity. Measurement of aggregate and industry-level productivity growth*, OECD Manual, 2001; EUROSTAT, *Are we measuring productivity correctly?*, Office for Official Publications of the European Communities, 2007; ISTAT, *Misure di produttività. Anni 1995-2015*, 2016; COMMISSIONE EUROPEA, *An overview of the EU KLEMS Growth and Productivity accounts*, Directorate General for Economic and Financial Affairs, n. 290, 2007.

È stato sottolineato, da alcuni economisti, come produttività e competitività sono due concetti correlati ma distinti, sebbene nel dibattito pubblico (e anche sindacale) spesso siano stati sovrapposti. Sul punto si veda S. FADDA, *Commento all'accordo sulla produttività*, nota ISRIL, n. 4, 2013, p. 1. Sotto questo profilo, si può sostenere come il concetto di produttività sia funzionale a definire e misurare quello di competitività quantomeno nella sua accezione di competitività di costo. Un indicatore ampiamente utilizzato per misurare questo tipo di competitività è, come anticipato, il CLUP, ossia il rapporto tra costo del lavoro per unità di lavoro e produttività del lavoro, largamente citato anche dalle parti sociali in varie occasioni per evidenziare il gap di competitività del sistema produttivo italiano. Si veda, ad esempio, sul punto l'accordo interconfederale del 2012 "Linee programmatiche per il rilancio della produttività e della competitività in Italia", consultabile sul sito [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it), BANCHE DATI, voce Accordi interconfederali; CONFINDUSTRIA, (a cura di M. MARCHETTI ), *Audizione nell'ambito della discussione congiunta delle risoluzioni 7-00847 Rizzetto, 7- 00886 Cominardi, 7-01237 Baldassarre, 7-01241 Gribaudo e 7- 01268 Martelli, relative ad iniziative volte alla fissazione di retribuzioni e compensi minimi*

Sui criteri di calcolo del CLUP esistono però approcci molto differenti tra loro, suddivisibili in base alle differenti tecniche di calcolo adottate per misurare la produttività del lavoro. In linea generale, il CLUP può essere calcolato come rapporto tra costo del lavoro per unità di lavoro e produttività del lavoro (variamente misurata). Si tratta di un indicatore di competitività funzionale a misurare quanto produce e quanto costa, in media, ogni singola unità di lavoro. Sui criteri di calcolo del CLUP nonché sulle ricadute che la dinamica di questo indicatore può avere sulla competitività delle imprese si veda, tra gli altri, J. FAGERBERG, *International Competitiveness*, Economic Journal, Vol. 98, No. 391, June 1988, pp. 355-374; G. TRAVAGLINI, *Modelli contrattuali, produttività, retribuzioni*, Bepress, 2015, p.

6; P. TRIDICO, *Economia del lavoro. Analisi macroeconomica, evidenze empiriche e politiche del lavoro*, Mondadori Università, 2019, p. 14-15. A seconda delle unità di misura prese a riferimento, il CLUP può essere espresso in termini nominali oppure in termini reali. Il CLUP nominale è misurato mettendo a rapporto il costo del lavoro per unità di lavoro alla produttività in volume, ossia a prezzi costanti, se misurata come valore aggiunto, oppure in termini di output fisico. Si tratta, nello specifico, di un indice di prezzo del lavoro che, come tale, va confrontato con gli altri indici di prezzo, primo tra tutti il prezzo dei beni e servizi, ma anche con quello dei prezzi al consumo. Il CLUP reale è misurato invece rapportando il costo del lavoro per unità di lavoro alla produttività in valore aggiunto a prezzi correnti. Si tratta in questo caso, invece, di un indicatore di costo assoluto del lavoro che equivale algebricamente al valore della quota del lavoro corretta per il lavoro dipendente. B. VAN ARK, E. MONNIKHOFF, *Productivity and unit labour cost comparisons: a data base*, Employment Sector – ILO, Employment Paper, n.5, 2000 p. 5 osservano come la scelta di utilizzare al numeratore grandezze nominali e al denominatore grandezze espresso in termini reali “*can be understood when interpreting the unit labour cost measure as an indicator of cost competitiveness. It then adequately represents the current cost of labour per “quantity unit” of output produced*”. Diversamente, secondo L. TRONTI, *Obiettivi e logiche dietro la strategia contrattuale*, dattiloscritto, Fondazione Giuseppe Di Vittorio, Progetto europeo “CAWIE3”, 2019, p. 2, “l’indicatore corretto di competitività di costo è invece il cosiddetto CLUP reale [...] che rapporta il costo del lavoro per unità di lavoro – a prezzi correnti – al prodotto per unità di lavoro, espresso anch’esso a prezzi correnti. In questo modo si ottiene un indicatore reale che coincide con la quota del lavoro nel reddito corretta per il lavoro indipendente: ovvero un segnale che fornisce significative indicazioni di competitività di costo sia in valore assoluto (per confronti tra settori, tra imprese, tra territori), sia in dinamica”.

Misurare la dinamica del CLUP è importante in quanto sue variazioni possono incidere sulle variazioni dei prezzi dei beni (e quindi sulla competitività) e sulla distribuzione funzionale del reddito tra i fattori della produzione (capitale, lavoro e rendita). In un sistema economico chiuso, ad esempio, quando il CLUP aumenta, a parità di livello dei prezzi, si genera una compressione dei profitti oppure, a parità dei profitti, si genera un aumento del livello dei prezzi, quindi dell’inflazione. Viceversa, quando il CLUP diminuisce, a parità di livello dei prezzi, si produce un aumento dei profitti, oppure, a parità dei profitti, si determina una riduzione dei prezzi, con un conseguente aumento di competitività delle imprese. Nelle economie aperte agli scambi internazionali, gli effetti del CLUP sono influenzati oltreché dalla dinamica del costo del lavoro e della produttività, anche dalla dinamica del tasso di cambio, in ragione dei rapporti di scambio tra le diverse valute. Sul punto

N. ACOCELLA, *Politica economica e strategie aziendali*, Carocci Editore, 2011, pp. 468-471; D. ANTONIOLI, P. PINI, *Contrattazione, dinamica salariale e produttività: ripensare gli obiettivi e i metodi*, Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori, vol.14, n.2, 2013.

Concentrando l'analisi concettuale sul denominatore del CLUP, ossia sulla produttività del lavoro, come già anticipato, si riscontra un maggior numero di contributi scientifici rispetto al tema della competitività. Da questo punto di vista, un lavoro di taglio introduttivo sul tema è in A. NISTICÒ, L. PROSPERETTI, *Produzione e Produttività*, in G. MARBACH (a cura di), *Statistica Economica*, Utet, 1991, secondo cui la produttività (in senso ampio) è intesa come rapporto tra il risultato di una certa attività produttiva (output) e i relativi fattori produttivi impiegati per realizzarlo (input). Più specificatamente, l'ISTAT, *Misure di produttività. Anni 1980-2008, op. cit.*, definisce la produttività come "il rapporto tra una misura del volume di output realizzato e una misura del volume di uno o più input impiegati nel processo produttivo" che riprende a sua volta la definizione data dall'OCSE in OECD, *Measuring productivity. Measurement of aggregate and industry-level productivity growth, op.cit.* Il volume di output, a qualsiasi livello di aggregazione, è statisticamente misurato attraverso il valore aggiunto, che identifica il residuo del valore economico complessivo del prodotto al netto dei costi relativi a beni e servizi intermedi acquistati dall'entità (semilavorati, materie prime, energia, etc.). Alternativamente, in particolare al livello di impresa, il volume di output è misurato tipicamente mediante l'utilizzo di grandezze fisiche come le tonnellate prodotte, il numero di pezzi lavorati, etc. etc. La scelta di misurare in termini fisici la produttività rende tuttavia molto difficile l'aggregazione degli output realizzati nel caso di imprese multi-processo o multi-prodotto, in quanto il prezzo dei beni – e con essi il valore aggiunto – potrebbe variare sensibilmente rispetto alla qualità della singola tipologia di prodotto fabbricato. Di questo avviso, A. SANTEUSANIO, G. STORTI, *Statistica economica*, CUSL, 2003, affermano che "la produzione conseguita soltanto raramente può misurarsi in termini fisici. Infatti, anche per la misura della produttività a livello aziendale, l'eterogeneità dei prodotti ottenuti è spesso tale che il volume della produzione può essere misurato solo facendo la somma dei valori corrispondenti ai vari prodotti. L'esigenza di esprimere il numeratore del rapporto in termini di valore diventa poi imperativa a mano a mano che da un'impresa si passa a gruppi o classi di imprese, ovvero al complesso delle imprese di un intero sistema economico".

Assunto, quindi, che la misura di produttività più appropriata in linea teorica sia quella basata sul valore aggiunto e non quella basata su output fisici, la misurazione del volume di questo valore aggiunto dipende a sua volta dalla scelta del sistema dei prezzi. Da questo punto di vista, il valore aggiunto può essere misurato in termini nominali, ossia come grandezza monetaria a prezzi correnti, oppure in

termini reali come grandezza monetaria a prezzi costanti, ossia fissando un anno base convenzionale associato a un dato livello di prezzi. In particolare, il valore aggiunto a prezzi costanti si calcola dividendo il valore aggiunto a prezzi correnti per il rapporto tra i prezzi correnti e i prezzi dell'anno base. Sul punto, A. BIROLO, *Di cosa parliamo quando parliamo di produttività?*, Impresa & Stato, n. 96, 2012, p. 52. Nel primo caso, a parità di input, variazioni della misura di produttività possono riflettere, oltre a variazione delle quantità prodotte, anche variazioni dei prezzi; nel secondo caso, invece, variazioni della misura di produttività riflettono unicamente variazioni delle quantità. Se si utilizza il valore aggiunto a prezzi correnti, si misura la produttività nominale (o in valore); viceversa, se si adotta il valore aggiunto a prezzi costanti, quella reale (o in volume). Un approccio critico alla misurazione del valore aggiunto a prezzi costanti è mosso da L. ROMANO, F. TRAU, (CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA), *L'industria italiana e la produttività. Cosa significa essere competitivi?*, Nota dal CSC, n. 4, 2019, secondo cui tale indicatore, secondo le diverse metodologie adottate nei paesi europei, non tiene conto adeguatamente delle variazioni di qualità del prodotto, nella misura in cui sottrae la dinamica dei prezzi dal calcolo del valore aggiunto, anche quando tale dinamica non riflette l'inflazione ma strategie aziendali di *upgrading* qualitativo. Ne consegue, secondo gli autori, che l'Italia evidenzia migliori performance quando la comparazione tra paesi avviene sulla base del valore aggiunto in valore anziché in volume.

L'input di lavoro può essere misurato invece facendo ricorso al numero totale di addetti, al numero totale di ore lavorate, ovvero al numero totale di lavoratori equivalenti a tempo pieno. Se si utilizza il numero di addetti, si misura il prodotto pro-capite, mentre se si utilizza il numero di ore lavorate si misura la produttività oraria del lavoro. A tal riguardo, è stato osservato come la produttività oraria del lavoro, tra le diverse misure di produttività, è l'indicatore più preciso "perché misura la potenza produttiva del lavoro indipendentemente dalla sua durata" (L. TRONTI, *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, Economia & Lavoro, n.2, 2010, p. 48).

A seconda del tipo di misura del volume di input, prescindendo dalla scelta della misura di output, la produttività può essere calcolata sulla base di indici di produttività parziale o di produttività totale. La produttività parziale misura il rapporto tra un indice del volume di output, che può essere il valore aggiunto o gli output fisici, e un indice del volume di input, misurato in termini di quantità di capitale o lavoro. Se si sceglie di inserire al denominatore l'input di capitale, si parla di produttività del capitale; viceversa, se si sceglie il lavoro, si tratta di produttività del lavoro. Le misure di produttività totale, che sono economicamente più rappresentative, catturano invece l'apporto complessivo degli input primari e intermedi sull'output prodotto (A. SANTEUSANIO, G. STORTI, *Statistica*

*economica, op. cit.*, p. 4). Tuttavia, come osserva C. PASCARELLA, *La misura della produttività al livello provinciale: metodi, limiti e paradossi*, in P. FELTRIN, *Misurare la produttività: metodi, limiti, equivoci*, Osservatorio economico e sociale di Treviso, Quaderno n.12, 2007, p. 5, sebbene la produttività totale dei fattori sia la misurazione più raffinata e rappresentativa da un punto di vista economico, “accade spesso di non disporre di tutti i dati statistici necessari per costruire l’indicatore di produttività più appropriato. In genere, mentre a livello nazionale si hanno gli elementi necessari per le misurazioni più raffinate e più complesse, cioè le multifattoriali, a livello territoriale sub-nazionale esistono limitazioni tali per cui l’unica misurazione possibile è quella parziale riferita al fattore lavoro”. Ciò è ancor più vero nel caso di misurazioni della produttività al livello aziendale, dove generalmente gli uffici aziendali preposti all’elaborazione dei dati sulla produttività, anche per ragioni di semplicità nella gestione dei dati, utilizzano indici fisici di produttività parziale del lavoro alla stregua di indicatori di efficienza tecnica dei processi produttivi.

Nella misurazione della produttività aziendale del lavoro esistono molteplici approcci metodologici, tra loro anche in contrasto, ciò in ragione del fatto che nel calcolo di questo tipo di indicatore sono coinvolti diversi attori economici e sociali (managers, lavoratori, investitori, consumatori e sindacalisti) ciascuno dei quali è portatore di interessi differenti. Secondo J. PROKOPENKO, *Productivity management. A practical Handbook*, ILO, 1987, pp. 31, le principali tecniche di misurazione della produttività disaggregata al livello di impresa si differenziano tra loro in base alle diverse concettualizzazioni degli autori di riferimento. Seguendo la ricostruzione dell’autore, il primo contributo in materia di analisi della produttività aziendale è quello di B. GOLD. *A framework for productivity analysis*, in SAMUEL EILON, *Applied productivity analysis for industry*, 1976, pp. 22-23, secondo cui la misurazione della produttività si basa sul tasso di ritorno degli investimenti e sulla dinamica dei profitti, relativamente al prezzo dei prodotti, ai costi unitari, uso di impianti, produttività degli impianti, allocazione del capitale tra capitale fisso e capitale circolante. Secondo K. KUROSAWA, *Structural approach to the concept and measurement of productivity*, Keizau Sushi (Economic Journal of Nihon University), Vol. 50, n. 2, 1980, pp. 96-135, la misurazione della produttività aziendale implica un’analisi approfondita dei processi di lavoro attraverso la scomposizione quantitativa tra le ore di lavoro a valore aggiunto e quelle non a valore aggiunto: l’indice di produttività aziendale del lavoro coincide con il rapporto tra ore lavoro a valore aggiunto sul totale delle ore lavorate. Per A. LAWLOR, *Productivity improvement manual*, Aldershot, 1985, pp. 306, la produttività deve essere misurata in un’ottica multidimensionale che tiene conto del modo in cui le organizzazioni soddisfano i criteri di efficienza ed efficacia rispetto

ai seguenti cinque obiettivi: obiettivi di risultato, efficienza, efficacia, comparabilità e trend progressivi.

## **1.2. Struttura della contrattazione collettiva e dinamica retributiva: dal Protocollo del luglio 1993 all'accordo interconfederale del marzo 2018**

Definito il concetto di competitività e produttività del lavoro, in questo paragrafo saranno ricostruiti i fattori istituzionali alla base della dinamica del costo del lavoro, ossia il numeratore del CLUP.

È bene premettere anzitutto che, in assenza di una legge sul salario minimo legale, nel sistema italiano la fonte principale di determinazione del valore economico del trattamento retributivo per ogni categoria e qualifica è rappresentata dai contratti collettivi di lavoro. Vero è che, in ogni caso, i trattamenti economici fissati dal contratto collettivo (e anche dal datore di lavoro) devono rispettare i requisiti costituzionali di proporzionalità e sufficienza ai sensi dell'art. 36 Cost. Per una ricostruzione sul dibattito giuridico in tema di proporzionalità e sufficienza della retribuzione, nonché dei rapporti gerarchici tra questi due parametri si veda, tra gli altri: T. TREU, *sub art. 36*, in AA.VV., *Rapporti economici. Tomo I*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli, Bologna, 1979; L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, Napoli, 1991; G. ZILIO GRANDI, C. ZOLI, *Qualificazione e quantificazione delle attribuzioni patrimoniali*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI, (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene editore, Napoli, 1994; S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, Torino, 2002; PALLADINI, *I diritti costituzionali in materia di retribuzione*, in E. GRAGNOLI, S. PALLADINI, (a cura di), *La retribuzione*, Utet, Milano, 2012, pp. 41 e ss.; M.C. CATAUDELLA, *La retribuzione nel tempo della crisi. Tra principi costituzionali ed esigenze del mercato*, Giappichelli, 2013. Tra le principali funzioni che ha assunto storicamente il contratto collettivo, infatti, è ricompresa quella tariffaria, per cui il tema della dinamica retributiva è strettamente legato contrattazione collettiva. Sul punto: G. MESSINA, *I concordati di tariffe nell'ordinamento giuridico del lavoro*, in *Rivista di Diritto Commerciale*, I, 1905, 458 ss.

Nel sistema italiano di relazioni industriali, lo studio della dinamica retributiva non può prescindere da un'analisi delle complesse vicende che hanno investito i processi di riforma della struttura della contrattazione collettiva dal 1993 ad oggi. Una introduzione panoramica di carattere generale sul tema si rinviene nelle diverse edizioni di G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Relazioni industriali. Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana*, Il Mulino e da ultimo G.P. CELLA, T. TREU,

*Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Il Mulino, 2009. Più recentemente, si veda anche M. CARRIERI, F. PIRRO, *Relazioni industriali*, Pixel, 2016, pp. 91 e ss. e L. BORDOGNA, R. PEDERSINI, *Relazioni industriali. L'esperienza italiana nel contesto internazionale*, Il Mulino, 2019, pp. 101-132.

Preliminarmente, è opportuno ricordare, com'è ben noto, che la struttura della contrattazione collettiva può essere definita come l'insieme delle articolazioni con cui la stessa si ripartisce nei diversi livelli contrattuali nonché il modo in cui complessivamente questi diversi livelli si connettono tra loro. M. CARRIERI, F. PIRRO, *Relazioni industriali, op. cit.*, p. 91. Una volta definito il concetto di struttura della contrattazione collettiva, il punto di partenza per un'analisi approfondita del sistema contrattuale italiano è lo studio del Protocollo del 23 luglio 1993 definito da G. GIUGNI, *Ecco su quali punti ci siamo arenati*, La Repubblica, 15 dicembre 1993, n. 148 nei termini di "carta costituzionale delle relazioni industriali" a volere indicare il momento fondativo di un nuovo patto politico e sociale tra governo, associazioni datoriali e organizzazioni dei lavoratori. In termini di struttura della contrattazione, il Protocollo istituzionalizza per la prima volta un modello contrattuale multi-datoriale (*multi-employer*) di tipo bipolare ("*Two-Tier Bargaining*"), ossia basato su due livelli contrattuali complementari, specializzati e in parte non sovrapposti: al primo livello la contrattazione settoriale di rilievo nazionale; al secondo livello la contrattazione di rilievo territoriale e/o aziendale. Per una distinzione tra modelli di contrattazione *single-employer* e *multi-employer* si veda L. BORDOGNA, *Relazioni industriali. L'esperienza italiana nel contesto internazionale, op. cit.*, p. 109. Si tratta, secondo G. GIUGNI, *Diritto sindacale*, Cacucci, 2014, p. 211, di un modello decentrato e coordinato di contrattazione collettiva nella misura in cui il rapporto tra i due livelli della contrattazione è sia di tipo gerarchico-verticale sia di specializzazione funzionale. Infatti, se da un lato il CCNL definisce su quali materie e istituti è abilitata a intervenire la contrattazione di secondo livello, dall'altro, quest'ultima è titolare di competenze distinte e specializzate rispetto al CCNL. Per una ricognizione di taglio comparativo sui sistemi contrattuali a due livelli in ambito europeo nonché sugli effetti di tali sistemi sulla dinamica retributiva si rinvia, invece, al lavoro di T. BOERI, *Two-Tier Bargaining*, IZA, n. 8358, 2014.

Per quanto concerne strettamente la dinamica retributiva, più nello specifico, il Protocollo del '93 prevede che la contrattazione settoriale di rilievo nazionale assuma la funzione di tutelare il potere di acquisto delle retribuzioni nominali agganciando la dinamica retributiva al tasso di inflazione programmato. Parallelamente, la contrattazione di secondo livello, aziendale o territoriale, è incaricata di aumentare in modo sostenibile (ossia non inflattivo) le retribuzioni reali attraverso meccanismi retributivi incentivanti collegati a obiettivi di performance aziendale, misurati attraverso opportuni indicatori di redditività,

produttività, qualità ed efficienza. Per una ricostruzione del dibattito del tempo sulle implicazioni politiche, economiche e sociali del nuovo modello contrattuale si veda, tra gli altri, G. GIUGNI, *L'accordo sul costo del lavoro: un'intesa densa di novità*, Lavoro Informazione, n. 13, 1993, p. 5 e ss.; AA.VV., *L'accordo del 23 luglio*, Prospettiva sindacale, n. 84, 1993; M. ROCCELLA, *Azione sindacale e politica dei redditi: appunti sull'accordo triangolare del 23 luglio 1993*, Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, 1993, p. 263 ss.; L. ZOPPOLI, *Retribuzione, politiche dei redditi e tecniche regolative*, Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, 71, 1996, p. 357 ss.; G. ZILIO GRANDI, *Struttura della contrattazione e sistema di rapporti collettivi. Il 1993: una sorta di anno zero*, Annali della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Cagliari, 1997, p. 445 ss.; S. BELLOMO, *Retribuzione, produttività e assetti contrattuali a quindici anni dal Protocollo Ciampi*, in Scritti in onore di Edoardo Ghera, tomo I, Bari, Cacucci, 2008, pp. 113 ss.

La politica dei redditi così configurata mira, sul piano macroeconomico, a contenere l'inflazione in vista dell'imminente ingresso dell'Italia nel club dell'Euro attraverso il superamento del precedente meccanismo della scala mobile, mentre sul piano microeconomico assume l'obiettivo di realizzare un maggiore allineamento tra dinamica del costo del lavoro e produttività attraverso il riconoscimento formale del ruolo di stimolo alla produttività della contrattazione di secondo livello. Sul punto: R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, Lavoro e Relazioni industriali, n. 2, 1999, p. 1. Sotto questo profilo, il Protocollo segna anche, secondo alcuni autori, un importante obiettivo di transizione culturale verso un modello di relazioni industriali più partecipativo in quanto, attraverso l'istituzionalizzazione della contrattazione decentrata dei premi variabili, assume la performance di impresa come punto di convergenza degli interessi tra management e lavoratori.

Nell'ottica di migliorare la performance del sistema contrattuale, anche attraverso un maggior decentramento del baricentro contrattuale, successivi accordi interconfederali, a partire dal 2009, sono intervenuti in materia di dinamica retributiva e assetti contrattuali. In primo luogo, l'Accordo quadro di riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009, privo della firma della CGIL, che va a modificare i criteri di determinazione della dinamica retributiva della contrattazione nazionale: si passa, così, da meccanismi che collegano la dinamica dei minimi tabellari al tasso di inflazione programmato a meccanismi di indicizzazione *ex ante* che collegano la dinamica retributiva al tasso di inflazione previsionale rilevato dall'Istat. Per una disamina critica sulle novità nonché sulle problematiche inerenti alla mancata firma della CGIL nell'accordo quadro del gennaio 2009 si veda, tra gli altri, F. CARINCI, *Una dichiarazione di intenti: l'accordo quadro 22 gennaio*



2009 sulla riforma degli assetti contrattuali, *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2009, pp. 177 e ss.; R. PESSI, *Prospettive evolutive delle relazioni industriali in Italia: la riforma degli assetti contrattuali*, *Diritto delle relazioni industriali*, n. 2, 2009; M. TIRABOSCHI, *Le relazioni industriali e di lavoro dopo il protocollo del 22 gennaio 2009*, *Guida al Lavoro*, n. 5, 2009. Per un approfondimento, invece, sul tema del contenimento della inflazione nell'Accordo del 2009 e sulle caratteristiche dell'IPCA quale indicatore del tasso di inflazione, si veda F. FAZIO, E. MASSAGLI, M. TIRABOSCHI, *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, ADAPT UNIVERSITY PRESS, E-book series, vol. 8, 2013, nonché M. MARTONE, *La contrattazione Interconfederale*, in M. MASCINI (a cura di) *Annuario del lavoro*, 2009, pp. 121-127. Per un approccio critico all'utilizzo del IPCA quale indicatore a cui agganciare la dinamica salariale si veda: A. MEGALE, L. BIRINDELLI, R. SANNA, *Indagine conoscitiva sul livello dei redditi di lavoro e sulla redistribuzione della ricchezza in Italia nel periodo 1993-2008 – Audizione presso la Commissione lavoro, previdenza sociale. XVI Legislatura*, 24 settembre 2009, p. 2 e pp. 29-33 <http://goo.gl/JJtUhW>. In particolare, nell'opinione degli autori, l'aggancio della dinamica salariale all'IPCA non garantirebbe una piena tutela del potere di acquisto, in quanto essendo tale indicatore depurato dalle componenti energetiche, scaricherebbe sui salari i rialzi dei costi energetici compresi quelli derivanti da un'eventuale ripresa del prezzo del petrolio.

Non manca chi ha osservato, a tal proposito, che la sostituzione del tasso di inflazione programmato con un indice previsionale affidato a un soggetto terzo abbia implicato, di fatto, uno svuotamento del ruolo di autorità salariale in capo alla contrattazione nazionale. Non potendo più negoziare infatti il tasso di inflazione programmato, la contrattazione nazionale si limita eventualmente solo a valutare l'opportunità di poter contrattare eventuali margini a consuntivo tra inflazione prevista e inflazione effettiva nell'arco di vigenza contrattuale. Per converso, tale svuotamento del livello nazionale comporterebbe un rafforzamento del ruolo della contrattazione di secondo livello, che assume così un ruolo centrale nella negoziazione degli incrementi del potere di acquisto delle retribuzioni attraverso la disciplina esclusiva dei premi aziendali. Sul punto M. VITALETTI, *La retribuzione variabile. Tecniche e modelli nel sistema della contrattazione collettiva*, Aracne, 2010, pp. 29-30.

Inoltre, al fine di incentivare una maggiore diffusione della contrattazione di secondo livello sulla retribuzione variabile, l'Accordo introduce il c.d. "elemento di garanzia retributiva", un trattamento economico aggiuntivo previsto nei confronti dei lavoratori in forza nell'aziende prive di contrattazione di secondo livello e che non percepiscono altri trattamenti retributivi aggiuntivi individuali. È stata avanzata in dottrina l'ipotesi per cui questo istituto invece di stimolare la diffusione dei premi di risultato, potrebbe indurre le imprese a non attivare la contrattazione di secondo

livello, risparmiando i costi transattivi legati allo svolgimento di una negoziazione, nonché eventuali erogazioni salariali di ammontare più elevato. Sul punto: L. BELLARDI, *I diversi sistemi contrattuali dopo l'accordo quadro*, AREL – Europa, Lavoro, Impresa, p. 31 e ss.). D'altra parte, l'accordo del 2009 esclude inoltre la possibilità di poter prevedere che una quota aggiuntiva di incremento retributivo sia collegato agli andamenti della produttività del settore, rinviando quindi alla sola contrattazione di secondo livello eventuali recuperi sui guadagni di produttività. Sul punto: A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, 2009, p. 324 e G. FERRARO, *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, op. cit.

A partire dal varo dell'Accordo quadro del 22 gennaio 2009, seguono in successione una serie di accordi interconfederali di attuazione nei diversi settori contrattuali che però, a ben guardare, recepiscono solo in parte i contenuti dell'Accordo quadro. Sotto questo profilo, il dibattito scientifico è unanime nell'osservare che il sistema italiano di relazioni industriali, lungi dall'essere organico e unitario, sarebbe caratterizzato invece sempre più da una "pluralità di sistemi contrattuali" corrispondenti alle diverse categorie di settore. Per una ricostruzione sulle diverse modalità applicative dell'Accordo Quadro del 22 gennaio 2009 nei diversi settori contrattuali si veda, tra gli altri, L. BELLARDI, *L'attuazione dell'Accordo quadro: pluralità di sistemi contrattuali ed eterogenesi dei fini. Alcune note di sintesi*, Diritto del lavoro e relazioni industriali, 2010; A. LASSANDARI, *La contrattazione collettiva. Prove di decostruzione di un sistema*, Lavoro e diritto, n. 2, 2011. Per un raffronto critico tra contenuti dell'Accordo quadro del gennaio 2009 e ricezione nell'accordo interconfederale attuativo nell'ambito del settore metalmeccanico, si veda M. RICCI, *L'accordo quadro e l'accordo interconfederale del 2009, contenuti, criticità e modelli di relazioni industriali*, Rivista italiana di diritto del lavoro, 2009, p. 353.

In questo contesto, in effetti, è stato osservato come nonostante le parti sociali abbiano assunto l'esplicito obiettivo di sviluppare ulteriormente il decentramento contrattuale anche in materia retributiva, il contratto nazionale resta comunque strumento "epicentrico nella determinazione del trattamento economico", in quanto centro regolatore della maggior parte degli istituti retributivi della contrattazione collettiva (minimi tabellari, scatti di anzianità, indennità varie etc.) (G. RICCI, *La retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul diritto al salario minimo*, Lavoro e Diritto, n. 4, 2011, p. 635-662). D'altra parte, l'assoluta centralità in materia retributiva della contrattazione nazionale dipenderebbe anche, come osserva A. DI STASI, *La retribuzione variabile in Italia*, Revista Derecho Social y Empresa, n. 5, 2016, p. 11, dal fatto che "sia il Protocollo del 23 luglio 1993 che gli accordi interconfederali del 2009 non prevedono un generale obbligo a trattare al

secondo livello contrattuale”. Sul punto si veda anche R. VOZA, *Effettività e competenze della contrattazione decentrata nel lavoro privato alla luce degli accordi del 2009*, *Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali*, n. 2, 2010, p. 362 ss. Diversamente, secondo Vedi, quindi, P. ICHINO, *Note tecniche sull’Accordo interconfederale del 22 gennaio*, in [www.lavoce.info.it](http://www.lavoce.info.it), invece, l’Accordo del 2009 introdurrebbe un vero e proprio diritto in capo ai rappresentanti sindacali a richiedere l’apertura della trattativa per l’istituzione del premio di risultato nell’ambito delle aziende in cui si applica il nuovo sistema contrattuale. Successivamente, l’Accordo interconfederale del 28 giugno 2011, questa volta a firma unitaria di tutte le organizzazioni sindacali più rappresentative, non interviene direttamente sulla regolazione della dinamica retributiva, ma conferma sostanzialmente lo spostamento del baricentro contrattuale al livello decentrato, definendo le modalità di sganciamento contrattuale da parte degli attori locali. Sicché, una parte della dottrina si è interrogata sulla efficacia dell’Accordo quadro del 2009 privo della firma della CGIL a fronte dell’Accordo del 2011 firmato unitariamente dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative. In merito, C. ZOLI, *L’accordo interconfederale del 28 giugno 2011*, saggio sulla relazione tenuta al Seminario di Bertinoro, Bologna, 26-27 ottobre 2011, sul tema “All’inseguimento di un “Sistema stabile ed effettivo”: dall’Accordo Interconfederale del 28 giugno 2011 all’art. 8 della legge di conversione del D.L. n. 138/2011” osserva come la disciplina contenuta nell’accordo interconfederale del 2009 non è incompatibile con quella dell’accordo del 2011 in quanto quest’ultimo non interviene su tutta una serie di questioni, tra cui anche i meccanismi di governo della dinamica salariale. Si veda anche F. CARINCI, *L’accordo interconfederale del 28 giugno 2011: armistizio o pace*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2011, 457 ss. L’accordo interconfederale del 2011, inoltre, al pari del modello del 2009, prevede forme di deroga e modifica della contrattazione aziendale rispetto al contratto nazionale, in modo tale da consentire una flessibilizzazione dei trattamenti in una logica più rispondente alle necessità di competitività e produttività dei singoli contesti produttivi. Sul punto di veda, in particolare, BELLARDI, *La recente riforma della struttura contrattuale: profili critici e incoerenze*, *Diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 2014, p. 583, secondo cui l’accordo interconfederale del 2011 “conferma, in via di principio, il modello del decentramento coordinato dal centro, ma con un decentramento più spinto, che ridimensiona le competenze del contratto nazionale di categoria: sia quelle sui minimi di trattamento economico e normativo per tutti i lavoratori rientranti nel suo ambito di applicazione, sia quelle di regolazione e di coordinamento del sistema contrattuale e dei rapporti tra le parti”. L’Accordo interconfederale del 21 novembre 2012 recante “Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia”, nuovamente privo

della firma della CGIL, intende esplicitare in modo chiaro e incisivo il collegamento tra contrattazione di secondo livello e produttività del lavoro attraverso l'individuazione di alcune misure qualificanti di intervento sulla organizzazione del lavoro quali l'equivalenza delle mansioni, la ridefinizione degli orari di lavoro, lo sviluppo di nuove competenze. Per un approfondimento critico sui contenuti dell'accordo del 2012 e i suoi riflessi potenziali sulla dinamica della produttività del lavoro, si veda: AA.VV., *Produttività*, Europa Lavoro Economia, Arel, 2012. Oltretutto, l'accordo prevede nuovamente che "i CCNL possono definire che una quota degli aumenti economici derivanti dai rinnovi contrattuali sia destinata alle pattuizioni di elementi retributivi da collegarsi ad incrementi di produttività e redditività definiti dalla contrattazione di secondo livello". Secondo P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, PRISMA – Economia Società Lavoro, n. 1, 2013, pp. 6-7, l'accordo interconfederale del 2012 mira a costruire un sistema retributivo fortemente sbilanciato sulla contrattazione aziendale nell'ottica di flessibilizzare la struttura retributiva agganciandola alla dinamica della produttività locale. In generale, tuttavia, si riscontra nella dottrina una convergenza di opinioni nel considerare questo accordo poco efficace ai fini degli incrementi effettivi di produttività e competitività del sistema produttivo, risultando piuttosto un accordo "per accordarsi in futuro" su quali misure adottare per stimolare la performance del sistema produttivo. Sul punto: S. FADDA, *Commento all'accordo sulla produttività*, op. cit., p 1. All'accordo interconfederale del 2012 seguono successivamente l'accordo interconfederale del 31 maggio 2013 e il Testo unico sulla rappresentanza del 10 gennaio 2014. Entrambi gli accordi non trattano tuttavia il tema della dinamica retributiva, ma si concentrano esclusivamente sulla disciplina delle rappresentanze sindacali in azienda e sulla misurazione della rappresentatività sindacale. Per un approfondimento, si veda, tra gli altri, rispettivamente: F. CARINCI, *Adelante Pedro, con juicio: dall'accordo interconfederale 28 giugno 2011 al Protocollo d'intesa 31 maggio 2013 (passando per la riformulazione "costituzionale" dell'art. 19, lett. b) St.)*, WP CSDLE "Massimo D'Antona", n. 179, 2013 e P. LAMBERTUCCI, *La rappresentanza sindacale e gli assetti della contrattazione collettiva dopo il testo unico sulla rappresentanza del 2014: spunti di riflessione*, Rivista italiana di diritto del lavoro, 2014.

Nei rinnovi dei CCNL per il triennio 2016-2019 emerge il problema di come gestire il recupero dello scarto negativo tra inflazione prevista ed inflazione effettiva, in un contesto economico di imprevedibile dinamica stagnante dei prezzi. Per fronteggiare questa situazione, le parti sociali hanno fornito due differenti soluzioni rappresentate rispettivamente dai CCNL dei chimici e quello dei metalmeccanici. Nel primo caso, le parti sociali hanno concordato di mantenere inalterato, così come

stabilito dal modello del 2009, gli incrementi salariali *ex ante* basati sul tasso previsionale di inflazione, sebbene con verifiche annuali anziché triennali dello scarto tra inflazione prevista e inflazione effettiva. Nel secondo caso, invece, si è deciso di abbandonare *tout court* il modello del 2009, prevedendo solo incrementi *ex post* collegati al tasso di inflazione consuntivato dell'anno precedente. Sul punto, L. BORDOGNA, R. PEDERSINI, *Relazioni industriali. L'esperienza italiana nel contesto internazionale, op. cit.*, p. 131. A proposito della soluzione prospettata dal CCNL metalmeccanici, non manca chi ha sottolineato che una scelta di questo tipo potrebbe ingenerare nel futuro, da un lato, derive deflazionistiche e, dall'altro, un prolungamento nel tempo della debole dinamica dei prezzi. Si veda, P. SESTITO, *Riforma della contrattazione: tra rischi di deflazione e gap di competitività*, in C. DELL'ARINGA, C. LUCIFORA E T. TREU, *Salari, produttività, disuguaglianze. Verso un nuovo modello contrattuale?*, Il Mulino, 2017.

Da ultimo, l'accordo interconfederale del 28 febbraio 2018 (c.d. "Patto della fabbrica") prevede due differenti trattamenti economici regolati dal contratto nazionale, ossia il trattamento economico minimo (TEM) e il trattamento economico complessivo (TEC), il primo riguardante i minimi tabellari e il secondo inclusivo di tutte le voci retributive riconosciute al singolo lavoratore (tra cui anche eventuali erogazioni in welfare). In particolare, il TEC prevede trattamenti comuni per tutti i lavoratori, indipendentemente dal livello contrattuale a cui sarà attribuita la competenza di regolazione. Sul punto, per una prima ricostruzione critica delle riflessioni sul Patto della fabbrica si rinviene in M. MARTONE, *Retribuzione e struttura della contrattazione collettiva*, Atti del XIX Congresso Aidlass, Palermo, 2018.

### **1.3. Rigidità salariale e problemi di coordinamento salariale nel decentramento contrattuale**

Uno tra i fattori principali che incide negativamente sulla competitività delle imprese in Italia è la rigidità dei salari nominali rispetto alla dinamica della produttività, le cui determinanti sono ravvisabili fondamentalmente nella struttura centralizzata della contrattazione salariale. Uno studio che analizza in profondità la rigidità salariale in Italia è DEVINCIENTI, A. MAIDA, *Rigidità salariali e ruolo delle istituzioni: l'evidenza empirica da microdati*, Laboratorio R. Revelli, Torino, 2004, p. 9. Secondo gli autori, in particolare, la struttura retributiva sarebbe caratterizzata da anelasticità in quanto fortemente dipendente da componenti istituzionali, risultando per ciò svincolata dalla produttività e commisurata invece all'anzianità dei lavoratori. Non manca chi ha osservato, a tal proposito, come una

tra le misure necessarie per flessibilizzare la struttura retributiva sia eliminare gli automatismi retributivi collegati alla anzianità di servizio regolati dal CCNL, la cui funzione fidelizzatrice appare oggi del tutto evanescente e poco efficace. Sul punto: A. BRIGNONE, *Il ruolo delle relazioni industriali durante la crisi*, Adapt University Press, Working paper n. 138, 2013, p. 12. Per approfondimenti ulteriori sulla funzione degli automatismi retributivi non si può prescindere dallo scritto di P. ALLEVA, D. VALCAVI, T. TREU, G. SALVARANI, *Il problema dei cd. "automatismi retributivi"*. Questioni giuridiche e orientamenti sindacali, Rivista Giuridica del Lavoro, 1977, I 439. Più di recente, sulle tecniche di fidelizzazione del personale, C. ZOLI, *Clausole di fidelizzazione e rapporto di lavoro*, Rivista Italiana di Diritto del lavoro, 2003, I, 449. Per un approfondimento sugli strumenti alternativi agli automatismi retributivi, si veda lo scritto M. BIAGI, A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di "fidelizzazione" del personale. Appunti di ricerca*, Collana ADAPT, n. 1, 2001, nel quale sono descritte alcune tra le più rilevanti tecniche di fidelizzazione del personale, tra cui rileva la flessibilizzazione della retribuzione in un'ottica incentivante, ma anche altri strumenti innovativi come la formazione professionale, clausole di stabilità o di durata minima garantita, forme di partecipazione finanziaria, strumenti di coinvolgimento del personale.

Pare opportuno sottolineare che il ruolo predominante dei fattori istituzionali nella determinazione dei trattamenti retributivi possa essere adeguatamente spiegato, in un'ottica comparata, nell'ambito del quadro teorico elaborato dalla letteratura sulla varietà dei capitalismi. Sui differenti modelli di capitalismo nelle economie nazionali si veda il classico P. HALL, D. SOSKICE, *Varietà dei capitalismi: alcuni tratti fondamentali*, Stato e Mercato, n. 69, 2003, pp. 341-363, secondo cui tali modelli possono essere suddivisi in due macro-categorie: le economie di mercato liberali e le economie di mercato coordinate. Nella prima tipologia di capitalismo, le imprese coordinano lo svolgimento delle proprie attività attraverso la gerarchia e i mercati concorrenziali e si affidano prevalentemente al mercato per organizzare i rapporti con i loro dipendenti. Nella seconda tipologia, invece, le scelte delle imprese dipendono in misura maggiore dal coordinamento strategico con gli attori delle relazioni industriali e pertanto il management si affida prevalentemente alla contrattazione collettiva per la gestione dei rapporti di lavoro. In questo schema binario, secondo O. MOLINA, M. RHODES, *The Political Economy of Adjustment in Mixed Market Economies: A Study of Spain and Italy*, in B. HANCKÉ, M. RHODES, M. THATCHER (a cura di), *Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy*, Oxford University Press, 2007, 223 ss., l'Italia si posizionerebbe a metà strada tra i due modelli idealtipici di capitalismo, condividendo con questi ultimi sia differenze che analogie. Con il primo modello, in particolare, l'Italia condivide una tradizione di concertazione e dialogo sociale, nonché un peso rilevante in termini estensione e

profondità regolatoria della contrattazione collettiva di ambito settoriale. Con il secondo, invece, non presenta apparentemente tratti comuni, se non caratteristiche istituzionali di scarso coordinamento economico e contrattuale che contribuiscono a indebolire l'effettività delle regole stabilite al livello centrale. In questi termini, D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici, e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, Adapt Labour Studies, e-Book series n. 59, 2016, p. 1-2. Sotto quest'ultimo profilo, alcuni studiosi hanno quindi evidenziato come un fattore ulteriore di rigidità salariale, oltre al ruolo predominante dei minimi tabellari nella struttura salariale, sia quindi il basso grado di coordinamento verticale della contrattazione collettiva rispetto alle regole stabilite dal modello contrattuale. Sul punto: P. TOMASSETTI, *From Fixed to Flexible? Wage coordination and the Collective Bargaining in Italy*, International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, n. 4, 2017, p. 528. Per un approfondimento ulteriore sul concetto di coordinamento nella contrattazione collettiva delle economie avanzate si veda D. W. Soskice, *Wage Determination: The Changing Role of Institutions in Advanced Industrialised Countries*, Oxford Review of Economic Policy, vol. 6, n. 4, 1990, pp. 36-61. Gli autori indicano, con tale concetto, in particolare, il grado di sincronizzazione e integrazione delle politiche salariali nell'ambito di un modello contrattuale multilivello. Altra dottrina ha invece messo in luce il ruolo istituzionale dei rapporti gerarchici endo-associativi all'interno delle organizzazioni di rappresentanza come fattore di spiegazione del grado più o meno elevato di coordinamento salariale ai vari livelli del sistema contrattuale, identificando con esso "the degree to which minor players deliberately follow along with what major players decide". In questi termini: L. KENWORTHY, *Wage-Setting Measures. A Survey and Assessment*, World Politics, n. 54, 2001.

Nell'ambito del sistema italiano, alla luce delle concettualizzazioni sul coordinamento salariale, autorevole dottrina ha enfatizzato come il decentramento organizzato della contrattazione abbia raggiunto parzialmente i suoi risultati in quanto si riscontra tutt'oggi la presenza di erogazioni in cifra fissa nella contrattazione di secondo livello. Per un approfondimento sui modelli di decentramento della struttura contrattuale non si può prescindere da un classico delle relazioni industriali quale è F. TRAXLER, *Two logics of collective action in industrial relations?*, in C. CROUCH, F. TRAXLER (eds.), *Organised industrial relations in Europe: What future?*, Aldershot, 1995. Sul tipo di decentramento contrattuale avvenuto in Italia a partire dal 1993, si veda T. TREU, *L'accordo 28 giugno 2011 e oltre*, Diritto delle Relazioni Industriali, 3, 2011. Sotto questo profilo, non manca chi ha osservato come, in un contesto di decentramento organizzato, la presenza di erogazioni in cifra fissa nella contrattazione di secondo livello rappresenti un indice sintomatico di disfunzione e disarticolazione della

struttura della contrattazione collettiva. Sempre lo stesso autore in P. TOMASSETTI, *L'erogazione in cifra fissa nella contrattazione collettiva aziendale*, in A. LASSANDARI, F. MARTELLONI, P. TULLINI, C. ZOLI, *La contrattazione collettiva nello spazio economico globale*, Bononia University Press, 2017, rileva l'esistenza di due distinte tipologie di erogazioni in cifra fissa nella contrattazione aziendale: quelle reversibili (le c.d. *una tantum*); quelle irreversibili (il premio fisso, il superminimo collettivo). Sul punto si veda anche M. TIRABOSCHI, *Formulario dei rapporti di lavoro. Tipologie contrattuali esternalizzazioni, certificazioni, gestione del personale, cessazione del rapporto di lavoro*. Giuffrè, 2011. Oltretutto, l'autore osserva come tali erogazioni siano espressione di una scarsa esigibilità delle regole stabilite nei contratti di livello superiore, in quanto le regole stabilite al livello nazionale dovrebbero essere adottate "unilateralmente dalla direzione di azienda, senza resistenza da parte dei lavoratori o dei loro rappresentanti nella fase di implementazione". Sul punto P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: primi profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, Argomenti di diritto del lavoro, n. 6, 2014, p. 1330. Ciò a maggior ragione dopo il varo dell'Accordo quadro del 2009, il quale sembrerebbe escludere definitivamente forme di compenso collettivo non variabili e connotate diversamente (ad es. i superminimi collettivi). Sul punto A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, *op. cit.*, p. 330.

#### **1.4. Le politiche fiscali e contributive di valorizzazione del secondo livello contrattuale**

Al fine di incentivare la diffusione della contrattazione di secondo livello sulla retribuzione variabile, oltre alle politiche contrattuali di decentramento contrattuale, anche il legislatore è intervenuto ripetutamente nel corso degli anni attraverso ripetute misure di agevolazione fiscale e contributiva. Del resto, fino alla l. n. 208/2015 tale materia era regolata solo da misure incentivanti di carattere sperimentale e non strutturale, per cui nel tempo si sono stratificate diverse normative in materia aventi logiche e finalità in parte differenti. Per una ricostruzione storico-evolutiva sulle misure fiscali in materia di incentivi fiscali alle imprese a partire dal 2007, si veda M. C. AMBRA, *Aziendale e/o Territoriale? Le tendenze della contrattazione collettiva decentrata e del welfare contrattuale in Italia e ruolo dello Stato*, Primo Convegno SISEC – Panel 11: Welfare e relazioni industriali: vecchi problemi, nuove prospettive, 2017, pp. 2-5.



Il primo impulso alla diffusione di questi incentivi normativi è contenuto nel Protocollo del 1993, in cui le parti sociali fanno esplicita richiesta di intervento al legislatore di introdurre misure di incentivazione fiscale e contributiva funzionali alla diffusione della contrattazione di secondo livello. Il primo intervento legislativo di agevolazione si ha a partire con l'art. 2, d.l. n. 67/1997 conv. L. 135/1997. Con riferimento alle agevolazioni contributive, queste sono state modificate, in sequenza, da diverse legislazioni regolative, che ne hanno modificato termini e condizioni. In particolare, con riferimento alle misure di sgravio contributivo: dall'art. 1, c. 67 e 68, dalla l. 247/2007, dall'art. 4, c. 28, l. 92/2012, nonché il d.m. del 27 dicembre 2012. Con l'art. 4, c. 28, l. n. 92/2012, l'agevolazione contributiva ha assunto carattere strutturale, e la vigenza per l'anno di competenza 2013 è stata confermata con il d. m. 4 febbraio 2014. Nell'anno di competenza 2015, non è previsto alcuno sgravio contributivo, poiché il legislatore ha deciso utilizzare queste risorse per finanziare l'esonero contributivo del contratto a tutele crescenti. Un'agevolazione contributiva è stata reintrodotta con l'art. 55, c. 1, d. l. n. 50/2017 conv. l. n. 96/2017, che ha sostituito l'art. 1, c. 189, l. n. 208/2015, riconoscendo alle aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro una riduzione di venti punti percentuali dell'aliquota contributiva ordinaria su una predefinita quota del premio di risultato. Per approfondimenti, si veda M. MENEGOTTO, *Decontribuzione*, in Bollettino Adapt, n. 33, 9 ottobre 2017; L. DI PAOLO, *Decontribuzione premi di produttività: le modalità operative nella circolare INPS n. 104*, in Bollettino Adapt, n. 37, 29 ottobre 2018.

Per quanto concerne le misure di agevolazione fiscale, la l. n. 247/2007 ha previsto un regime di detassazione solo per metà del 2008. Dal 2008 al 2011, invece, si sono succedute molteplici regolazioni legislative, aventi ciascuna validità limitata annuale o pluriennale, con differenziate quantità di risorse finanziate secondo il meccanismo first come, first served: d.l. n. 93/2008 conv. l. n. 126/2008; art. 5, d.l. n. 185/2008 conv. l. n. 2/2009; art. 2, c. 156 - 157, d.l. n. 191/2009; art. 53, c. 1, d.l. n. 78/2010 conv. nella l. n. 220/2010; art. 33, c. 12, l. n. 183/2011. Per approfondimenti sulle normative suddette, confronta in sequenza: V. FERRANTE, *Misure per la competitività e per la riduzione del costo del lavoro*, in M. MAGNANI, A. PANDOLFO, P. A. VARESI, *Previdenza, mercato del lavoro, competitività*, Torino, Giappichelli, 2008, pp. 413 ss.; V. ANGIOLINI, *Nota sulla costituzionalità dell'art. 2 del d.l. 27 maggio 2008*, n. 93 (misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro), consultabile su [www.cgil.it/giuridico](http://www.cgil.it/giuridico); M. TIRABOSCHI, *Le misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro: la detassazione di straordinari e premi*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare*, Milano, Giuffrè, 2008, pp. 223 ss.; F.M. PUTATURO DONATI, *Misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro*, Rivista Giuridica del Lavoro, 2009, n. 2, pp. 335 ss.;

M. TIRABOSCHI, *Partecipazione sindacale valorizzata*, in Bollettino Adapt, 15 febbraio 2011; S. SPATTINI, *Detassazione solo con accordo decentrato*, Bollettino Adapt, 21 febbraio 2011; A. CORVINO, *Detassazione solo con la contrattazione: la legge non consente altre interpretazioni*, Bollettino Adapt, 21 febbraio 2011; F. FAZIO, M. TIRABOSCHI, *Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività*, in F. FAZIO, P. TOMASSETTI (a cura di), *Detassazione di produttività 2011: una occasione mancata per la crescita*, in Bollettino Speciale Adapt, n. 64, 2011. Più in generale, una ricostruzione dettagliata dell'assetto normativo fino all'art. 33 l. n. 183/2011 si rinviene in A. CORVINO, J. TSCHOLL (a cura di), *Salari e produttività nelle mani della contrattazione*, Bollettino Speciale Adapt, n. 7, 2011. Per una panoramica più generale sugli sviluppi di queste misure, si veda F. P. MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività: stato dell'arte*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 31, 2014, pp. 62 - 67; E. MASSAGLI, F. P. MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, Giuffrè, 2016, p. 380. Con l'art. 1, c. 481, l. 228/2012 il legislatore ha prorogato in modo restrittivo il regime fiscale agevolato previsto dal d. P. C. M. del 22 gennaio 2013. Una precisazione sui criteri applicativi di questa nuova misura è fornita dal Ministero del Lavoro con circolare n. 15/2013. Il successivo d. P. C. M. del 19 febbraio 2014 ha confermato l'assetto precedente, prevedendo tuttavia un regime meno restrittivo. Nel 2015, al pari degli sgravi contributivi, non è prevista alcuna forma di agevolazione fiscale. Per un approfondimento, confronta E. MASSAGLI, F. PIGNATTI MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, p. 377 ss.

Da ultimo, il legislatore nel 2015 ha reso definitivamente strutturale la detassazione del Premio di risultato con l'art. 1, c. 182-190, l. n. 208/2015. Il comma 182, in particolare, definisce il Premio di risultato come una somma di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi misurabili e verificabili di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. Questi criteri sono stati definiti e ulteriormente chiariti nel dettaglio dal decreto interministeriale del 25 marzo 2016 che, nella scheda in allegato, ha identificato un elenco esemplificativo sulla base dei principali indicatori in uso nella contrattazione collettiva aziendale. Sul punto, P. TOMASSETTI, *Luci e ombre della nuova detassazione*, in Bollettino ADAPT, 4 aprile 2016. La nuova normativa stabilisce che il Premio di risultato, così definito, salvo espressa rinuncia scritta del prestatore di lavoro, è soggetto a una imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento. Per un approfondimento sulla nuova disciplina, cfr. C. VALSIGLIO,

*Stabilità 2016, prime osservazioni in tema di lavoro*, in Guida al Lavoro, 2015, n. 43, p. 51 ss. L'attuale campo di applicazione, così come novellato dall'art. 1, c. 160-162 l. n. 232/2016, estende l'efficacia soggettiva su una platea di destinatari più ampia rispetto a quella prevista dall'art. 1, c. 186, l. n. 208/2015. Sono destinatari infatti delle agevolazioni fiscali tutti i lavoratori percettori di reddito da lavoro dipendente non superiore a 80.000 euro lordi. Anche con riferimento all'importo massimo detassabile si registra un incremento rispetto all'art. 1, c. 182, l. n. 208/2018, nella misura in cui è fissato in 3.000 euro lordi ovvero 4.000 euro nel caso in cui il contratto collettivo preveda forme di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro. Per approfondimenti, cfr. G. BONATI, Welfare e detassazione, importanti novità dalla legge di bilancio, in Guida al lavoro, n. 2, 2017, pp. 10 – 16; L. VOZELLA, *Premio di risultato*, in Bollettino Adapt, n. 36, 30 ottobre 2017. Sono intervenute di recente peraltro alcuni chiarimenti normativi circa la corretta applicazione del premio di risultato da parte dell'Agenzia delle Entrate con circolare n. 28/E del 15 giugno 2016 e n. 5/E del 29 marzo 2018. Qui si chiarisce che la strutturazione del Premio di Risultato è elemento ben distinto dal collegamento funzionale con indicatori che rispettino i criteri di incrementalità, misurabilità, verificabilità e imprevedibilità. Nello specifico, stando a questi chiarimenti, gli attori negoziali possono introdurre legittimamente elementi di differenziazione individuale del Premio di risultato, secondo indicatori quantitativi *output-oriented* o qualitativi *input-oriented*, purché la sua dinamica sia correlata a obiettivi che rispettino i requisiti indicati dal decreto interministeriale del 25 marzo 2016.

Uno sguardo complessivo alla lunga vicenda della incentivazione fiscale e contributiva del premio di risultato evidenzia una molteplicità di giudizi in dottrina, con posizioni anche critiche rispetto alla efficacia di questo strumento sulla produttività e sulla dinamica del salario reale. Si danno per presupposte, in generale, le potenzialità che questa leva di politica economica potrebbe avere rispetto allo sviluppo quantitativo della contrattazione decentrata. In tal senso, autorevole dottrina ha osservato come «l'impiego di risorse pubbliche» che realizzino «uno scambio virtuoso fra retribuzione e produttività» è da considerarsi di utilità generale assumendo carattere di bene pubblico (T.TREU, *Le forme retributive incentivanti*, op. cit., p. 659). Ma nel merito dei singoli interventi si sottolineano, da un lato, i potenziali rischi di inefficacia di queste misure rispetto alla ripresa positiva della dinamica della produttività e, d'altro lato, si mettono in evidenza le prassi esistenti che in alcuni casi evidenziano un uso di parametri fittizi facilmente raggiungibile e per tale motivo sospetti di essere, di fatto, erogazioni in cifra fissa mascherate da erogazioni variabili. (D. MOSCA, *Prima analisi dei premi di risultato dopo la detassazione 2016*, Bollettino Speciale Adapt, n. 11, 20 ottobre 2016). Sotto questo profilo, non manca chi ha proposto dei suggerimenti di miglioramento della

normativa attraverso, ad esempio, l'introduzione di criteri che tengano conto di queste criticità e che quindi differenzino la quota assoggettabile dell'importo in considerazione della struttura e del grado di variabilità del premio stesso (P. TOMASSETTI, *Luci e ombre della nuova detassazione*, Bollettino Adapt, 4 aprile 2016).

### **1.5. Le valutazioni della dottrina sulle implicazioni macroeconomiche del sistema contrattuale a due livelli**

Dopo aver ricostruito l'evoluzione della struttura della contrattazione collettiva, evidenziati i problemi di rigidità e coordinamento nelle politiche salariali, nonché gli incentivi fiscali e contributivi introdotti dai *policy maker* per stimolare il decentramento, in questo paragrafo si ricostruiranno le diverse posizioni emerse in dottrina sulla performance complessiva del sistema contrattuale alla luce del processo di decentramento in atto. Nell'analizzare questa tematica, è opportuno premettere che l'approccio degli studiosi si caratterizza primariamente per una impostazione di tipo macroeconomico, seppure non manchino analisi di taglio microeconomico sul rapporto tra contrattazione aziendale della retribuzione variabile e produttività del lavoro attraverso singoli casi di studio (S. CIUCCIOVINO, L. TRONTI, *Il sistema retributivo premiale in Fiat-Chrysler Automobiles (FCA). Elementi di un nuovo modello contrattuale?*, Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali, n. 4, 2015; F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT University Press, 2016). Il presupposto da cui muovono questi studi è il ruolo economico-istituzionale della contrattazione collettiva in termini di contributo degli attori delle relazioni industriali al superamento della "trappola della produttività" e quindi al rilancio della competitività della economia italiana. In questi termini, si veda P. PINI, *Regole europee, cuneo fiscale, e trappola della produttività. La legge di Stabilità 2014-2016 programma la depressione*, Quaderno DEM, 2014, n. 1.

A fronte degli obiettivi individuati dal modello contrattuale, il giudizio degli studiosi di relazioni industriali è piuttosto unanime rispetto ai risultati effettivamente raggiunti: da un lato, è pacifico il raggiungimento dell'obiettivo di contenimento della inflazione attraverso le politiche di moderazione salariale; dall'altro, è condiviso l'assunto secondo cui la contrattazione di secondo livello – e con essa i meccanismi incentivanti di stimolo alla produttività – abbiano mostrato uno scarso sviluppo qualitativo e quantitativo. A tal proposito, per una ricostruzione delle valutazioni in ambito istituzionale si veda anzitutto il rapporto di G. GIUGNI et al., *Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993, 1997* (disponibile su

[http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/commissione\\_giugni.pdf](http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/08/commissione_giugni.pdf) ). Più recentemente, BANCA D'ITALIA, e COMMISSIONE EUROPEA, *Raccomandazione del consiglio sul programma nazionale di riforma 2017 dell'Italia e che formula un parere del consiglio sul programma di stabilità 2017 dell'Italia*, 2017, p. 9. Per un approfondimento in ambito di economia del lavoro, si veda, tra gli altri; I. VISCO, *Politica monetaria e inflazione in Italia, 1994-1996*, in N. ACOCELLA, G.M. REY, M. TIBERI (a cura di), *Saggi di politica economica in onore di Federico Caffè*, Franco Angeli, 1999, vol. 3, 260-279. A. BRANDOLINI ET AL., *Employment Growth in Italy in the 1990s: Institutional Arrangements and Market Forces*, in N. ACOCELLA, R. LEONI (eds.), *Social Pacts, Employment and Growth*, Springer, 2007; A. BRANDOLINI, M. BUGAMELLI (a cura di), *Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano*, Questioni di Economia e Finanza, Occasional paper, 2009, n. 45.

A partire da queste valutazioni, tra gli economisti di diverse scuole vi è ampio consenso sulla opportunità che costo del lavoro e produttività del lavoro debbano essere due fattori quanto più possibile allineati, in quanto variazioni di questi due fattori incidono direttamente sulla dinamica del CLUP e quindi sulla competitività delle imprese. Sul punto: P. MERLI BRANDINI, N. CACACE, A. COLLIDÀ, G. SCAJOLA (a cura di), *Salari e produttività*, Franco Angeli, 1966; P. SYLOS LABINI, *Sindacati, inflazione e produttività*, Laterza, 1972; G.F. DAVANZATI, *Salario, produttività del lavoro e conflitto sociale. L'analisi delle determinanti dell'intensità dell'impegno lavorativo nella storia del pensiero economico*, Milella, 1999; C. DELL'ARINGA, *Salario minimo e contrattazione collettiva*, Rivista di Politica Economica, 2006, n. 7-8; N. ACOCELLA, R. LEONI, *La riforma della contrattazione: una valutazione e soluzioni innovative. Un ruolo attivo per la politica economica*, Quaderno di ricerca del Dipartimento di Scienze Economiche "Hyman P. Minsky", 2009, n. 4; L. COSTABILE, *Glossario dell'economista per il giuslavorista*, in Rivista giuridica del lavoro, 2009, n. 2, I; L. TRONTI, *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, in Economia e lavoro, 2010, n. 2; T. BOERI, A. ICHINO, E. MORETTI, *Housing prices, wage and income differences in Italy*, Fondazione Rodolfo De Benedetti, 2014.

Da questo punto di vista, secondo gli studiosi di relazioni industriali assume un ruolo centrale il modello contrattuale come fattore di politica dei redditi volto a colmare il *gap* tra queste due variabili e quindi incidere sul CLUP sia in termini di dinamica salariale, sia in termini di incentivazione alla crescita della produttività del lavoro attraverso la valorizzazione del secondo livello contrattuale.

Sicché, sulle modalità attraverso cui la politica contrattuale può contribuire al riavvicinamento tra queste due variabili, tuttavia, il dibattito è polarizzato tra chi ritiene che la moderazione salariale debba coniugarsi con politiche di

flessibilizzazione retributiva e chi, invece, ritiene che incrementi salariali, sia nazionali sia aziendali, possano trarre vantaggio da incrementi della produttività in quanto stimolano la domanda interna e incentivano investimenti in innovazione tecnologica, organizzativa, di processo e di prodotto. Più precisamente, come attesta L. COSTABILE, *Glossario dell'economista per il giuslavorista, op. cit.*, se “il costo del lavoro per unità di prodotto [...] è misurato dal rapporto tra salario monetario per ora lavorata [...] e produttività oraria del lavoro”, allora “è evidente che, per migliorare la competitività di un paese, si può ricorrere o alla riduzione dei salari monetari (agendo sul numeratore del rapporto, per farne cadere il valore) o alla crescita della produttività (agendo positivamente sul denominatore, per far cadere ugualmente il valore del rapporto), o, infine, a una crescita dei salari monetari minore della crescita della produttività (con lo stesso risultato di far cadere il valore del rapporto)”.

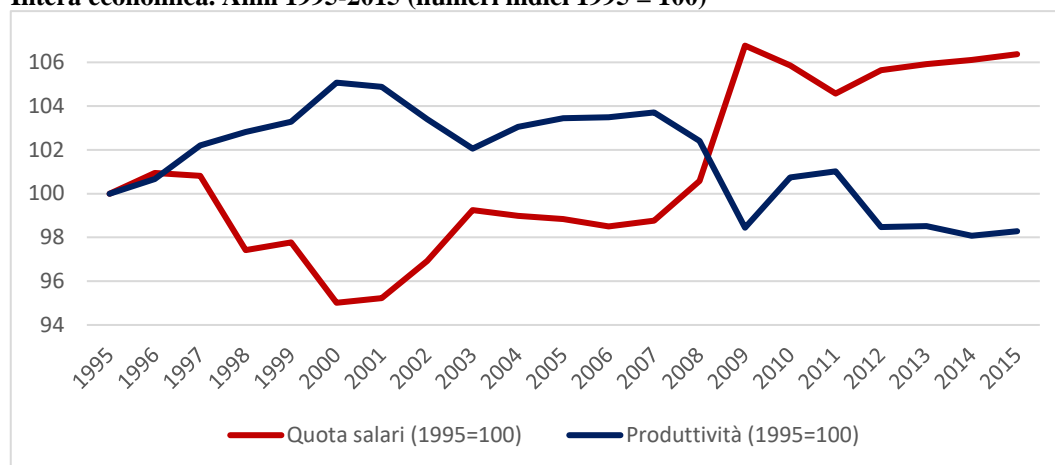
Sul primo versante del dibattito, si veda ad esempio M. BIAGI, *Diritto delle risorse umane, flessibilità del lavoro e lavori “atipici”*, Rivista italiana di Diritto del lavoro, Rivista Italiana di Diritto del lavoro, 2001, p. 163, laddove l'autore considera la politica di moderazione salariale un fattore primario per salvaguardare la competitività del sistema produttivo italiano, unitamente a una maggiore flessibilizzazione della retribuzione sia in chiave incentivante sia in funzione di maggiore rispondenza della dinamica salariale alla *ability to pay* del singolo imprenditore. Nello stesso solco interpretativo, seppure da un'altra angolazione, T. BOERI, A. ICHINO, E. MORETTI, *Housing prices, wage and income differences in Italy, op. cit.*, osservano come il modello contrattuale, oltre a influenzare la competitività delle imprese (e di un sistema produttivo), incida anche sulle condizioni di vita e di lavoro del singolo lavoratore. L'ipotesi sostenuta dagli autori è che le variabili del mercato del lavoro e quelle del mercato delle abitazioni siano tra loro interdipendenti. In altri termini, nelle aree geografiche in cui i livelli di domanda di lavoro e di produttività sono più elevati, anche i prezzi delle abitazioni sono più elevati. Questo perché i lavoratori immigrati aumentando la domanda di abitazioni a fronte di un'offerta nel breve periodo stabile generano incremento dei prezzi. Gli autori evidenziano inoltre che in Italia, ad esempio, la produttività del lavoro e i prezzi delle abitazioni sono più elevati al Nord Italia, mentre diminuiscono progressivamente al Centro e al Sud. Data l'uniformità nazionale dei minimi salariali tabellari, il salario reale (ossia il rapporto tra il salario nominale e il livello dei prezzi) e quindi il potere di acquisto delle retribuzioni contrattuali è più basso al Nord rispetto al Sud. A fronte di questi dati empirici, il modello contrattuale genera un duplice effetto macroeconomico: crea disoccupazione nel Sud perché i salari reali sono troppo alti rispetto alla produttività e riduce la domanda interna nel Nord, dove i salari reali sono troppo bassi rispetto alla produttività.

Nel secondo filone di studi, non mancano negli studi economici autori che sostengono come una distribuzione funzionale del reddito *pro-labour* al livello nazionale potrebbe favorire meccanismi di incremento della produttività attraverso una espansione della domanda interna che genererebbe una crescita economica sulla base della c.d. “Legge Kaldor-Verdorn”. Sul punto, F. OFRIA, *L’approccio Kaldor-Verdoorn: una verifica empirica per il Centro-Nord e il Mezzogiorno d’Italia (anni 1951-2006)*, in *Rivista di Politica Economica*, 2009, n. 1-3. Altri autori hanno invece osservato come la moderazione salariale, pur avendo garantito un contenimento della inflazione al livello macroeconomico, avrebbe al tempo stesso mantenuto in vita imprese marginali, non incentivando l’utilizzo dei profitti guadagnati in investimenti in innovazione tecnologica, organizzativa, di prodotto e di processo, formazione del capitale umano, ricerca e sviluppo. Esprime questa posizione ad esempio L. TRONTI, *La crisi di produttività dell’economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, *op. cit.* Altri autori hanno invece contestato l’efficacia di politiche di flessibilizzazione del salario come stimolo alla produttività, in quanto nella maggior parte dei casi il legame tra salario variabile e produttività è solo di tipo formale e non sostanziale. Sul punto S. FADDA, *Produttività programmata e nuovo “scambio politico”*, *Economia & Lavoro*, n. 3, 2013, p. 22. In termini di performance del sistema produttivo, non manca chi ha messo in luce come il modello contrattuale abbia generato, nel mercato interno, una stagnazione della produttività e un basso grado di concorrenza nel mercato del prodotto. Nel mercato estero, invece, la politica contrattuale avrebbe influenzato negativamente la dinamica delle esportazioni, in quanto non avrebbe creato condizioni di competitività internazionale del sistema produttivo. Sul punto, in particolare, si vedano i seguenti lavori: L. TRONTI, *Protocollo di luglio e crescita economica: l’occasione perduta*, in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 2005, n. 2; L. TRONTI, *La crisi di produttività dell’economia italiana: scambio politico ed estensione del mercato*, *Economia & Lavoro*, 2009, n. 2; L. TRONTI, *La crisi di produttività dell’economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, *op. cit.*; L. TRONTI, *The Italian productivity slow-down: the role of the bargaining model*, in *International Journal of Manpower*, 2010, vol. 31, n. 7; L. TRONTI, *Modello contrattuale, produttività del lavoro e crescita economica*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 2016, n. 2.

Il grafico XX evidenzia un problema strutturale della economia italiana collegato al modello contrattuale, ossia l’andamento anticiclico della quota salari, cioè la parte di reddito assegnata ai lavoratori dipendenti nell’ottica della distribuzione funzionale del reddito tra i fattori della produzione (salari, profitti e rendite) rispetto alla dinamica della produttività. Più in particolare, da un’analisi del grafico emerge che quando la produttività cresce, la quota salari diminuisce, e viceversa. Dal 2009,

infatti, la quota salari ha superato in modo considerevole la produttività del lavoro determinando una sensibile perdita di competitività del sistema produttivo italiano.

**Figura 1 – Andamenti di lungo periodo della quota salari e della produttività del lavoro – Intera economica. Anni 1995-2015 (numeri indici 1995 = 100)**



Fonte: Nostra rielaborazione su dati ISTAT (2016)

Altri autori hanno messo in luce come il modello contrattuale italiano spiegherebbe anche l'andamento fluttuante della quota salari. Sotto questo profilo, i salari nominali fissati a livello nazionale avrebbero dovuto svolgere la funzione di mantenere inalterato il potere d'acquisto dei lavoratori dipendenti legando i salari nominali al tasso d'inflazione, mentre il livello decentrato avrebbe dovuto svolgere la funzione di ancorare l'andamento dei salari reali alla produttività anche nell'ottica di stimolare incrementi di quest'ultima. Tuttavia, la mancata diffusione della contrattazione decentrata ha mantenuto inalterati i salari reali, sebbene la produttività del lavoro abbia fluttuato con andamenti dapprima crescenti (fino al 2000) e poi decrescenti. A parità di salario reale, quindi, aumenti (riduzioni) della produttività hanno provocato riduzioni (aumenti) della quota salari. Una situazione economica, questa, che ha generato, nel medio-lungo periodo, una sostanziale contraddizione nella distribuzione funzionale del reddito. Infatti, con la crescita della produttività, la quota destinata ai lavoratori dipendenti è diminuita, mentre la quota spettante agli imprenditori e ai rentiers è cresciuta. Viceversa, quando la produttività è diminuita, la quota salari è aumentata, mentre il volume di reddito spettante alle restanti quote si è ridotto. Per una ricostruzione del dibattito in materia si veda: F. PASTORE, "Assessing the Impact of Incomes Policy. The Italian Experience", in *International Journal of Manpower*, 31(7), 2010, il quale osserva, in una prospettiva storica di lungo periodo, come il Protocollo del 1993 avrebbe alterato la relazione di crescita proporzionale tra salari reali e produttività. Ciò avrebbe determinato, da un lato, un forte irrigidimento della struttura salariale e, d'altro lato, avrebbe comportato una significativa redistribuzione di reddito in



favore dei profitti, con una conseguente riduzione della quota dei salari reali (tendenza che tra l'altro accomuna tutte le economie avanzate) e del potere di acquisto dei lavoratori. Si veda anche F. PASTORE, *Le politiche salariali in una unione monetaria. Un'applicazione al caso italiano*, in D. SCHILIRÒ, *Coordinamento della politica macroeconomica internazionale e occupazione*, Intilla editore [En. Tr.: *Coordination of International macroeconomic policy and employment*], 1998, pp. 199-212. Per altri autori, fermo restando il ruolo del modello contrattuale, la dinamica della quota salari sarebbe spiegata anche dal tasso di occupazione e dall'andamento dei canoni di affitto che inciderebbero in modo diretto sulla sua dinamica (A. BRANDOLINI, *Indagine conoscitiva sul livello dei redditi di lavoro nonché sulla redistribuzione della ricchezza in Italia nel periodo 1993-2008*, in Servizio Studi di struttura economica e finanziaria – Banca d'Italia, 2009).

### **1.5.1. Modello contrattuale centralizzato o decentralizzato?**

Nella letteratura economica in materia di rapporto tra contrattazione collettiva e produttività del lavoro, la tematica è stata affrontata da due angoli di osservazione differenti: una parte degli studiosi ha concentrato l'attenzione sugli effetti del modello contrattuale relativamente alla dinamica retributiva e alla crescita della produttività del lavoro; un'altra parte, invece, ha messo in luce come il grado di dispersione della produttività produca effetti di accentramento o decentramento della struttura della contrattazione collettiva.

Nella ricognizione critica della prima prospettiva di analisi, la letteratura economica internazionale ha prodotto diversi studi sul rapporto tra assetti della contrattazione collettiva, dinamica salariale e performance economica. Da questo punto di vista, esistono due differenti prospettive di analisi che si differenziano per il diverso grado di valutazione degli effetti economici dei modelli centralizzati o decentrati di contrattazione collettiva sulle performance economiche. Il primo filone di ricerca, che fa capo alla scuola corporativista, sostiene la tesi secondo cui la centralizzazione della contrattazione collettiva favorisca migliori performance macroeconomiche perché consente una moderazione salariale funzionale all'aumento occupazionale e alla riduzione della inflazione, anche in presenza di crescita progressiva della produttività, con il conseguente aumento dei profitti di impresa. Si veda: P. LANGE, G. GARRETT, *The Politics of Growth: Strategic Interaction and Economic Performance in the Advanced Industrial Democracies*, *Journal of Politics*, n. 47, 1985, pp. 792–827; C. BEAN, , R. LAYARD, S. NICKELL, *The rise in unemployment: A multi-country study*, *Economica*, n. 53,

1986; A. NEWELL, J. SYMONS, *Corporatism, Laissez-Faire and the Rise in Unemployment*, *European Economic Review*, 1987, pp. 567-601. Questo perché, a differenza dei sistemi contrattuali decentrati, nei sistemi centralizzati il sindacato internalizza le esternalità negative sulla diminuzione del potere di acquisto delle retribuzioni derivanti da incrementi salariali che si scaricherebbero sul livello generale dei prezzi. Sul punto: A.J. OSWALD, *The Economic Theory of Trade Unions: An Introductory Survey*, *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 87, n. 2, pp. 160-193. Oltretutto, la centralizzazione della contrattazione salariale induce incrementi della produttività media del lavoro in quanto riduce la dispersione salariale tra lavoratori occupati in imprese con differenti livelli di produttività e genera incrementi (riduzioni) del CLUP nelle imprese marginali (produttive). Mentre le imprese marginali vengono così progressivamente espulse dal mercato attraverso meccanismi concorrenziali di “distruzione creatrice”, le imprese produttive reinvestono i profitti guadagnati dalla moderazione salariale in innovazioni tecnologiche, di processo e di prodotto: l’effetto combinato di queste due forze genera un incremento generale del livello medio di produttività e quindi favorisce, nel medio-lungo termine, incrementi salariali non inflattivi. Per un approfondimento, si veda J. HAUCAP, C. WEY, *Unionisation structures and innovation incentives*, *The Economic Journal*, 2004, vol. 114, n. 494, pp.149-165. Diversamente, nell’ambito del secondo filone di ricerca, altri autori sottolineano come sia sistemi centralizzati sia sistemi totalmente decentralizzati possono favorire migliori performance macroeconomiche. Nei sistemi centralizzati i sindacati acquisiscono maggiore potere contrattuale, ma le loro rivendicazioni salariali hanno un forte impatto sul livello generale dei prezzi, da qui l’esigenza di una politica contrattuale centralistica di moderazione salariale. Nei sistemi totalmente decentrati, invece, elevate richieste di aumento dei salari rispetto alle imprese dello stesso settore determinano una riduzione della domanda per la propria impresa e quindi una riduzione della occupazione, per cui anche in questo caso i sindacati sviluppano una politica di moderazione salariale. Sul punto si veda, tra gli altri, L. CALMFORS, *Centralization of Wage Bargaining and Macroeconomics Performance: A Survey*, in *OECD Economic Studies*, 21, 161–191, 1993; L. CALMFORS, J. DRIFFIL, *Bargaining structure, corporatism and macroeconomic performance*, in *Economic Policy*, 1988, pp. 13-6. Secondo F. TRAXLER, *Bargaining (De)Centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *British Journal of Industrial Relations*, 2003, invece, il decentramento contrattuale può generare migliori performance macroeconomiche solo se gli attori sindacali di livello superiore esercitano un controllo gerarchico sui livelli inferiori, garantendo l’esigibilità delle pattuizioni definite nelle diverse contrattazioni locali. Da un altro punto di vista, ALVAR KANGUR, *Competitiveness and Wage Bargaining Reform in Italy*, IMF Working Paper, n. 61,

2018, osserva come il decentramento contrattuale consente un maggior ancoraggio della dinamica retributiva alle performance delle singole imprese, il che consente sia di generare crescita salariale sostenibile (ossia non inflattiva) sia di salvaguardare l'occupazione nel caso di flessi produttivi. Sul punto sono intervenute ripetutamente anche le istituzioni comunitarie che hanno osservato come il decentramento contrattuale favorendo maggiore flessibilità retributiva salvaguarda l'occupazione, poiché nel caso in cui ci siano shock negativi l'aggiustamento interno si scaricherebbe sul livello del salario e non della occupazione. Sul punto: M. DRAGHI, *Introductory Speech at the ECB Forum on Central Banking*, Sintra, in [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu), 22 maggio 2015; F. MAURO, M. RONCHI, *Centralization of Wage Bargaining and Firms' Adjustment to the Great Recession – a Microbased Analysis*, CompNet Policy Brief, 2015.

Applicando la teoria dei beni pubblici alla stabilità dei prezzi, E. TARANTELLI, *The regulation of Inflation and Unemployment*, *Industrial Relations*, n. 25, 1986, pp. 1-15, sosteneva invece come sistemi a due livelli di contrattazione collettiva possono favorire la crescita dei salari reali e della occupazione, senza determinare processi inflazionistici. La contrattazione nazionale, sulla base di una politica salariale di anticipo, consentirebbe infatti la stabilità macroeconomica dei prezzi, grazie al controllo centralizzato della dinamica salariale che fisserebbe salari reali compatibili con la dinamica aggregata della produttività, dell'inflazione attesa e dell'occupazione. Mentre la contrattazione decentrata permetterebbe ulteriore crescita salariale sostenibile (quindi non inflattiva) sulla base dei differenziali di produttività tra il livello medio nazionale e quello dei singoli contesti produttivi. Per una ricostruzione critica più ampia del pensiero economico di questo autore, si veda E. TARANTELLI, *Economia politica del lavoro*, UTET, 1986.

Per quanto riguarda invece gli effetti del grado di dispersione della produttività tra imprese, altra dottrina ha messo in luce come questo incida sul tasso di copertura della contrattazione collettiva. L'assunto da cui muovono questi studiosi è che la scelta del livello di contrattazione dipenda dai costi di transazione collegati alle negoziazioni (J. ARROWSMITH, P. MARGINSON, K. SISSON, *Externalisation and internalisation of collective bargaining in Europe: variation in the role of large companies*. *Industrielle Beziehungen*, n. 10, 2003, pp. 363–392; E.M. DINLERSOZ, J. GREENWOOD, *The Rise and Fall of Unions in the U.S.*, NBER Working Paper n. 18079, 2012). Mentre la contrattazione individuale richiede negoziazioni separate con i singoli lavoratori che portano a un prolungamento dei tempi per la stipulazione di tutti i contratti individuali, la contrattazione collettiva riduce il numero di transazioni in una unica negoziazione con i rappresentanti dei lavoratori. Oltretutto, la contrattazione individuale potrebbe generare disparità di trattamento economico e normativo nei singoli contratti potenzialmente idonee a innescare meccanismi di microconflittualità organizzativa tra lavoratori con le

medesime qualifiche professionali (F. C. PIERSON, *Prospects for industry bargaining*, *Industrial and Labor Relations Review*, n. 3, 1950, pp 341-61). Analogamente al rapporto tra contrattazione collettiva e individuale, anche tra livelli di contrattazione sussistono differenti costi di transazione: mentre l'applicazione di un contratto di categoria non richiede l'apertura di un negoziato nella singola impresa, l'introduzione di un contratto aziendale richiede l'avvio di una nuova trattativa con i rappresentanti dei lavoratori. Tuttavia, secondo F. BAUMANN, T. BRANDLE, *We Want Them All Covered! Collective Bargaining and Firm Heterogeneity: Theory and Evidence from Germany*, *British Journal of Industrial Relations*, 2017, pp. 463-499, l'applicazione dei contratti collettivi di categoria se da un lato riduce i costi transattivi, dall'altro può generare un aumento del costo del lavoro per unità di prodotto nel caso in cui l'impresa abbia una produttività inferiore a quella media di settore. Per tale ragione, le imprese ad alta produttività sarebbero più propense ad applicare contratti di categoria rispetto alle imprese marginali perché ciò determinerebbe un aumento di competitività nel settore contrattuale. Così, applicare livelli salariali omogenei a sistemi produttivi con un alto grado di dispersione della produttività polarizza i differenziali di competitività tra imprese e genera meccanismi di fuoriuscita delle imprese dal sistema contrattuale. D'altra parte, le imprese con elevata produttività sono frequentemente anche imprese di grandi dimensioni nelle quali sono più elevati i tassi sindacalizzazione e quindi anche verosimilmente più coinvolte nella contrattazione aziendale. In questo contesto, le piccole imprese a bassa produttività si troverebbero di fronte al trade-off tra aumento dei costi transattivi derivante dalla contrattazione aziendale oppure aumento del CLUP in conseguenza dell'applicazione del contratto collettivo di categoria (R.H. COASE, *The nature of the firm*, *op. cit.*, pp. 368-405; A.D. CHANDLER, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977; O.E. WILLIAMSON, *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Market, Relational Contracting*, *op.cit.*).

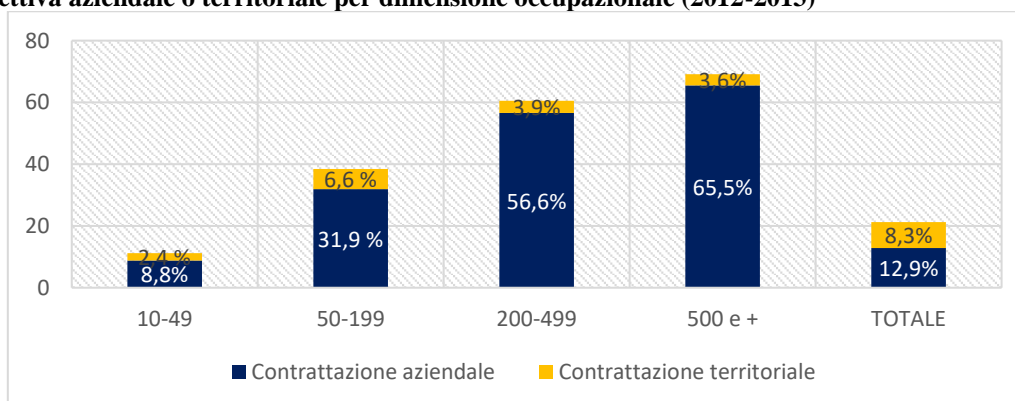
### **1.6. Proposte per uscire dalla “trappola della produttività” attraverso una riforma del modello contrattuale**

Alla luce delle problematiche emerse nel Par. 1.4 della LR, pare necessario richiamare in questa sede il dibattito scientifico intorno alle proposte di riforma degli assetti della contrattazione collettiva. Tale dibattito si propone di fornire soluzioni di politica contrattuale per contribuire al superamento della c.d. “trappola della produttività”, atteso che sulla dinamica di essa intervengono molteplici determinanti,

come si vedrà nel Par. 1.7. Il dato empirico di base condiviso sul quale si fondano le diverse valutazioni degli studiosi di relazioni industriali circa la riforma del modello contrattuale è la modesta dinamica della produttività del lavoro in Italia a partire dall'inizio degli anni Duemila cui fa da contraltare istituzionale il mancato sviluppo quantitativo e qualitativo della contrattazione di secondo livello.

In termini di diffusione del fenomeno, la contrattazione di secondo livello copre, secondo le stime di L. BIRINDELLI, *Contrattazione integrativa e retribuzioni nel settore privato*, Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 6 luglio 2016, p. 2, circa il 21,2 per cento dei lavoratori nelle quali è applicato un contratto aziendale (di stabilimento o di gruppo) o un contratto territoriale. Scomponendo il dato complessivo per dimensione aziendale emerge inoltre come la contrattazione aziendale sia più diffusa nelle imprese di grandi dimensioni, mentre la contrattazione territoriale trova maggiore applicazione nelle aziende più piccole (vedi fig. 2).

**Figura 2 – Percentuale di imprese con almeno 10 dipendenti coperta dalla contrattazione collettiva aziendale o territoriale per dimensione occupazionale (2012-2013)**



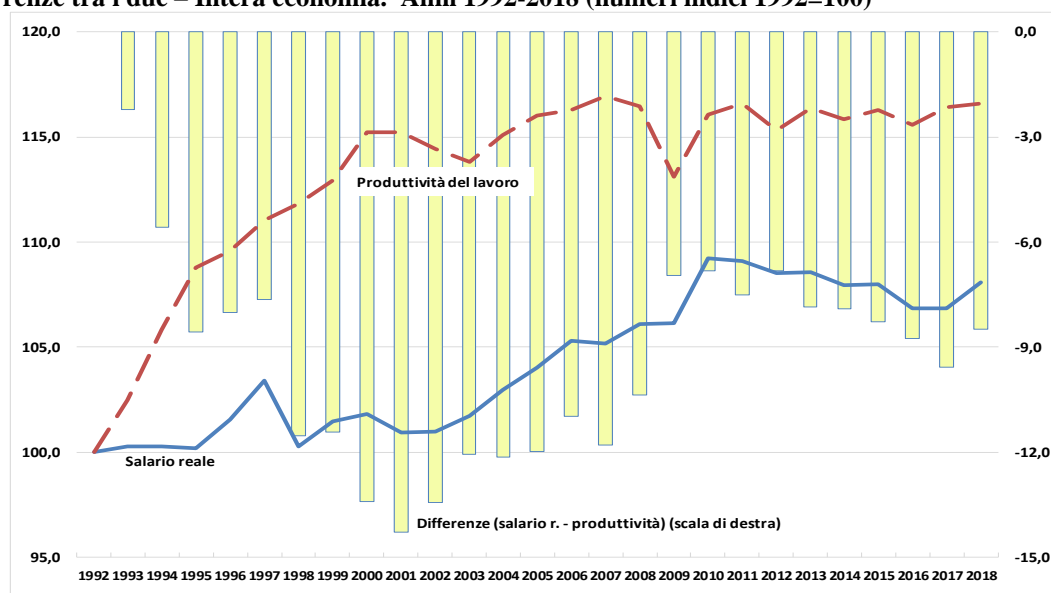
Fonte: L. BIRINDELLI, *Contrattazione integrativa e retribuzioni nel settore privato*, Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 6 luglio 2016, p. 2.

Tolti questi due aspetti empirici condivisi, il dibattito scientifico appare polarizzato intorno a due proposte alternative di riforma del modello contrattuale, ruotanti intorno a una visione riformatrice incentrata, da un lato, sul recupero del ruolo propulsivo del sindacato come attore istituzionale della politica macroeconomica (mantenendo inalterata l'attuale articolazione degli assetti contrattuali) e, dall'altro, su un processo di decentramento del baricentro contrattuale al livello territoriale o aziendale. Sul ruolo macroeconomico del sindacato come attore della politica economica si veda, in particolare, G. DI BARTOLOMEO, S. PAPA, *I sindacati come attori della politica macroeconomica*, *Economia & Lavoro*, n. 3, 2017, pp. 13-26. Le proposte, oltretutto, forniscono una differente soluzione al marcato disallineamento tra costo del lavoro e produttività, in quanto la prima proposta si basa sulla

dinamica del CLUP reale, la seconda su quella del CLUP nominale, le cui differenze sono state descritte nel Par. 1 della LR. Cosicché, la prima propone, nei diversi settori contrattuali nazionali, una crescita dei salari in linea (o in alcuni casi eccedente) con la (debole) crescita della produttività; la seconda propone un riavvicinamento tra i due fattori attraverso il decentramento geografico della contrattazione, in quanto il costo del lavoro per unità di lavoro mostra una crescita maggiore della produttività in modo piuttosto diversificato nelle diverse aree geografiche d'Italia.

Più in particolare, la prima proposta di *policy* delle relazioni industriali prevede che il contratto nazionale resti il centro regolatore della dinamica retributiva del salario fondamentale, mentre la quota del salario variabile dovrebbe essere agganciato non già a obiettivi di performance consuntivati *ex post*, bensì al tasso di produttività programmato concordato *ex ante* dalle parti sociali. Per una introduzione al dibattito in materia di contrattazione del tasso di produttività programmato, si consiglia la lettura della monografia di AA. VV., *Dialogo 1. Riforma della contrattazione, produttività e crescita: un dialogo tra economisti*, Economia & Lavoro, n. 3, 2013. Ciò infatti consentirebbe di stimolare la crescita della produttività, da un lato, e riallineare la dinamica retributiva a quella della produttività, facendo avvicinare maggiormente la prima rispetto alla seconda (vedi fig. 3).

**Figura 3 - Andamenti di lungo periodo del salario reale e della produttività del lavoro e differenze tra i due – Intera economia. Anni 1992-2018 (numeri indici 1992=100)**



Fonte: L. TRONTI, *Contro la recessione. Un patto per il lavoro a tre livelli*, Economia & Lavoro, n. 1, 2019, p. 45.

Secondo alcuni economisti, il valore di questo obiettivo dovrebbe essere concordato all'interno del contratto nazionale (S. FADDA, *Produttività programmata e nuovo*

“*scambio politico*, op. cit.; D. ANTONIOLI, P. PINI, *Contrattazione, dinamica salariale e produttività: ripensare gli obiettivi e i metodi*, op. cit.), ovvero secondo altri solo nel contratto di secondo livello (N. ACOCELLA, *Il tunnel è ancora lungo*, *Economia & Lavoro*, n. 3, 2013, p. 19; P. TRIDICO, *Produttività, Contrattazione e salario di risultato: un confronto tra l'Italia e l'Europa*, Astril, wp n.13, 2015, p. 23). Altri autori ancora hanno proposto di creare meccanismi di coordinamento multilivello tra contratto nazionale e contratto aziendale, per cui il contratto nazionale fissa le soglie minime di produttività programmata, mentre il contratto aziendale determina, sulla base di queste soglie minime, il tasso applicato alla singola impresa. (G. CICCARONE, M. MESSORI, *Per la produttività programmata*, *Economia & Lavoro*, n. 3, 2013, p. 30).

In particolare, l'introduzione *ex ante* di un tasso di produttività programmato nel contratto nazionale avrebbe lo scopo di garantire la copertura contrattuale anche alle imprese prive di contrattazione di secondo livello, spesso di piccole dimensioni e marginali, costringendo quest'ultime ad effettuare ristrutturazioni economiche, produttive e organizzative per non subire processi concorrenziali di “distruzione creatrice”, il cui effetto genererebbe, nel medio-lungo termine, comunque incrementi dei livelli di produttività aggregata. Diversamente, la contrattazione *ex ante* al livello decentrato dei target di produttività avrebbe lo scopo di garantire una maggiore aderenza tra gli obiettivi di performance prefissati e il contesto produttivo di riferimento.

A prescindere dal livello negoziale individuato, l'ammontare di erogazione salariale sarebbe indipendente dal raggiungimento o meno del target di produttività, escludendo quindi qualsiasi meccanismo retributivo di recupero *ex post*, di modo che quando l'impresa non raggiunge il risultato prestabilito, subisce un aumento del costo del lavoro per unità di prodotto e, a parità dei prezzi, una erosione proporzionale dei profitti. Viceversa, quando supera l'obiettivo programmato, realizza una diminuzione del costo del lavoro per unità di prodotto e, a parità dei prezzi, un aumento proporzionale dei profitti. In questo modo, il tasso di produttività programmato fornisce un forte incentivo economico (molto più forte di quello derivante dal premio di risultato, secondo questi autori) alle imprese alla riorganizzazione e alla maggiore efficienza interna sia tramite meccanismi di pressione salariale sui profitti, sia perché consente un aumento della domanda interna e dei consumi tendenzialmente non inflattivo attraverso una distribuzione del reddito *pro-labour*. In questo solco di studi, una proposta complementare è quella di N. ACOCELLA, R. LEONI, *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, op. cit., p. 15, secondo cui, nella contrattazione aziendale, sarebbe opportuno anche un ribaltamento culturale dei sistemi incentivanti che da sistemi *output-oriented* dovrebbe diventare focalizzati su una dimensione più *input-oriented*. In

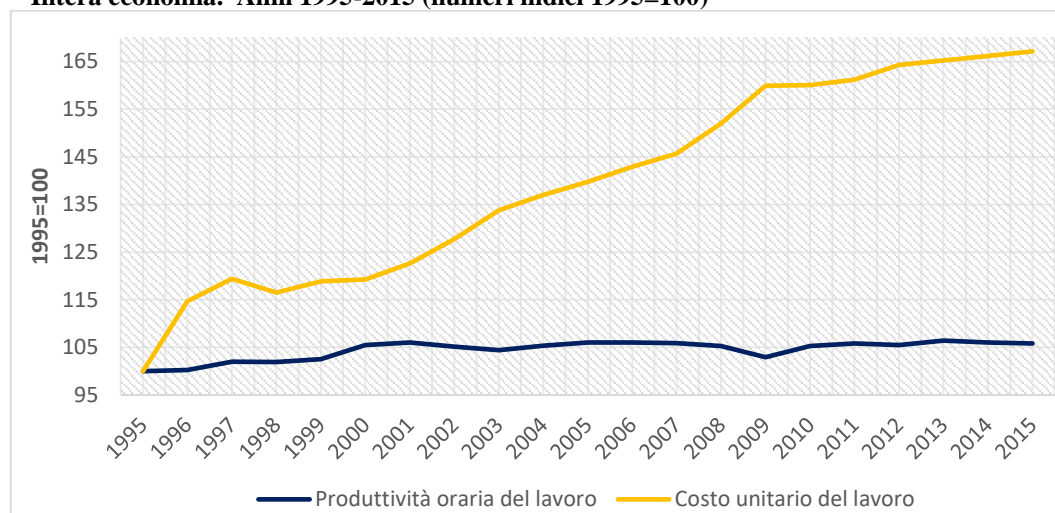
altri termini, gli incentivi dovrebbero mirare a remunerare non solo i risultati collettivi conseguiti al livello aziendale, di stabilimento, di reparto, ma dovrebbero valorizzare economicamente l'apprendimento dei singoli lavoratori, nonché la costruzione di ruolo e lo sviluppo delle competenze (polivalenza e policompetenza) (si veda Par. 2.3.1 della LR). Gli autori di questo filone di studi concludono che a questa riconfigurazione degli obiettivi della politica contrattuale debba necessariamente accompagnarsi un patto sociale da parte del governo e delle parti sociali che intervenga, al livello macroeconomico, sui fattori esterni di contesto che incidono sulla produttività e che valorizzi, sul piano microeconomico, la complementarità tra innovazione tecnologica, mutamento organizzativo e sviluppo delle competenze. Si tratterebbe, nello specifico, di misure di politica economica volte a introdurre riforme strutturali, anche in ambito di Unione Europea, per snellire il sistema burocratico, per liberalizzare il mercato del prodotto, per ridurre la pressione fiscale sul lavoro, per cambiare le tecniche produttive, per riorganizzare i luoghi di lavoro, per valorizzare le competenze dei lavoratori. Sul piano microeconomico, parallelamente, dovrebbe innestarsi un processo di riorganizzazione dei luoghi di lavoro, attraverso l'introduzione di nuovi modelli organizzativi che integrino le HPWP e lo sviluppo delle nuove competenze, per realizzare quei "programmi concordati" dagli attori sociali nell'ambito della contrattazione decentrata indicati dal Protocollo del 1993. Sul patto sociale e sulle proposte di politica macro e microeconomica di stimolo alla produttività si veda: N. ACOCELLA, R. LEONI, L. TRONTI, *Patto Sociale per la Produttività e la Crescita*, 2006; N. ACOCELLA, R. LEONI, L. TRONTI, *Incentivi fiscali per la promozione della produttività in Italia: strumenti per lo sviluppo del capitale organizzativo e sociale delle imprese. Una proposta*, 2008; N. ACOCELLA, R. LEONI, *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, op. cit.; AA.VV., *Riforma della contrattazione, produttività, crescita: un dialogo tra economisti*, Economia e Lavoro, n. 3, 2013; G. TRAVAGLINI, *Modelli contrattuali, produttività, retribuzioni*, Università di Urbino, 2015; G. BIANCHI, S. FADDA, L. TRONTI, *Per una ripresa di politiche salariali espansive*, Economia & Lavoro, n. 3, 2017, pp. 89-95.

La seconda proposta di riforma del modello contrattuale parte dal presupposto che l'economia italiana presenta un forte grado di dispersione territoriale della produttività, con livelli di performance differenziati nel Nord, nel Centro e nel Sud, a fronte di una dinamica del salario fondamentale regolato in modo uniforme al livello nazionale. Come visto nel Par. 1.4.1. della LR, questo produce fenomeni spontanei di decentramento del modello contrattuale, se non di fuoriuscita, in quanto determina differenziali di CLUP sulle diverse imprese. Assunto, secondo questi economisti, che il CLUP nominale sia l'indicatore più appropriato per misurare la competitività di prezzo, l'evidenza empirica mostra come l'Italia abbia avuto una



crescita significativa di questo indicatore in conseguenza della crescita delle retribuzioni nominali e della dinamica stagnante della produttività reale (vedi fig. X).

**Fig. 4 – Andamenti di lungo periodo del CLUP nominale e della produttività reale del lavoro – Intera economia. Anni 1995-2015 (numeri indici 1995=100)**



Fonte: Nostra rielaborazione su dati Eurostat (2016)

Oltretutto, la fissazione del salario nominale al livello nazionale in un sistema produttivo con un elevato grado di dispersione della produttività genera disoccupazione nelle aree deboli e una contrazione del potere di acquisto nelle aree forti del paese. A fronte di questo contesto, in linea generale, il dibattito economico e giuridico prende atto che è in corso un processo spontaneo e strisciante di decentramento contrattuale, il quale si caratterizza, da un lato, per una specializzazione e frammentazione (in alcuni casi) dei contratti nazionali, dall'altro lato, per una fuoriuscita delle imprese dai sistemi contrattuali più rappresentativi verso la cosiddetta contrattazione pirata, sottoscritta da associazioni di dubbia rappresentatività. Sul punto si veda P. TOMASSETTI, *Settorializzazione e territorializzazione delle relazioni industriali: la via italiana al decentramento contrattuale*, Quaderni di Rassegna sindacale, 2017, pp. 125-140. A ciò si aggiunge un elevato grado di accentramento della struttura contrattuale e un basso grado di coordinamento verticale tra i livelli contrattuali, per cui le condizioni economiche e normative fissate al livello nazionale, spesso e volentieri, sono disattese al livello locale e aziendale: un esempio significativo su tutti sono le erogazioni in cifra fissa regolate dalla contrattazione aziendale. Sul punto, P. TOMASSETTI, *L'erogazione in cifra fissa nella contrattazione collettiva aziendale*, op.cit., pp. 219-230. Ancorché significativo sul piano "simbolico", resta invece un caso isolato quello di FCA di fuoriuscita *tout court* dal sistema contrattuale verso un modello di contrattazione aziendale multilivello (gruppo, azienda, stabilimento) e alternativo a quello nazionale. Sul punto, P. REBAUDENGO, *Nuove regole in fabbrica. Dal contratto Fiat alle nuove relazioni*

*industriali*, Il Mulino, 2015. A fronte di questa frammentazione ed eterogeneità del sistema delle imprese, R.M. LOCKE, *Remaking the Italian Economy*, Cornell University Press, 1995, ad esempio, suggerisce come le molteplici contraddizioni del contesto italiano possano essere risolte solo in chiave particolarista, e cioè attraverso una valorizzazione istituzionale delle peculiarità territoriali e geografiche dei diversi *network* socioeconomici presenti nel territorio italiano. In ambito sindacale, G. SATERIALE, *Ripensare la contrattazione*, Diritto delle relazioni industriali, n. 3, 2017, in una prospettiva storica più ampia e di lungo periodo, sostiene che la fine del Novecento industriale mette in discussione le categorie tradizionali delle relazioni industriali e chiama in causa il territorio come nuovo ambito di azione sindacale, più trasversale e intersettoriale. Da un punto di vista economico, come sottolinea E. MORETTI, *La nuova geografia del lavoro*, nella nuova geografia del lavoro i territori diventano snodi fondamentali delle catene globali del lavoro e luogo di agglomerazione di quel reticolo di idee, competenze, innovazione tecnologica e organizzativa che rappresenta il terreno fertile per sfruttare tutte le potenzialità dei processi di innovazione tecnologica e organizzativa e delle produzioni (F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, Labour Law Issues, vol. 2, n. 2, 2016, disponibile sul sito <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/12/6493-19487-2-PB.pdf>). In questo contesto, i sistemi contrattuali nazionali subiscono un vero e proprio “spiazzamento geografico”, in quanto le relazioni industriali, nate originariamente per regolare un mercato nazionale, sotto la globalizzazione e la internazionalizzazione sono indotte in una spinta verso la diversificazione e verso il locale. Sul punto, M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni a margine del Rapporto del Gruppo di Alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nell’Unione Europea*, Collana ADAPT, n. 5, 2002.

In termini di riforma della contrattazione salariale, pertanto, lo stesso autore suggeriva già nel 2002 che le relazioni industriali dovevano contribuire maggiormente alla competitività dell’economia italiana in termini di qualità dei processi regolativi. Per tale ragione, era necessaria una riforma del modello contrattuale che fosse ispirata al principio di sussidiarietà tra livelli della contrattazione collettiva. Il rapporto tra livello nazionale e livello decentrato di contrattazione non doveva essere, secondo Biagi, un rapporto gerarchico di complementarietà, bensì doveva configurarsi come un rapporto paritario di alternatività tra livello centrale e livello locale. Più in particolare, il contratto nazionale doveva svolgere un ruolo di cornice istituzionale alla stregua di un *voluntary agreement*, mentre il baricentro contrattuale doveva essere decentrato al livello territoriale. La proposta prevedeva inoltre la possibilità, al secondo livello, di poter sottoscrivere un contratto aziendale alternativo a quello di primo livello da parte della direzione aziendale e delle rappresentanze sindacali in azienda.

Analogamente, alcuni economisti, ad esempio A. TERZI, *An Italian Job: The Need for Collective Wage Bargaining Reform*, Bruegel Policy Contribution, n. 1, 2016, più recentemente hanno sottolineato come il decentramento della struttura contrattuale attraverso la mera introduzione di clausole di *opting out* nella contrattazione aziendale, benché suggerito da alcuni economisti (ad es. T. BOERI, A. ICHINO, E. MORETTI, *Housing prices, wage and income differences in Italy*, *op. cit.*), non pare la strada più efficace per promuovere il decentramento contrattuale in Italia. Il sistema produttivo italiano è infatti caratterizzato dalla presenza di numerose microimprese e piccole imprese, meno propense ad avvalersi della contrattazione aziendale rispetto alle grandi, per cui l'applicazione solo di queste clausole implicherebbe una ulteriore divaricazione dei livelli di competitività tra piccole, medie e grandi imprese. Analogamente al sistema tedesco di relazioni industriali, lo spostamento del baricentro contrattuale al livello regionale, in aggiunta al mantenimento delle clausole di *opting out* nella contrattazione aziendale, potrebbe invece consentire una maggiore aderenza, al livello locale, tra dinamica retributiva e produttività, contribuendo a una riduzione del CLUP nelle diverse aziende e quindi a un miglioramento della competitività di prezzo del sistema produttivo nel suo complesso. Più in particolare, il mantenimento delle clausole di *opting out* nella contrattazione aziendale, secondo F. MAURO, M. RONCHI, *Centralization of Wage Bargaining and Firms' Adjustment to the Great Recession – a Micro-based Analysis*, CompNet Policy Brief, 2015, risulterebbe necessario in quanto fattore istituzionale in grado di rafforzare il grado di resilienza del sistema produttivo in caso di *shock* economici, consentendo, ad esempio, alle singole imprese di ridurre temporaneamente o flessibilizzare strutturalmente i salari per salvaguardare l'occupazione in un'ottica di sostenibilità di medio-lungo periodo. D'altra parte, la fissazione del salario fondamentale al livello regionale libererebbe risorse economiche importanti per le imprese del Sud, favorendo in questa area geografica una maggiore diffusione dei premi di risultato e, con essi, dei relativi meccanismi di stimolo per la crescita della produttività del lavoro. Da ultimo, la maggiore aderenza della dinamica retributiva alla produttività locale aumenterebbe il potere di acquisto delle retribuzioni del Nord e dei consumi e, al contempo, concorrerebbe a diminuire il tasso di disoccupazione nel Sud. In questi termini, T. BOERI, A. ICHINO, E. MORETTI, *Housing prices, wage and income differences in Italy*, *op. cit.*

### **1.7. Determinanti (e declinazioni) della produttività al livello aziendale**

A fronte delle ricostruzioni dottrinali emerse nei precedenti paragrafi, è opportuno evidenziare in questa sede come il dibattito scientifico sia concorde nel ritenere la

contrattazione collettiva solo una tra le diverse determinanti della produttività del lavoro. Di questo avviso, ad esempio, A. BRIGNONE, *Il ruolo delle relazioni industriali durante la crisi*, Adapt University Press, Working paper n. 138, 2013, p. 2 osserva come, con la sola eccezione del Protocollo del luglio 1993, non vi è stato fino ad oggi un accordo sindacale che sia stato in grado, da solo, di dare slancio alla performance economica delle imprese. Sulla dinamica di essa, infatti, intervengono molteplici fattori tra cui il progresso tecnico, l'innovazione organizzativa, gli investimenti in formazione del capitale umano, le spese in ricerca e sviluppo. L. GALLINO, *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Laterza, 2013 osserva, ad esempio, come la produttività aziendale del lavoro (intesa come quantità di valore aggiunto per ora lavorata) dipenderebbe dalla gamma di prodotti che una impresa sa inventare o realizzare; dai mezzi di produzione che si utilizzano; dalla strutturazione complessiva dei processi di fabbricazione; dalla organizzazione del lavoro. Sennonché, aggiunge lo stesso autore, “i media, i manager, molti imprenditori e quasi tutti i politici, intendono la produttività come quantità di pezzi sfornati all'ora da un operaio, restando con ciò aderenti a un'immagine della produttività resa celebre dal film *Tempi Moderni* di Charlie Chaplin”. Altri economisti hanno mostrato come sulla produttività del lavoro incida principalmente il progresso tecnico, la tecnologia incorporata nei beni capitali, quindi le caratteristiche tecnologiche degli impianti e dei mezzi di produzione a disposizione del lavoratore. Come attesta L. COSTABILE, *Glossario dell'economista per il giuslavorista*, *op. cit.*, pp. 184-185, infatti, la produttività oraria del lavoro dipende anzitutto dalla “intensità capitalistica del processo produttivo” (ossia la quantità di attrezzatura di capitale messa a disposizione di ciascun lavoratore per “assistere” nel processo produttivo). [...] È evidente che il numero di scarpe prodotte da un ciabattino in un'ora di lavoro, con martello e chiodi, sarà minore di quello ottenuto nello stesso arco di tempo con un processo produttivo computerizzato”. Premesso ciò, il dibattito sulle determinanti della produttività del lavoro è polarizzato, oggi, tra chi concentra l'analisi principalmente sulle opportunità tecnologiche derivanti dal progresso tecnico (considerando organizzazione e competenze *embedded* nelle innovazioni tecnologiche) (sul punto si veda, fra tutti, A. BANERJEE, E. DUFLO *Growth Theory Through the Lens of Development Economics*, in P. Aghion, S. Durlauf, *Handbook of Economic Growth*, Elsevier, 2005, pp.473-552; AA.VV., *Italy's Productivity Conundrum. A Study on Resource Misallocation in Italy*, European Economy Discussion Paper, 2016, n. 30) e chi invece ritiene che sia necessario, nelle singole imprese, soprattutto sviluppare e progettare innovazione tecnologica, reingegnerizzazione dell'organizzazione e dei luoghi di lavoro e formazione delle competenze in un'ottica di complementarità tra fattori. Sotto questo ultimo profilo, il dibattito scientifico mostra carattere fortemente

interdisciplinare, spaziando dall'economia del lavoro, al diritto del lavoro agli studi organizzativi.

Sul versante della economia del lavoro, in particolare, le ricerche mettono in luce le tendenze attuali nella evoluzione dell'organizzazione del lavoro, concentrando l'attenzione sugli effetti positivi di complementarità tra innovazioni organizzative, pratiche di lavoro ad alta performance (*High-performance Workplace practices (HPWP)*), sviluppo delle competenze. In questo quadro teorico, inoltre, si dà per presupposto il superamento del modello fordista a vantaggio del modello di produzione snella variamente declinato nelle diverse realtà aziendali (*Lean Manufacturing, World Class Manufacturing, Total Quality Management etc.*). Più in particolare, in Italia, le ricerche più accurate in materia sono state condotte da Riccardo Leoni e da altri economisti a partire dall'inizio degli anni Duemila, focalizzando l'attenzione sugli sviluppi paralleli tra cambiamenti nelle strutture organizzative e nelle relazioni sindacali al livello di impresa ed effetti complessivi sulle performance aziendali. Si veda ad esempio: A. CRISTINI, A. GAJ, S. LABORY, R. LEONI, *Flat hierarchical structure, bundles of new work practices and firm performance*, Rivista Italiana degli Economisti, n.2, agosto, 2003; R. LEONI, G. USAI, *Organisations, today: systemic and epistemological complexities. An introduction*, Rivista di Politica Economica n.1-2, 2004; A. CRISTINI, A. GAJ, S. LABORY, R. LEONI, *Dynamic Organisational Capabilities: a unifying framework for new work practices, product innovation and competences formation*, Rivista di Politica Economica, n.1-2, 2004; P. GRITTI, R. LEONI, *High Performance Work Practices, Industrial Relations and Firm Propensity for Innovation*, in *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 2012, pp. 267-309.

Altri economisti invece hanno concentrato l'analisi sulle implicazioni manageriali della economia della conoscenza nello sviluppo di nuovi modelli organizzativi basati sulla partecipazione cognitiva dei lavoratori. La tesi sostenuta da questi autori è che le imprese moderne, per essere competitive, devono diventare organizzazioni che apprendono (*learning organization*) costantemente, perché grazie alle nuove tecnologie digitali la conoscenza diventa motore primario della produttività e della competitività. Sul punto si veda: L. TRONTI, *Economia della conoscenza, innovazione organizzativa e partecipazione cognitiva: un nuovo modo di lavorare*, *op. cit.*; L. TRONTI, *Un nuovo modo di lavorare. Stabilità occupazionale, partecipazione e crescita*, in in L. PENNACCHI (a cura di), *Tra crisi e "grande trasformazione". Libro bianco per il Piano del Lavoro 2013*, Ediesse, Roma, 2013, pp. 239-253. Per un'analisi più approfondita sul concetto di *learning organization*, non si può prescindere dal classico di

Sul versante degli studi organizzativi, una ricostruzione storica degli studi scientifici in materia di organizzazione del lavoro è stata avanzata recentemente da

A. M. PONZELLINI, *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi venti anni in Italia*, *Economia & Lavoro*, n. 1, 2017, pp. 147-164, la quale non manca di sottolineare come sul tema della organizzazione del lavoro gli studi di relazioni industriali siano molto carenti, mentre la tematica ha acquisito nuova centralità nel dibattito solo dopo la crisi economica del 2009. Il dibattito degli ultimi anni, in particolare, si concentra sulle implicazioni di Industria 4.0 sulla organizzazione del lavoro e sulle competenze dei lavoratori, nonché sugli effetti in termini di performance delle imprese derivanti dall'applicazione di questo nuovo paradigma produttivo. Una monumentale e ricchissima monografia sul tema è quella di A. CIPRIANI, A. GRIMOLATI, G. MARI, (a cura di) *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018. Nell'ambito degli studi organizzativi, ad ogni modo, non si può prescindere dalla lettura dell'oramai classico manuale di progettazione organizzativa di F. BUTERA, *Il cambiamento organizzativo. Analisi e progettazione*, Editori Laterza, 2009 e, più recentemente, da F. BUTERA, *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione sociotecnica*, *L'Industria*, n. 3, 2017, dove l'autore sostiene la tesi secondo cui l'introduzione della nuova tecnologia digitale (*naked technology*) in un'impresa può anche ridurre la produttività del lavoro se non è accompagnato da una ridefinizione dei processi organizzativi e produttivi. Un testo che analizza in dettaglio il rapporto tra organizzazione del lavoro, competenze dei lavoratori e produttività aziendale è F. FARINA, *Discorso sulla qualità del lavoro*, Ediesse, 2007, pp. 45-46, il quale sostiene che, nei nuovi modelli organizzativi, "permane la funzione dominante della tecnologia nei confronti del lavoro e del lavoratore [...] viene meno l'aspettativa della efficienza sulle singole operazioni per introdurre invece una produttività di flusso produttivo secondo i processi aziendali, in concomitanza cioè della regolarità del flusso, del miglioramento della qualità intesa come riduzione degli errori di lavorazione e della risposta alle variazioni della domanda". Non manca chi, ad esempio L. PATACCHIA, *La disciplina dei tempi di lavoro nel sistema Ergo-Uas. Problemi e prospettive*, Adapt University Press, 2017, pur mostrando gli indubbi guadagni di produttività della produzione snella, ha mostrato come l'applicazione di questi nuovi modelli organizzativi potrebbe all'inverso determinare di nuovo un rafforzamento dei sistemi di organizzazione del lavoro basati sul rendimento e quindi sull'efficientamento e saturazione delle singole operazioni assegnate al lavoratore. Sotto questo profilo, alcuni studiosi di relazioni industriali hanno sottolineato con forza come, in questi modelli organizzativi, "l'enfasi posta sulla disciplina dei tempi di lavoro sembra ispirata alla foucaultiana necessità di regolare minuziosamente i controlli del potere sul corpo dei lavoratori", provocando un accrescimento notevole dello stress lavoro-correlato e del *surmenage* cognitivo in

ragione della eccessiva quantità, ripetitività e velocità delle singole operazioni da effettuare. Sul punto, S. LEONARDI, *Il WCM alla FIAT: quali implicazioni per le condizioni di lavoro e le relazioni industriali*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 2015, n. 2. Si veda anche F. TUCCINO, *Le imprese del settore automotive in Europa: la situazione a livello di ergonomia del lavoro. Rapporto finale*, IndustriAll, 2011. Per un'analisi sociologica in merito alla percezione e alla valutazione complessiva dei lavoratori rispetto alle condizioni di lavoro in FCA si veda AA.VV., *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*, Guerini Next, 2015.

Declinata in questi termini, la produttività aziendale, se misurata in termini di valore aggiunto, specialmente nei contesti a maggiore dotazione di capitale tecnologico e con sistemi produttivi a flusso, è dunque sempre meno dipendente dal rendimento e dallo sforzo fisico caratterizzanti le singole operazioni elementari di lavoro e sempre più dipendente dalla qualità e dal valore della produzione (aspetti “immateriali”), sicché il miglioramento nella qualità del prodotto diventa la fonte principale del vantaggio competitivo sul mercato. Sul punto: G. BIANCHI, S. FADDA, L. TRONTI, *Per una ripresa di politiche salariali espansive*, Economia & Lavoro, n. 3, 2017. Ma, a ben guardare, “la qualità del prodotto deriva dalla qualità del lavoro” e “la qualità è in gran parte intelligenza delle persone nel lavoro e gli standard di qualità dipendono dagli investimenti in intelligenza della singola impresa, dalle competenze professionali e da un sapere (esperienza e autonomia) che guida l'attività dei lavoratori nel processo. La qualità infatti, infatti, non corrisponde esclusivamente alla bontà dei materiali e alla corretta lavorazione e trasformazione lungo il ciclo di lavorazione”. Sul punto F. FARINA, *Discorso sulla qualità del lavoro*, op. cit., p. Pertanto, nell'ambito dei nuovi sistemi produttivi, “il datore di lavoro non esige più la quantità, ma qualità del lavoro, perché il progresso tecnico fa sì che la produttività possa essere aumentata in misura consistente se aumenta la qualità della prestazione” e il lavoratore, per tale ragione, è tenuto a garantire elevati standard qualitativi nel processo di lavoro “mettendoci impegno e professionalità”. Sul punto: C. DELLA RINGA, *Professionalità e approccio economico*, in M. NAPOLI, (A cura di), *La professionalità*, Vita e Pensiero, 2004, p. 95. Di questo avviso, B. TRENTIN, *Il lavoro e la conoscenza. Lectio doctoralis*, Università Ca' Foscari di Venezia, 13 settembre 2002, p.5, ammoniva già agli inizi degli anni Duemila, in concomitanza con l'emergere definitivo della rivoluzione informatica, come “nelle imprese tecnologicamente avanzate e con un'organizzazione adeguata all'uso flessibile delle nuove tecnologie, il lavoro che cambia, il lavoro concreto con i suoi spazi di autonomia e di creatività e con la sua incessante capacità di apprendere, diventa il metro di misura della competitività dell'impresa”. Sicché, secondo M. D'ONGHIA, *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, Vol. 60, n. 2, 2009, p. 266 “a parità di forza-lavoro, di

capitale materiale e di progresso tecnologico, quanto più elevate sono le capacità innate e acquisite di imprenditori e lavoratori, tanto maggiore è la produttività e la produzione. L'idea è semplice: più hai, in un paese, lavoratori e professionisti colti e preparati, più è probabile che si produca e si utilizzi al meglio l'innovazione, tecnologica e non, con effetti importanti sulla produttività del lavoro”.

## **2. Sistemi incentivanti, contrattazione aziendale e performance dei lavoratori**

### **2.1. Dalla produttività del lavoro alla performance dei lavoratori: due concetti ben distinti**

Quando in ambito scientifico si parla di produttività del lavoro si presuppone sempre una dimensione collettiva del fenomeno oggetto di misurazione, in quanto non solo non sempre è possibile misurare in modo puntuale e rigoroso il contributo produttivo imputabile al singolo lavoratore sull'output, ma anche perché, come visto nel Par. 1.4, sulla produttività del lavoro incidono molteplici fattori esterni alla prestazione lavorativa del singolo dipendente. Tuttavia, spesso, si utilizza il concetto di produttività declinandolo in una dimensione individuale con lo scopo di rappresentare lo sforzo lavorativo e la capacità professionale del singolo lavoratore. Si tratta, come attesta L. COSTABILE, *Glossario dell'economista per il giuslavorista*, op. cit., p. 177, di “un'accezione particolare della produttività, intesa unicamente, o prevalentemente, come frutto dell'impegno dei lavoratori sul posto di lavoro”. D'altra parte, G. BIANCHI, S. FADDA, L. TRONTI, *Per una ripresa di politiche salariali espansive*, *Economia & Lavoro*, n. 3, 2017, p. 92 osservano come “il carattere multifattoriale della produttività e della sua dinamica tende a escludere la possibilità di isolare il contributo” imputabile al singolo lavoratore per dare una base obiettiva all'entità della crescita salariale. Tuttavia, nel dibattito pubblico resiste ancora l'idea secondo “l'unico modo di aumentare la produttività in un dato impianto è quello di aumentare il ritmo delle prestazioni del lavoratore”. In questi termini, A. GINZBURG, *Sviluppo trainato dalla produttività o dalle connessioni: due diverse prospettive di analisi e di intervento pubblico nella realtà economica italiana*, *Economia & Lavoro*, n. 2, 2012, pp. 67 ss.

A ciò si aggiunge, inoltre, l'uso del concetto di produttività in modo fungibile con i concetti di performance, efficacia ed efficienza, sebbene in realtà tra questi concetti sussistono distinzioni concettuali più o meno marcate. La chiarificazione preliminare della distinzione concettuale tra performance lavorativa e produttività, efficacia ed efficienza è importante nell'ambito di questa Literature Review in quanto l'applicazione al livello aziendale di sistemi incentivanti può incidere sulla



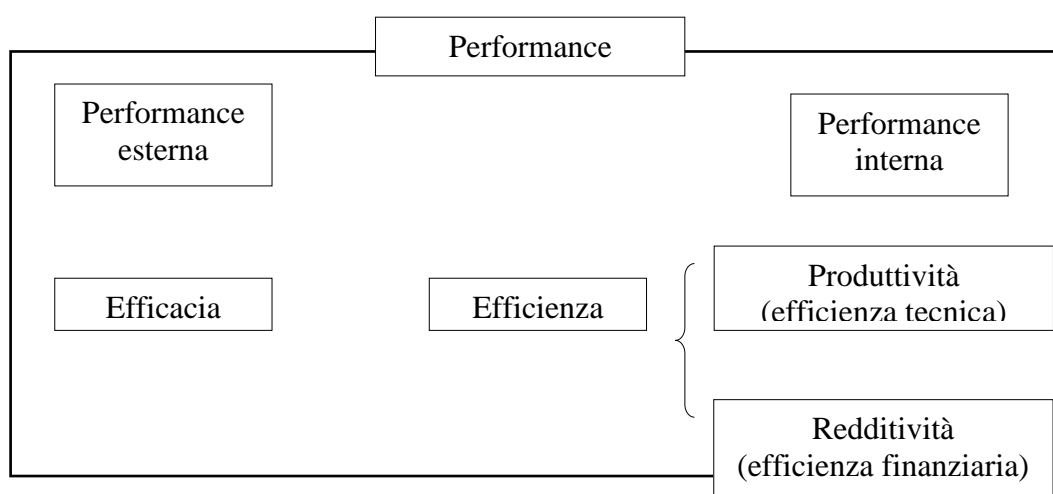
produttività del lavoro solo indirettamente stimolando il miglioramento della performance lavorativa, a parità di tutte le altre condizioni.

In particolare, mentre la produttività del lavoro, aggregata o disaggregata, è un indicatore economico di efficienza tecnica che misura il rapporto tra output e input, la performance lavorativa è un concetto che include al suo interno azioni, comportamenti e risultati collegati alla prestazione del singolo lavoratore correlati, direttamente o indirettamente e secondo gradi di intensità differenti, con la produttività stessa. In ambito economico questo concetto è stato tradotto in termini di sforzo lavorativo (*effort*), con il quale si indica un fattore motivazionale della forza-lavoro ben distinto dalla produttività del lavoro.

Secondo J.P. CAMPBELL, *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, in M.D. DUNNETTE, L.M. HOUGH (A cura di), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, Consulting Psychologists Press, 1992, pp. 687-732, più in particolare, la performance lavorativa si distingue nettamente dalla produttività del lavoro, dalla efficienza e dalla efficacia. Essa infatti è espressione dell'azione combinata di motivazione e abilità, mentre la produttività sarebbe il rapporto complessivo tra output e input, ossia tra risultati e fattori produttivi impiegati. Da questo punto di vista, secondo J.F. BINNING, G.V. BARRETT, *Validity of personnel decisions: a conceptual analysis of the inferential and evidential bases*, *Journal of Applied Psychology*, 1989, pp. 478-494, esistono due distinte dimensioni della performance, una riguardante i risultati e l'altra riferita ai comportamenti. Del pari, C. ONES, D.S. VISWESVARAN, *Perspectives on models of job performance*, *International Journal of Selection and Assessment*, n. 8, 2000, pp. 216-226, osservano come la performance non sia riferita solo ai risultati dei lavoratori, ma riguardi anche comportamenti e azioni collegati ai risultati espressi e richiesti dall'organizzazione. Più analiticamente, S.J. MOTOWIDLO, *Job performance*, in W.C. BORMAN, D.R. ILGEN, R.J., KLIMOSKI, *Handbook of Psychology*, Industrial and Organizational Psychology, 2003, pp. 39-53 asserisce come la performance debba essere tenuta distinta dai comportamenti e dai risultati in quanti tali; quest'ultimi, infatti, rientrano nel concetto di performance solo se collegati agli obiettivi della organizzazione: la performance è quindi il valore atteso attribuito da un'organizzazione agli episodi comportamentali in linea con gli obiettivi. Sempre in ambito di organizzazione, C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli, 2010, p. 218 osserva come non esista una definizione univoca di performance, ma più definizioni a seconda del tipo di risultato misurato, quali:

- La prestazione della posizione, ossia la performance storica di una data posizione organizzativa;

- la performance di obiettivo, che definisce il target di risultato condiviso e prestabilito con i superiori gerarchici;
- la performance di risultato, che individua il risultato raggiunto indipendentemente dall'obiettivo;
- la performance di contributo misurata sul peso attribuito a una data performance all'interno di una organizzazione;
- la performance superiore, che misura il differenziale positivo tra la performance di risultato e la performance di obiettivo



Da ultimo, è bene sottolineare come la performance lavorativa sia distinta anche dal concetto di performance aziendale. Secondo F. DELLAJ, *Measuring and Improving Productivity in Services: Issues, Strategies and Challenges (Services, Economy and Innovation)*, 2008, quest'ultima sarebbe infatti un concetto inclusivo della performance esterna e interna il cui significato indicherebbe la capacità di una organizzazione di raggiungere determinati risultati economici, sociali, etici ed ecologici. In particolare, la performance esterna identificherebbe l'efficacia di risultato, mentre la performance interna l'efficienza, a sua volta suddivisa in efficienza tecnica (misurata con la produttività) ed efficienza finanziaria (calcolata con la redditività).

## 2.2. Il sistema retributivo aziendale come leva di motivazione della forza-lavoro

Preliminarmente, si ritiene utile richiamare in questa sede quella letteratura di gestione delle risorse umane che ha analizzato i molteplici strumenti di gestione della dinamica retributiva in azienda, evidenziando come questi possano essere rappresentati secondo una matrice basata sulle variabili dicotomiche concernenti il tipo di retribuzione (fissa/variabile) e il tipo di destinatario (collettivi/individuali). A prescindere dal tipo di retribuzione o destinatario, il presupposto di qualsiasi politica retributiva aziendale in senso lato è accrescere la motivazione della forza-lavoro. Questa si basa sul connaturato desiderio di ricchezza del lavoratore, il cui aumento contribuisce al miglioramento del progetto di vita, dal quale deriva un nuovo input motivazionale. Sul punto: da C. RUGGIERO, *Il sistema retributivo*, in C. RUGGIERO (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli Editore, 2010, pp. 155 ss. Superando la dimensione puramente economicista, altri autori hanno sottolineato invece come le politiche retributive siano un fattore motivazionale non solo perché soddisfano il desiderio di ricchezza del lavoratore, ma anche perché contribuiscono a migliorare il benessere relazionale tra singolo lavoratore ed organizzazione. G. AKERLOF, *Labor contracts as partial gift exchange*, in *Quarterly Journal of Economics*, 1982, n. 4, 543 ss., ad esempio ha mostrato come lo scambio tra retribuzione e performance lavorativa si qualifica non solo in termini di scambio economico, ma anche in termini di scambio psicologico. Pertanto, attraverso politiche retributive mirate ed incentivanti, l'azienda trasmette apprezzamento nei confronti del contributo professionale del lavoratore ingenerando un meccanismo incentivante di "dono e contro-dono". Analogamente, altri autori hanno messo in evidenza come la motivazione possa articolarsi al suo interno in fattori di motivazione estrinseca laddove sia collegata alla dinamica retributiva e in fattori di motivazione intrinseca, allorché dipenda dal contenuto del lavoro e dall'ambiente lavorativo. Sul punto si veda: E.L. DECI, R.M. RYAN, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum press, 1985, e, successivamente, R.M. RYAN, E.L. DECI, *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*, in *Contemporary Educational Psychology*, 2000, n. 25, 54 ss.

Sulla motivazione e sui fattori che incidono su di essa esistono numerosissimi studi di taglio organizzativo e di psicologia del lavoro, i quali da un lato si concentrano sui contenuti della motivazione, dall'altro sul processo motivazionale in sé e per sé. Circa i contenuti della motivazione, la prima teorizzazione rilevante in materia si deve allo psicologo americano A. MASLOW, *Motivazione e personalità*, Armando Editore, 2010. L'autore sostiene la tesi secondo cui la motivazione dipende dal desiderio di soddisfacimento dei diversi bisogni umani, a sua volta collegati sia al

desiderio di ricchezza sia alla volontà di migliorare condizioni di vita e di lavoro. In particolare, secondo Maslow, i bisogni umani sarebbero tra loro differenziati gerarchicamente e si distinguerebbero in funzione dell'oggetto cui mirano tra bisogni primari (bisogno fisiologico, bisogno di sicurezza, bisogno di appartenenza) e bisogni superiori (bisogno di stima, bisogno di autorealizzazione). Criticando la concezione gerarchica di Maslow, C. P. ALDERFER, *Existence, relatedness, and growth; human needs in organizational settings*, Free Press, 1972 osserva come ciascuna persona percepisca con diversa priorità e intensità i diversi bisogni, per cui i bisogni che i lavoratori desiderano maggiormente soddisfare sono quelli di esistenza (fisiologici e di sicurezza), poi quelli di relazione e, da ultimo, quelli di crescita personale e professionale. La relazione tra questi tre ordini di bisogni non si configurerebbe, però, in modo strettamente gerarchico, in quanto ciascun lavoratore assegnerebbe un peso differente allo sforzo che implica la ricerca del soddisfacimento del bisogno di livello superiore. D. C. MCCLELLAND, *Human Motivation*, Scott Foresman and Company, 1985, sostiene invece la tesi secondo cui la motivazione dei lavoratori rifletta il desiderio di soddisfacimento di tre distinti bisogni quali il successo, il potere e l'affiliazione, a ciascuno dei quali ogni lavoratore attribuisce, in un dato momento della propria carriera lavorativa, un peso differente.

Nella prospettiva dinamica del processo motivazionale, F. HERZBERG, *One more time: how do you motivate employees?*, Harvard Business Review, 1987 teorizza l'esistenza di due fattori distinti che inciderebbero sulla performance lavorativa. I fattori igienici di contesto lavorativo (supervisione tecnica, retribuzione, condizioni fisiche di lavoro, relazioni interpersonali, status, sicurezza del posto di lavoro, politiche aziendali), che se presenti non incidono sulla performance, ma se assenti generano insoddisfazione lavorativa. I fattori motivazionali (successo, riconoscimento sociale, contenuto del lavoro, responsabilità, crescita professionale, carriera), invece, laddove presenti genererebbero un aumento della motivazione, mentre se assenti non causerebbero malessere lavorativo. Diversamente, V.H. VROOM, *Work and motivation*, Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco, 1964, osserva come il processo motivazionale sia la risultante del prodotto di tre fattori, quali la valenza (le preferenze personali attribuite alla ricompensa), le aspettative (il legame tra sforzo lavorativo e probabilità di raggiungere il risultato atteso), la strumentalità (la probabilità di ottenere effettivamente una ricompensa al raggiungimento del risultato). In termini di processo di valutazione della motivazione, per R. KANFER, "Motivation theory and industrial and organizational psychology", in M.D. Dunnette, L.M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, Consulting Psychology Press, 1990 questa dovrebbe essere apprezzata sulla base di tre

parametri fondamentali: i) la direzione del comportamento rispetto all'obiettivo; ii) il livello di impegno; iii) la persistenza a continuare il lavoro in caso di difficoltà.

### **2.3. Forme e modelli di retribuzione variabile nella contrattazione collettiva aziendale**

La letteratura scientifica ha evidenziato come i modelli di retribuzione variabile nella contrattazione aziendale hanno subito nel corso del tempo diverse trasformazioni, anche in considerazione della evoluzione tecnologica e organizzativa dei processi di lavoro e del mutato contesto culturale delle relazioni industriali (G. DI CORRADO, *I numeri del diritto del lavoro: la retribuzione*, Napoli, 2013). Da questo punto di vista, G. F. TRAXLER, *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, *op.cit.*, pp. 1–27, osserva come le forme retributive variabili abbiano maggiore diffusione nei periodi di decentramento della struttura contrattuale, in coincidenza la fase ascendente del ciclo economico. Coerentemente, secondo G.P. CELLA, T. TREU, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Il Mulino, 2009, la diffusione quantitativa della retribuzione variabile in Italia ha mostrato un andamento fluttuante di riflesso alla dinamica del ciclo economico: ad una prima fase di sviluppo dei premi negli anni Sessanta (crescita economica e conflittualità) subentra una seconda fase di riduzione negli anni Settanta (recessione e conflittualità) a cui fa seguito una nuova accelerazione negli anni Ottanta (crescita e liberalizzazioni).

Da un punto di vista storico, esperienze di contrattazione sulla retribuzione variabile si hanno solo a partire dagli anni Sessanta sotto forma di premi generali all'interno delle grandi imprese sotto la spinta delle rivendicazioni salariali delle organizzazioni sindacali. A fronte dell'emergere di questo nuovo fenomeno sindacale, la dottrina del tempo considera questa materia alla stregua di una "spicciola prassi aziendale", come sottolineato da L. BARASSI, *Il diritto del lavoro*, Milano, 1957. Il primo autore che si preoccupa di affrontare criticamente la materia è G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, 1964. Secondo l'autore, questa tipologia di contrattazione si caratterizza anzitutto come contrattazione integrativa in quanto riguardante istituti non regolati dalla contrattazione nazionale. Si tratta, inoltre, di un trattamento economico differente dal cottimo in quanto mira a consentire un collegamento del reddito dei lavoratori con l'andamento generale della produzione e della produttività. Il cottimo, invece, sempre secondo G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La*

*retribuzione a cottimo*, in *Rivista di Diritto del lavoro*, 1968, ha per sua natura funzione incentivante in quanto commisura la dinamica salariale al rendimento e allo sforzo produttivo del singolo lavoratore, in considerazione dei volumi produttivi ritenuti efficienti per una data organizzazione del lavoro. Nello stesso periodo in cui si diffondono i premi generali, iniziano a svilupparsi anche altre forme retributive collegate agli utili delle imprese, le quali, in realtà, trovano maggiore applicazione presso il ceto impiegatizio: si tratta dei c.d. premi di partecipazione. Mentre i sistemi retributivi basati sul cottimo e sul premio generale mirano a valorizzare esclusivamente la dimensione quantitativa della prestazione di lavoro, i sistemi partecipativi esaltano la dimensione qualitativa e collaborativa della prestazione lavorativa.

Con il diffondersi rilevante di questi schemi retributivi, le organizzazioni sindacali a partire dall'autunno caldo del 1969 e nel corso degli anni Settanta contestano le politiche aziendali di differenziazione salariale insita nel sistema dei premi affermando il principio "stesso lavoro, stessi salari". Sul punto, si veda in particolare L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, op.cit., pp. 380. Si sottolineano, in particolare, i rischi potenziali di super sfruttamento insiti nelle forme retributive variabili, specialmente nella forma del cottimo, e si tende a ricondurre la retribuzione entro gli schemi di perequazione retributiva basati sulla paga oraria fissa differenziata per categorie e livelli professionali (cfr. P. TULLINI, *Lavoro a cottimo e principio di corrispettività*, in *Rivista italiana di Diritto del lavoro*, 1994, p. 697 e ss.).

Negli anni Ottanta, sulla spinta di complessi fenomeni politici, sociali ed economici, prende avvio una nuova fase di innovazione tecnologica e organizzativa delle imprese che favorisce un "ritorno agli incentivi" inizialmente nella forma rudimentale dei premi di presenza. Sul punto si veda SQUARZON, *L'incentivazione salariale nella contrattazione aziendale*, in *Rapporto Cesos, Le relazioni sindacali in Italia 1985-1986*, 1986, p. 397; G. P. CELLA (A cura di), *Il ritorno degli incentivi*, Franco Angeli, 1989; F. CARINCI, *Flessibilità, retribuzione flessibile e relazioni collettive*, in *DE*, 1989, p. 581 ss.

Secondo A. ALAIMO, *Gli incentivi retributivi nell'industria*, p.24, in L. ZOPPOLI (A cura di), *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, 1994 le cause della introduzione dei sistemi incentivanti risiedono nella forte pressione e turbolenza dei mercati e nelle modifiche radicali nei sistemi di organizzazione del lavoro: il *management* utilizza questa tecnica retributiva nell'ottica di flessibilizzare il costo del lavoro, da un lato, e di incentivare comportamenti incentrati sull'autodeterminazione, sull'autocontrollo e il senso di responsabilità sui risultati. Emblematiche sono le prime sperimentazioni di contratti aziendali in questo senso a partire dalla fine degli anni '80 in concomitanza con le grandi ristrutturazioni industriali e con la riorganizzazione dei processi produttivi. In questo ambito, gli

accordi Fiat e Olivetti rispettivamente del 18 luglio e del 20 ottobre 1988 costituiscono esperienze pilota di contrattazione della retribuzione variabile.

Alla luce della esperienza storica, oggi, diverse sono le espressioni con cui la contrattazione collettiva designa quella quota flessibile e variabile di retribuzione commisurata alla performance aziendale variamente misurata. Le distinzioni prendono a riferimento da un lato il tipo di indicatori utilizzati nel contratto collettivo, dall'altro la specifica funzione attribuita alla erogazione variabile. Nel tempo, le espressioni più ricorrenti sono state retribuzione variabile, retribuzione/salario o premio di produttività, retribuzione/salario o premio di risultato, retribuzione/salario o premio di partecipazione e, infine, retribuzione incentivante. A fronte di una tale complessità terminologica, gli studi specificatamente dedicati ai sistemi aziendali di retribuzione variabile hanno individuato due schemi distinti di classificazione tassonomica. Il primo, che prende a riferimento la dimensione soggettiva di applicazione, distingue tre principali categorie di incentivi: individuali, di gruppo e di impresa. Il secondo, basato sul tipo di fattori o risultati su cui si misurano gli incentivi, identifica tre tipologie: incentivi di prestazione, incentivi di risultato e incentivi di successo. Così, ad esempio, ILO, *Payment by Results*, 1984 e G. DELLA ROCCA, A.M. PONZELLINI, *Salario e produttività in Italia. Alcune considerazioni*, Politiche sociali, n. 66, p. 29.

Stando al primo criterio classificatorio, B. CARUSO, G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI, (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene editore, Napoli, 1994, pp. 70 e ss., individua una prima distinzione tra sistemi incentivanti individuali e sistemi incentivanti collettivi. Nella prima tipologia A. ALAIMO, *Gli incentivi retributivi nell'industria, op. cit.*, individua tre tipologie di sistemi incentivanti: quelli basati sui premi di impresa, quelli sui premi di gruppo e, infine, quelli sui premi individuali. La natura individuale o collettiva (di gruppo o di impresa) del premio riflette, a sua volta, il tipo di indicatori utilizzati per misurare la performance. Quelli di tipo collettivo sono normalmente basati su indicatori di redditività, produttività o qualità, secondo differenti classi di aggregazione (gruppo, impresa, stabilimento, reparto etc.). Quelli di tipo individuale, invece, sono basati su tecniche di valutazione delle prestazioni o sistemi di assegnazione degli obiettivi.

Su altro versante tassonomico, un altro criterio classificatorio presente in dottrina fa riferimento, invece, alla natura e alla funzione del sistema premiale, sia essa di tipo incentivante o partecipativo. Secondo M. D'ANTONA, R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione a incentivi: introduzione*, Diritto delle Relazioni Industriali, 1991, p. 5-10, mentre i sistemi incentivanti si basano su parametri di produttività, qualità, efficacia ed efficienza misurati al livello di team, area organizzativa o stabilimento, i sistemi partecipativi commisurano la quota variabile

di retribuzione all'andamento di alcuni indicatori economico-finanziari del bilancio aziendale (margine operativo lordo/netto, flusso di cassa, etc.). Tra questi ultimi, la letteratura economica definisce i sistemi partecipativi che implicano una partecipazione finanziaria come *financial participation model*. In questi termini, ad esempio, Cable J.R., *Is profit-sharing participation? Evidence on alternative firm types*, International Journal of Industrial Organization, n. 6, 1988). F. ROSSI, *La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996*, CSC Ricerche, n. 123, 1997, osserva come i sistemi partecipativi adottino parametri esterni, la cui variabilità è legata a comportamenti o eventi posti al di fuori della disponibilità e del controllo della forza-lavoro, essendo influenzati sostanzialmente da fattori di mercato. I sistemi incentivanti invece commisurano le erogazioni salariali al raggiungimento di obiettivi legati a parametri interni, sui cui la forza-lavoro, più o meno direttamente, può incidere attraverso un controllo sulle variabili di interesse. L'utilizzo di parametri esterni nei sistemi partecipativi di tipo *profit-sharing* ha anche la funzione precipua di suddividere il rischio di impresa e di armonizzare il costo del lavoro alle fluttuazioni di mercato, mentre quelli incentivanti di tipo *gain-sharing* (A. ICHINO, *Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?*, Politica Economica, n.3, 1989) mirano al miglioramento della efficienza produttiva di una data unità organizzativa. Diversamente, secondo P. PINI, *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, 2001, pp. 3-7 è possibile distinguere tra premi di risultato e premi di partecipazione: mentre i primi pongono l'accento prevalentemente sulla funzione redistributiva mantenendo inalterata la relazione di contrapposizione di interessi tra impresa e lavoratori, i secondi invece rientrano nell'ambito di un modello di gestione delle imprese fondato sulla valorizzazione delle risorse umane e delle loro competenze mediante la pratica di condivisione di obiettivi concordati e di procedure dei processi decisionali in campo organizzativo.

Invero, c'è chi si è interrogato se sussista ancora oggi, alla luce delle concrete esperienze di contrattazione aziendale, questa netta divisione tra i due modelli di premio in quanto nella maggior parte dei casi, data la difficoltà di distinguere nell'ambito dei risultati di gruppo il contributo attribuibile alla prestazione del singolo lavoratore, la funzione concretamente assunta dalla retribuzione è solo di tipo distributivo. Secondo M. VITALETTI, *La retribuzione variabile*, op.cit., p.10, ad esempio, sarebbe più opportuno dividere in sistemi di "partecipazione all'economia" e "partecipazione alle decisioni". Mentre nei primi tipi di sistemi retributivi si valorizza la funzione di coinvolgimento e adesione ai successi di impresa, nei secondi si accentua il carattere collaborativo e di co-gestione della prestazione lavorativa.

Nella maggior parte dei casi, tuttavia, le imprese integrano sistemi incentivanti e sistemi partecipativi utilizzando un mix di parametri che tengono conto di entrambe



le dimensioni e funzioni: si parla in questi casi di sistemi misti o sistemi multi-fattoriali. Sul punto: CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI, (a cura di), *op. cit.*, pp. 72 e ss.; si veda anche G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2002, pp. 175-188. Nel solco di questa classificazione, E. VILLA, *Retribuzione flessibile e contrattazione collettiva*, Tesi di dottorato, 2012, osserva che ciò che differenzia un sistema incentivante da un sistema partecipativo è la finalità perseguita: mentre i sistemi incentivanti mirano a rendere più motivato il lavoratore rispetto al miglioramento della propria performance, i sistemi partecipativi hanno lo scopo precipuo di sensibilizzare e rafforzare il senso di adesione della forza-lavoro ai risultati economici della impresa. Oltre alla funzione incentivante e partecipativa, D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici, e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, *Adapt Labour Studies*, e-Book series n. 59, 2016, asseriscono che i sistemi premiali possono svolgere altre funzioni, spesso in modo complementare e in parte sovrapponibile, come quella incentivante, motivazionale, redistributiva e sanzionatoria (o di giustizia sociale).

Rispetto al tipo di fattore o risultato misurato, alcuni autori hanno posto l'accento su come il sistema premiale orienti il comportamento del lavoratore, se in direzione dei risultati produttivi oppure se nell'ottica dell'acquisizione di competenze. G.C. CAINARCA, F. SGOBBI, *Omogeneità della mansione ed eterogeneità della prestazione*, paper presentato all'XI Convegno Nazionale di Economia del Lavoro dell'AIEL, Napoli, 3-5 ottobre 1996, sostiene come i sistemi partecipativi, incentivanti e misti siano tutti accomunati da un approccio *output-oriented*, mentre i modelli basati sulle competenze ribaltano la prospettiva verso un approccio *input-oriented*. Di questo avviso, ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: una valutazione e soluzioni innovative. Un ruolo attivo per la politica economica*, relazione seminario CNEL, 2009 e ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *Rivista Italiana degli Economisti*, n. 2, 2010, pagg. 237-274 classificano i modelli incentivanti in sistemi *output-oriented* e sistemi *input-oriented* nella misura in cui tali sistemi valorizzano rispettivamente il risultato produttivo oppure il contributo del singolo lavoratore in termini di acquisizione di nuove competenze e efficacia ed efficienza nell'apprendimento di un nuovo ruolo organizzativo. Sotto questo profilo, LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, *Lavoro e Relazioni industriali*, n. 2, 1999, p. 22 evidenziano come l'applicazione congiunta di sistemi *input e output oriented*, se applicati in modo olistico, ossia attraverso il collegamento diretto tra

obiettivi individuati e competenze necessarie per raggiungere quegli obiettivi, integri un nuovo una nuova forma di modello incentivante di tipo integrato.

### **2.3.1 (segue) I modelli retributivi c.d. *Skill-based*: definizioni, contenuti e finalità**

Secondo la classificazione sopra riportata, tipici sistemi retributivi *input-oriented* sono i modelli retributivi incentivanti c.d. *skill-based*, ossia basati su meccanismi di valorizzazione economica delle competenze. È bene premettere che la letteratura italiana in materia è piuttosto scarna, con studi di taglio prevalentemente economico-organizzativo, mentre al livello internazionale il tema è affrontato da molteplici punti di vista: dalle relazioni industriali alla gestione delle risorse umane passando per gli studi manageriali. In Italia, i primi contributi scientifici in materia risalgono alla fine degli anni Novanta con le pubblicazioni di G. C. CAINARCA, F. SGOBBI, *Quale spazio per l'estrazione del capitale cognitivo*, *Economia & Lavoro*, n. 3-4, 1997 dove viene introdotta per la prima volta la categoria concettuale dei sistemi retributivi *input-oriented* la cui caratteristica fondamentale è il fatto che mirino alla valorizzazione delle competenze di contro ai sistemi *output-oriented* incentrati sulla valorizzazione dei risultati. Successivamente, R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, *op. cit.*, p. 10, riprendendo il quadro concettuale elaborato da Cainarca e Sgobbi, definisce i sistemi incentivanti *skill-based* come quei modelli retributivi in cui il salario è collegato direttamente alle competenze espresse dal singolo lavoratore rispetto a quelle richieste.

Al livello internazionale, S. DE SILVA, *An introduction to performance and skill-based pay system*, International Labour Organization Publications, 1998, definisce i sistemi retributivi *skill-based* come quei modelli retributivi nei quali le erogazioni salariali sono collegate al numero e al grado di profondità delle competenze acquisite dalla forza-lavoro. Negli studi manageriali, N. GUPTA, G. D. JENKINS, W.P. CURINGTON, *Paying for knowledge: Myths and realities*, *National Productivity Review*, n. 5, p. 107 definiscono invece i sistemi retributivi *skill-based* come alternativi a quelli *job-based* in quanto la loro finalità è collegare la dinamica salariale non alla posizione lavorativa, bensì alla professionalità e alla capacità di apprendimento di nuove competenze da parte del singolo lavoratore. Negli studi di gestione delle risorse umane, si esplicita ulteriormente il fatto che in questi modelli il salario non è collegato alla posizione ma alla singola persona, cosicché l'erogazione salariale scatta solo dopo che il lavoratore abbia dimostrato

conoscenze, competenze e abilità specifiche di un dato ruolo o di più ruoli. E. LAWLER, G. LEDFORD, *A Skill-Based Approach to Human Resources Management*, Geo Publication, n. 218, osservano come, in un approccio di performance management, i sistemi incentivanti *skill-based* misurano quanto bene il singolo lavoratore abbia utilizzato le competenze richieste in una data unità di tempo. Secondo, invece, R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari, op.cit.*, p. 3 i modelli retributivi basati sulle competenze definiscono le competenze richieste del ruolo professionale del singolo dipendente e sulla base delle competenze effettivamente espresse, prevedono l'erogazione di un bonus che, nel caso di buone performance ripetute nel tempo, può anche essere consolidato in forma strutturale nella retribuzione di base. Con riferimento alla nozione di competenza, diverse sono le definizioni presenti in letteratura, in questa sede di richiamano i lavori di D.C. MC CLELLAND, *A guide to Job Competency Assesment*, Mc Ber and Company, 1976; R.E. BOYATZIS, *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, 1982; L. M. SPENCER, S. M. SPENCER, *Competenze nel lavoro. Modelli per una performance superiore*; G. DOSI, L. MARENGO, *Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences*, in England R.W. (a cura di), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1994, COSTA, M. GIANNECCHINI, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, 2013 secondo cui la competenza si compone di conoscenza, abilità produttiva, esperienza e abilità relazionali, in quanto caratteristica di un individuo correlata al successo sul lavoro e a una performance superiore. Più nello specifico, secondo COSTA, M. GIANNECCHINI, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore, op. cit.*, p. 59 è possibile distinguere tra competenze professionali e competenze comportamentali. Mentre le prime sono abilità tecniche più visibili, facilmente identificabili e riferite a un dato contesto organizzativo, le seconde sono più trasversali e possono essere trasportate in diversi contesti. In particolare, le competenze professionali comprendono le conoscenze, il sapere empirico e le meta conoscenze. Le competenze comportamentali, che sono espressione della intelligenza emotiva, riguardano le motivazioni, i tratti, l'idea di sé. Un altro schema classificatorio distingue tra hard skills, che attingono alle competenze tecnico-scolastiche effettivamente possedute dal singolo lavoratore, e soft skills, definite in questo modo perché “trasversali rispetto ai singoli mestieri e settori e connesse alle competenze personali (fiducia in sé stessi, disciplina, imprenditoria) e sociali (predisposizione al lavoro di gruppo, comunicazione, empatia)” (CEDEFOP, Skills Panorama glossary, <http://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/glossary>, consultato a marzo 2019). In termini di finalità dello strumento incentivante, questi modelli retributivi si basano sulla idea che le competenze dei lavoratori oltre a essere un fattore di

successo per il singolo lavoratore siano dunque anche una fonte di vantaggio competitivo per il sistema azienda. Si veda sul punto: R.M. GRANT, *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, 1994; G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1995 (trad. it. *Alla conquista del futuro*, Il Sole 24 Ore, 1995).

Sui fattori determinanti alla base di questi modelli retributivi, secondo S. DE SILVA, *An introduction to performance and skill-based pay system*, *op.cit.*, le imprese introducono sistemi *skill-based* con l'intento di migliorare produttività e qualità dei prodotti attraverso un miglioramento nella qualità del lavoro, ossia attraverso l'acquisizione di più competenze e di maggiore profondità su ciascuna di esse, sul presupposto che la conoscenza, nel nuovo modello produttivo "post-industriale", sia motore primario di produttività, qualità e competitività. D'altra parte, come osserva F. FARINA, *Discorso sulla qualità del lavoro*, *op.cit.*, p.52, "la produttività e il rendimento del lavoro dipendono soprattutto dalle competenze delle persone, tanto da poter dire che le stesse competenze e il loro esercizio sono il fattore prevalente e generativo della produttività aziendale". Tale ipotesi è confermata da studi empirici che hanno dimostrato tali schemi incentivanti producano effetti positivi sulla crescita della produttività del lavoro. Sul punto: MURRAY B., GERHART B., *An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes*, *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, 1998, pp. 68-78.

#### **2.4. Il sistema incentivante come soluzione al problema di agenzia (*agency problem*)**

Se si volge lo sguardo alla teoria economica in materia di incentivazione salariale della performance lavorativa, la questione diventa preponderante solo a partire dagli anni Settanta con lo sviluppo e la diffusione della economia c.d. "neo-istituzionalista", che si basa sulla nozione di costi di transazione nei contratti concettualizzata in R. COASE, *The Nature of the Firm*, in *Economica*, 1937. Alle origini del dibattito, invece, la c.d. economia classica non ha prestato particolare attenzione al ruolo degli incentivi salariali per la produttività del lavoro mentre ha presupposto sempre che politiche di alti salari fossero sufficienti per generare direttamente o indirettamente incrementi della produttività del lavoro. Lo stesso vale per la teoria neoclassica, la quale non attribuisce alcuna funzione motivazionale al salario, presupponendo che quest'ultimo rifletta solo la produttività marginale del lavoro per un dato stock di capitale fisso. Con riferimento invece al nuovo paradigma, si tratta, nello specifico, di un approccio di teoria

economica che si propone il superamento della “finzione teorica dei contratti completi” in base alla quale gli agenti contrattuali sono in grado di definire all’interno dei contratti ogni ipotetico comportamento e/o situazione presente e futura, attribuendo a un’autorità esterna la capacità di imporre sanzioni per far rispettare le regole definite. In questi termini, A. NICITA, V. SCOPPA, *Economia dei contratti*, Carocci, 2005, p. 90. Ciò è ancor più vero per i contratti di lavoro che, a differenza dei contratti commerciali, sono per loro natura incompleti in quanto l’imprenditore non è in grado di assicurarsi, con la firma del contratto da parte del lavoratore, l’esatto valore del prodotto marginale imputabile a quest’ultimo. Per un inquadramento generale della teoria dei contratti impliciti e incompleti, si veda, in particolare, C. AZARIADIS, *Implicit Contracts and Underemployment equilibria*, *Journal of Political Economy*, 1975, Vol. 83, n. 6, 1975, pp. 1183-1202. Il nuovo paradigma prende dunque in considerazione il comportamento opportunistico degli agenti contrattuale, postulando l’esistenza di un conflitto di interesse tra le parti rispetto allo scambio contrattuale: ciascuna parte, in altri termini, vuole avvantaggiarsi sull’altra in virtù delle reciproche asimmetrie informative o della incapacità di un’autorità esterna di verificare l’esatto adempimento della prestazione. Nell’ambito della teoria delle relazioni di lavoro, più in particolare, si postula quindi l’esistenza di un immanente conflitto di interessi tra imprenditore e lavoratori, nella misura in cui il primo persegue l’obiettivo di minimizzare il salario e il secondo di ridurre lo sforzo lavorativo. Sul punto si veda, tra gli altri, il working paper di H. SIMON, *A Formal Theory of the Employment Relationship*, *Econometrica*, Vol. 19, n. 3, 1951, pp. 293-305. Emerge allora un problema di agenzia tra un principale (l’imprenditore) e un agente (il lavoratore) che agisce per suo conto nel raggiungimento dei suoi fini. Per un approfondimento si veda: S. ROSS, *The economic theory of agency: the principal’s problem*, *American Economic Review*, 1973, vol. 63, n. 2, p. 134. Nel quadro teorico del problema di agenzia, il comportamento opportunistico degli agenti economici può verificarsi in una fase pre-contrattuale o in una fase post-contrattuale: nel primo caso, l’agente possiede maggiori informazioni del principale sulle proprie caratteristiche millantando capacità superiori a quelle effettivamente possedute (“*selezione avversa*”); nel secondo caso, invece, l’agente agisce in maniera sleale nei confronti del principale sfruttando l’impossibilità del principale di osservare l’esatto adempimento della prestazione (“*azzardo morale*”). Per un approfondimento sulle implicazioni di natura gestionale rispetto al problema di azzardo morale si veda anzitutto B. HOLMSTROM, *Moral Hazard and Observability*, *Bell Journal of Economics*, n. 10, 1979, pp. 74-91. Per ulteriori approfondimenti si veda anche O. HART, B. HOLMSTROM, *The Theory of Contracts*, in T.F. BEWLEY, (A cura di), *Advances in Economic Theory: Fifth World Congress*, Cambridge University Press, 1987, pp. 71-155 e C. AZARIADIS, *Implicit Contracts and*

*Underemployment equilibria*, op cit., p. 1184. Per quanto riguarda invece il problema della selezione avversa nei contratti, si veda: G.A. AKERLOF, *The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism*, The Quarterly Journal of Economics, 1970, vol. 84, n. 3, p. 488 ss. dove l'autore illustra il noto esempio del mercato delle automobili come paradigma di fallimento di mercato in un contesto di asimmetria informativa tra agenti contrattuali.

Alla luce di queste problematiche, la teoria economica suggerisce come sia possibile minimizzare i comportamenti opportunistici dell'agente attraverso l'applicazione di opportuni schemi di incentivazione contrattuale finalizzati ad allineare il comportamento di quest'ultimo con gli obiettivi del principale senza incorrere in eccessivi costi di sorveglianza Sul punto P. TRIDICO, *Produttività, contrattazione e salario di risultato: un confronto tra l'Italia e il resto d'Europa*, Economia & Lavoro, p. 156.. Tuttavia, tali schemi sono soggetti a una serie di incertezze in conseguenza del fatto che solitamente l'agente, a differenza del principale, è caratterizzato da avversione al rischio, e pertanto tali schemi devono garantire un'efficiente allocazione del rischio tra le parti contraenti in modo tale che l'agente sia adeguatamente compensato rispetto ai rischi assunti nel contratto.

I problemi diventano ancora più complessi quando si passa da un rapporto di agenzia tra un singolo principale e un singolo agente a un rapporto plurimo di agenzia tra un singolo principale e diversi agenti. Si parla in questi casi, nella teoria economica delle relazioni di lavoro, di "team production" allorché la produzione di un dato output sia ottenuta mediante l'impiego combinato di più risorse umane, senza che vi sia la possibilità di distinguere la porzione di output imputabile allo sforzo del singolo membro del team. Per un inquadramento generale della teoria, si veda, a tal proposito, J. MARSCHAK, R. RADNER, *Economic theory of teams*, Yale University Press, 1972; A. A. ALCHIAN, H. DEMSETZ, *Production, information costs, and economic organization*, The American Economic Review, 1972, vol. 62, n. 5, p. 777 ss.; M. M. BLAIR, L. A. STOUT, *A team production theory of corporate law*, Virginia Law Review, 1999, vol. 85, n. 2, pp. 248 ss;. In questo caso, oltre al problema di azzardo morale, la teoria economica evidenzia come sussistano anche problemi di *free riding* quando l'output richiesto al gruppo di agenti deriva dallo sforzo combinato di questi ultimi e non è possibile distinguere facilmente il risultato attribuibile ai singoli agenti. Sul punto, B. HOLMSTROM, *Moral hazard in teams*, The Bell Journal of Economics, 1982, vol. 13, n. 2, pp. 324 ss. In queste circostanze, il singolo agente potrebbe essere indotto a ridurre discrezionalmente il proprio sforzo lavorativo avvantaggiandosi dell'impegno profuso dagli altri membri del gruppo, sul presupposto che il principale non è in grado di monitorare i risultati individuali. La teoria economica suggerisce, in tutti questi casi, due distinte soluzioni: da un lato, ridurre la numerosità dei gruppi di agenti nell'ottica di far in modo che sia più semplice individuare lo sforzo del

singolo e i risultati attribuibili ai singoli e sia più agevole il controllo reciproco tra agenti, consentendo di poter attivare opportune sanzioni sociali (*peer pressure*) funzionali a riallineare il free-rider rispetto agli sforzi richiesti dal gruppo; dall'altro, invece, prevedere l'introduzione di un supervisore dedicato al controllo degli sforzi dei singoli agenti e alla distribuzione dei premi sulla base degli sforzi profusi dai singoli. Per un approfondimento sulla prima soluzione dei rischi di azzardo morale e free-riding nel lavoro in team, si veda E. KANDEL, E.P. LAZEAR, *Peer pressure and partnerships*, The Journal of Political Economy, 1992, vol. 100, n. 4, p. 801 ss.; J. M. BARRON K. P. GJERDE, *Peer pressure in an agency relationship*, Journal of Labor Economics, 1997, vol. 15, n. 2, p. 234 ss.

#### **2.4.1. Il salario di efficienza come leva incentivante dell'effort lavorativo**

Muovendo dai presupposti teorici della teoria degli alti salari di Adam Smith, a partire dagli anni Ottanta si sviluppa nel dibattito scientifico un nuovo filone di studi neokeynesiani riconducibile al paradigma dei “*non market clearing models*”. L'ipotesi fondamentale è che tra salari e produttività ci sia una relazione di causazione circolare per cui incrementi dei salari determinano crescita della produttività, e viceversa in quanto determinano un miglioramento delle condizioni di vita e inducono maggiore motivazione nei lavoratori. Sul punto: G. AKERLOF, *Labor contracts as partial gift exchange*, Quarterly Journal of economics, 1982; G. AKERLOF, *Gift exchange and efficiency wage theory: four views*, American Economic Review, Papers and Proceedings, 1982. Per approfondimenti ulteriori sulla teoria dei salari di efficienza, si veda D. LEVIN, *Efficiency wages in Weitzman's share economy*, Industrial Relations, n.2., 1989, il quale elenca ben tredici differenti varianti della teoria dei salari di efficienza. Partendo da assunti simili a quella degli economisti neo-istituzionalisti, questo filone di ricerca presuppone l'esistenza di condizione di asimmetria di informazioni nel mercato del lavoro, sia nei termini della selezione avversa che in quelli dell'azzardo morale. Questi modelli tuttavia si basano sul presupposto che i datori di lavoro fissino un salario al di sopra di quello di mercato, il c.d. “salario di efficienza”, al fine di aumentare il livello di disoccupazione involontaria e, di conseguenza, generare un incremento del costo-opportunità di licenziamento per il singolo lavoratore derivante da comportamenti opportunistici. Sugli effetti macroeconomici dei salari di efficienza sul tasso di disoccupazione, si veda J. STIGLITZ, *Wage Determination and Unemployment in L.D.C.'s: the Labor Turnover Model*, Quarterly Journal of Economics, 1974 e T. WEISSKOPF, THOMAS, S. BOWLES, G., DAVID, *Hearts and Minds: a Social Model of Aggregate Productivity Growth*

*in the U.S. 1948-1979*. Sul costo-opportunità derivante dai salari di efficienza e sugli effetti di “discipline device” si veda SCHLICHT, *Labour Turnover, Wage Structure and Natural Unemployment*, Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft, 1978, pp. 337-346; S. BOWLES, *The Production Process in a Competitive Economy: Walrasian, Neo-Hobbesian and Marxian Models*, University of Massachusetts, 1983; C. SHAPIRO., J.E. STIGLITZ, *Equilibrium Unemployment as a Worker-discipline*, American Economic Review, 1984. Sotto questo profilo, il salario di efficienza diventa una soluzione al problema di azzardo morale nella misura in cui genera disoccupazione involontaria e aumenta il tasso aziendale di turnover, fattori che fungono alla stregua di uno strumento di disciplina dei comportamenti del singolo lavoratore. D’altra parte, al tempo stesso, il salario di efficienza diventa anche uno strumento di soluzione al problema di selezione avversa giacché salari più elevati sono più attrattivi nei confronti dei lavoratori con performance migliori, in quanto questi ultimi sono caratterizzati da un saggio di riserva del salario più elevato. Questa ipotesi è sviluppata, ad esempio, in A. WEISS, *Job Queues and Layoffs in Labor Markets with Flexible Wages*, Journal of Political Economy, June 1980, pp. 526-538 e J. MALCOLMSON, *Unemployment and the Efficiency Wage Hypothesis*, Economic Journal, 1981.

## **2.5. Forme di partecipazione e sistemi incentivanti di retribuzione variabile**

L’introduzione di un sistema di retribuzione variabile può implicare (o può rafforzare, qualora già esistenti), anche se non necessariamente, la creazione di meccanismi aziendali di partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori (e dei loro rappresentanti). D’altra parte, però, legare il salario ai risultati della impresa, specialmente nelle forme della redditività di impresa, può non significare sempre per il sindacato lo scambio con un maggior potere di controllo sulla gestione aziendale, per cui quest’ultimo ben può correre il rischio di subire *sic et simpliciter* la sola flessibilità retributiva. Sul punto R. SANTUCCI, *Incentivazione, struttura contrattuale e partecipazione sindacale “non organica”*, *op. cit.*, p. 55. Le evidenze empiriche mostrano tuttavia come l’adozione congiunta di incentivazione salariale e partecipazione sindacale generi vantaggi economici superiori sia per l’impresa (maggiore produttività ed efficienza interna) e sia per i lavoratori (maggiore soddisfazione nel luogo di lavoro). In uno studio, ad esempio, si mette in luce l’esistenza di nessi di complementarità tra sistemi di retribuzione variabile e meccanismi di partecipazione dei lavoratori tale per cui l’effetto di ciascuna di queste pratiche organizzative sulla performance è maggiore allorché siano implementate congiuntamente anziché isolatamente. Sul punto si veda: J. BLASI,



R. FREEMAN, D. KRUSE, *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain sharing and Broad-based Stock Options: Introduction*, Chicago University Press, 2010, p. Ciò sul presupposto che, come attesta J. ROBERTS, *The Modern Firm. Organizational design for performance and growth*, Oxford University Press, 2004, [Trad. it. *L'impresa moderna*, Il Mulino, 2006, p. 29] “due variabili di scelta si dicono complementari tra loro quando applicando (a livelli maggiori) una variabile aumentano i benefici dell'applicazione (a livelli maggiori) dell'altra. [...] Pertanto, se all'interno di un'organizzazione viene introdotta o modificata una variabile, è opportuno modificare o introdurre anche quelle complementari”.

Con riferimento alle modalità concrete di partecipazione all'interno delle singole organizzazioni, queste possono comprendere l'inclusione dei rappresentanti sindacali oppure il coinvolgimento diretto dei lavoratori attraverso politiche organizzative di gestione delle risorse umane. Si parla in questo senso rispettivamente di partecipazione indiretta o di partecipazione diretta: mentre la prima consiste nel coinvolgimento delle rappresentanze elette dai lavoratori, la seconda riguarda vari tipi di iniziative o interazioni con cui il management consulta direttamente o delega ai lavoratori la definizione dei contenuti, delle condizioni e delle modalità dell'organizzazione del lavoro (J. GEARY, K. SISSON, *Conceptualising Direct Participation in Organisational Change*, EUROFOUND, 1994; EUROFOUND, *Direct and indirect employee participation*, Publications Office of the European Union, p. 7). Una distinzione ulteriore riscontrabile in dottrina è quella che differenzia la partecipazione in termini di obiettivi e livelli su cui agisce. Secondo G. BAGLIONI, *Lavoro e partecipazione nella impresa*, Il Mulino, 2001, seguendo questa impostazione, essa si articola rispettivamente in: i) partecipazione strategica (coinvolgimento dei rappresentanti sindacali negli organi societari); ii) partecipazione organizzativa (coinvolgimento dei lavoratori e/o delle rappresentanze sindacali su tematiche di organizzazione e gestione delle risorse umane); iii) partecipazione operativa (coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni riguardanti la routine operativa). Sul punto si veda anche D. CARRIERI, P. NEROZZI, T. TREU, *La partecipazione incisiva*, Il Mulino, 2015. Osserva L. TRONTI, *Economia della conoscenza, innovazione organizzativa e partecipazione cognitiva: un nuovo modo di lavorare*, *Economia & Lavoro*, n. 3, 2015 come l'attuazione della partecipazione organizzativa e operativa in azienda implica, per essere efficace, l'attivazione intenzionale della partecipazione cognitiva da parte dei lavoratori. Si tratta, nello specifico, di una nuova competenza trasversale che identifica “la volontà e la capacità di acquisire, condividere e utilizzare la conoscenza (propria e dell'organizzazione) per migliorare i luoghi di lavoro, i prodotti e i processi produttivi e organizzativi”.

Con riferimento alla partecipazione diretta, A.M. PONZELLINI, L. PERO, *Partecipazione diretta e produttività: un legame positivo*, in M. CARCANO, R. FERRARI, V. VOLPE, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione della impresa*, Guerini Next, Milano, 2017, osservano come le pratiche di partecipazione e coinvolgimento diretto dei lavoratori possono essere differenziate al loro interno in termini di modalità e finalità che perseguono. In questo senso, le forme tipiche possono essere declinate su due assi: le finalità, che possono riguardare innovazione o gestione; il tipo di contributo, riferito all'ambito individuale o di gruppo.

**Tabella 1 – Modalità di partecipazione dei lavoratori al livello aziendale**

		<b>OBIETTIVI DELLA PARTECIPAZIONE</b>	
		<b>GESTIONE</b>	<b>INNOVAZIONE</b>
<b>MODALITA' DI PARTECIPAZIONE</b>	<b>INDIVIDUALE</b>	I. Delega su obiettivi con rotazione e polivalenza concordata	I. Formazione mirata e campagne di innovazione  II. Suggerimenti
	<b>DI GRUPPO</b>	II. Team di lavoro III. Orari a menù e smart working IV. Social network informali	III. Gruppi di miglioramento  IV. Comunità e reti professionali

Secondo un altro schema classificatorio, GEARY, K. SISSON, *Conceptualising Direct Participation in Organisational Change*, *op. cit.*, p.3, riconducono la partecipazione diretta, che può prevedere o meno l'inclusione dei rappresentanti sindacali, a due forme fondamentali: i) la partecipazione consultiva, in cui il management incoraggia i lavoratori a fornire diagnosi, opinioni e soluzioni, senza tuttavia vincolarsi ad esse; ii) la partecipazione delegata, dove i lavoratori acquisiscono autonomia e responsabilità sulle decisioni relative all'organizzazione del lavoro e sul controllo dei loro compiti e metodi. In termini di organizzazione, secondo gli autori, la partecipazione diretta mira sostanzialmente a incrementare, attraverso il coinvolgimento e la responsabilizzazione dei lavoratori nei processi decisionali, l'impegno, la motivazione e la cooperazione, al fine raccogliere il loro consenso attivo e persuaderli a lavorare diligentemente e con sforzo. Da un punto

di vista critico, G. MASINO, *Partecipazione e innovazione organizzativa: una prospettiva critica*, Quaderni CREIC, n. 1, maggio 2005, sottolinea, all'inverso, come la partecipazione, lungi dal diffondere responsabilizzazione, autonomia ed *empowerment* dei lavoratori, può invece essere utilizzata "come raffinato strumento di auto-sorveglianza e di pressione sociale "orizzontale" tra pari (*peer pressure*)". Per cui, conclude Masino, questi meccanismi di coinvolgimento "possono innescare una situazione di elevata pressione verso la massima produttività, di stress continuo e di discrezionalità ridotta, di fatto, ai minimi termini. Si crea una autonomia decisionale solo apparente, una illusione di partecipazione che, nella pratica, si traduce in maggiore vincolatività".

## **2.6. Efficacia dei sistemi incentivanti per il miglioramento della performance dei lavoratori**

In termini generali, T. TREU, *Le forme retributive incentivanti, op. cit.*, asserisce come il successo e l'efficacia di un sistema incentivante non dipenda solo dal fatto che sia progettato tecnicamente bene, ma anche dal clima delle relazioni industriali e di lavoro nell'azienda in cui si innesta il sistema. Sotto questo profilo, hanno argomentato diversi autori come nelle imprese in cui le relazioni industriali sono di tipo cooperativo i sistemi incentivanti hanno maggiore probabilità di successo perché veicolano un modello di gestione delle risorse umane più partecipativo. Sul punto si veda: J. D. JONES, J. PLISKIN, *The Effect of Worker Participation, Employee Ownership, and Profit Sharing on Economic Performance: A Partial Review*, Working Paper n. 13, Levy Economics Institute, 1988; M. WEITZMAN, L. D. KRUSE, *Profit Sharing and Productivity*, in A. BLINDER, (A cura di), *Paying for Productivity*, Brookings Institution, 1990, pp. 95-140.

Più nel dettaglio, la letteratura scientifica attesta come i criteri di efficacia ed efficienza dei sistemi retributivi variabili si differenzino a seconda che si prenda a riferimento sistemi *output-oriented* ovvero sistemi *input-oriented*. Per quanto riguarda il primo tipo di sistemi incentivante, R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari, op.cit.*, p. 11 suggeriscono come il successo di un sistema incentivante basato su indicatori collettivi presuppone: i) un contesto cooperativo fra i lavoratori; ii) un controllo sociale reciproco funzionale a garantire un comportamento efficace; iii) una dimensione ridotta della unità produttiva funzionale a garantire un efficace controllo sociale reciproco, con un'attenzione particolare ai risultati del gruppo e agli sforzi individuali; iv) una forte omogeneità gerarchica tra appartenenti allo stesso gruppo

di lavoro (per garantire anche un controllo dei lavoratori dal basso verso i rispettivi superiori gerarchici). Per approfondimenti ulteriori da un punto di vista manageriale, si veda: J. ROBERTS, *L'impresa moderna*, Il Mulino, 2006, pp. 89 e ss.

Con specifico riferimento ai sistemi incentivanti *skill-based*, una parte della dottrina ha concentrato l'attenzione più sui fattori di contesto organizzativo, mentre una parte restante, invece, più sulle modalità di funzionamento tecnico dello strumento di valutazione, in termini di corretta definizione dei parametri e gestione efficace dei processi di comunicazione organizzativa. Nel primo caso, ad esempio, S. DE SILVA, *An introduction to performance and skill-based pay system*, *op.cit.*, p. 14 osserva come il successo di questi modelli nell'incentivare la performance dei lavoratori dipenda da un serie di fattori di natura culturale e organizzative di impresa: i) l'impegno del datore di lavoro alla formazione e allo sviluppo continuo; ii) il valore accordato da parte del datore di lavoro alla crescita personale e all'incoraggiamento all'apprendimento orientato; iii) lo smantellamento di forti gerarchie burocratiche e il superamento di una forte parcellizzazione del lavoro; iv) pratiche di gestione di tipo partecipativo e forme di lavoro cooperative. Secondo E. LAWLER, G. LEDFORD, *A Skill-Based Approach to Human Resources Management*, Geo Publication, n. 218, p. 14-19, il successo di un programma di introduzione di sistemi incentivanti *skill-based* dipende da condizioni organizzative di base: i) un approccio strategico basato sulle competenze chiave e sulle capacità strategiche; ii) un modello di organizzazione basato su strutture organizzative snelle non burocratiche; iii) un modello culturale basato su un forte coinvolgimento (*involvement*) dei lavoratori e su un modello organizzativo di *learning organization*. Nella seconda prospettiva, D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *la valorizzazione economica delle competenze*, *Diritto delle relazioni industriali*, n. 3, 2016, p. osservano invece come l'efficacia dei sistemi retributivi *skill-based* dipenderebbe da tre macro-fattori organizzativi, ossia: "i) criteri e procedure valutative chiare e comunicabili; ii) valutazione basata su un'ampia gamma di parametri, in grado di catturare tutte le variabili del comportamento lavorativo; iii) immediatezza comunicativa e vicinanza relazionale tra lavoratore e supervisore, e previsione di specifici momenti di riscontro". Gli autori concludono che il sindacato, attraverso la contrattazione collettiva, possa diventare garante dell'equità procedura e organizzativa. Per un approfondimento sulla teoria della giustizia organizzativa, si veda: GREENBERG J., *A taxonomy of organizational justice theories*, in *Academy of Management Review*, vol. 12, n. 1, 1987, pagg. 9-22, secondo cui la motivazione della forza-lavoro dipenderebbe dalla giustizia percepita dal lavoratore rispetto ai

criteri di differenziazione retributiva e dalla soggettività nelle dinamiche valutative insite nei sistemi incentivanti.

Sui fattori di efficacia delle procedure valutative in sé e per sé si evidenziano posizioni polarizzate tra chi sostiene che il collegamento diretto tra ricompensa economica e performance lavorativa sia un fattore di rinforzo e chi ritiene invece che sia opportuno tenere separati i due momenti. La netta separazione tra la procedura di valutazione e il sistema premiante ha la funzione di ridurre il rischio di atteggiamenti di giudizio nei valutatori in termini di “buoni e cattivi” e consentire al supervisore e al lavoratore di concentrarsi sulla qualità della performance lavorativa in un’ottica di miglioramento e sviluppo professionale. Esprime la prima posizione ad esempio W. VAN EERDE, H. THIERRY, *Vroom expectancy model and work-related criteria: A meta analysis*, Journal of Applied Psychology, n. 90, pp. 536-552; E. MCKENNA, *Human Resource Practice: Rewards, Training and Development*, Psychology Press, 2006. Per un raffronto invece della seconda posizione, si veda ad esempio: H. H. MEYER, E. KAY, J. FRENCH, *Split Roles in performance appraisal*, Harvard Business Review, n. 43, pp. 123-129. Altri autori si spingono a sostenere che qualsiasi valutazione della performance sia in sé e per sé un freno allo sviluppo professionale del lavoratore, perché burocratizza la valutazione e impedisce un feedback costante sulla prestazione lavorativa, contribuendo a creare un ambiente di lavoro basato sul controllo e sulla gerarchia. Sul punto si veda ad esempio: S. A. CULBERT, *Get Rid of the Performance Review!*, Hackett Book Group, 2010.

## **2.7. Contrattazione collettiva aziendale e produttività del lavoro: le evidenze empiriche**

A conclusione di questo itinerario di ricostruzione critica del dibattito scientifico sul rapporto tra contrattazione collettiva aziendale e produttività si presenteranno in questo paragrafo le evidenze empiriche della letteratura economica. Ci si chiede, in altri termini, se sia la contrattazione aziendale a generare una più elevata produttività, oppure se dove la produttività è già elevata ci siano più probabilità di presenza di contrattazione aziendale. Preliminarmente, si evidenzia l’esistenza di differenti banche dati, metodologie e modelli in materia, da cui conseguono differenti risultati empirici. Banche dati consultabili sulla contrattazione aziendale sono quelle dell’ISTAT, della Banca d’Italia (con l’indagine sulle imprese Industriali e dei servizi - INVIND) e dell’ISFOL (con le rilevazioni longitudinali delle Imprese e dei Lavoratori - RIL), oltre ad alcune altre indagini locali (Milano, Bergamo e Brescia, Udine, Reggio Emilia e regione Emilia-Romagna) o settoriali

(Federmeccanica). Si segnalano, inoltre, l'archivio di contratti collettivi di ADAPT disponibile sul sito internet [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it) e la pubblicazione del Rapporto annuale sulla contrattazione collettiva curata sempre da ADAPT. Sul punto: ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, I rapporto ADAPT, Adapt University Press, 2015 e successive edizioni.

Le ricerche empiriche si concentrano sostanzialmente su due aspetti tra loro interdipendenti e complementari: da un lato, la probabilità che un'azienda sottoscriva un contratto aziendale; d'altro lato, l'impatto che questo contratto può avere sulla performance di azienda. Una periodizzazione degli studi empirici sulla contrattazione aziendale è stata avanzata da L. BISIO, R. LEONI, *Che cosa sappiamo sull'efficacia della contrattazione collettiva aziendale? Una rassegna della letteratura empirica italiana*, WP n.2, Università degli studi di Bergamo, 2017, secondo i quali è possibile suddividere tali studi in due tappe fondamentali: i) la fase dei campioni poco rappresentativi, successivi al Protocollo del 23 luglio 1993; ii) la fase dei campioni rappresentativi dell'universo delle imprese, dopo l'Accordo interconfederale del 15 aprile 2009. Seguendo l'approccio di questi due autori, la prima fase di studi empirici, che prendono avvio successivamente all'introduzione del Protocollo del 23 luglio 1993, si caratterizza per il fatto che i campioni utilizzati nelle ricerche empiriche non coprono l'intero territorio nazionale, ma si limitano a prendere a riferimento alcune regioni/province o alcuni settori.

Per quanto riguarda studi con panel di imprese con carattere regionale, si consulti A. DEL BOCA, A. ICHINO, *Determinanti dei contratti con retribuzione flessibile*, Rassegna di statistiche del lavoro, n.1, 1993, pp. 31-37; S. CAIRONI, L. PROSPERETTI, R. RAVANELLI, *Determinanti e risultati degli accordi di partecipazione economica: un'analisi econometrica*, Lavoro e Relazioni industriali, n.2, 1996, pp. 37-56; E. CUPAIOLO, A. DEL BOCA, *Why do firms introduce financial participation?*, Economic Analysis, n.1., 1998, pp. 221-237; M. BIAGIOLI, *Partecipazione dei lavoratori ai risultati economici dell'impresa. Una rassegna della letteratura empirica e un'indagine nella provincia di Reggio-Emilia*, Lavoro e Relazioni industriali, n.1, 1999, pp. 87-133; G. AMISANO, A. DEL BOCA, *Profit related pay in Italy: A microeconomic analysis*, International Journal of Manpower, n. 25, 2004, pp. 463-478.

Per una ricognizione relativamente agli studi empirici sulla contrattazione aziendale limitatamente solo ad alcuni settori, si può approfondire: M. BIAGIOLI, S. CURATOLO, *La partecipazione dei lavoratori ai risultati economici delle imprese. Una indagine econometrica su un panel di aziende metalmeccaniche di dimensioni medio-grandi*, in M. BIAGIOLI, (A cura di), *L'analisi economica delle relazioni industriali. Modelli teorici e studi empirici*, Edizioni Scientifiche Italiane, 1997; M. BIAGIOLI, S. CURATOLO, *Microeconomic determinants and effects of*

*financial participation agreements: an empirical analysis of the large Italian firms of the engineering sector in the eighties and early nineties*, Economic Analysis, n. 2., 1999, pp. 99-130; F. ORIGO, *Chi contratta il premio di risultato? Un'analisi degli effetti dell'Accordo di luglio sulla contrattazione decentrata*, Lavoro e Relazioni Industriali, 2000, pp. 37-66.

Secondo le stime di questi anni, la probabilità che una impresa sottoscriva un accordo sul premio di risultato dipenderebbe dagli investimenti netti passati, dal fatturato, dal costo del lavoro, dalle dimensioni di impresa e dal tasso di sindacalizzazione. Rispetto al nesso di causalità positivo tra contrattazione aziendale e crescita della produttività del lavoro, le analisi condotte hanno prodotto generalmente risultati che avvalorano tale ipotesi, benché con differente intensità di effetto. Restano irrisolti alcuni aspetti metodologici relativi al rischio di *reverse-causality* tra contrattazione e produttività, nel senso che, stante la correlazione positiva tra queste due variabili, non è chiaro se sia la contrattazione sui sistemi premiali a determinare incrementi di produttività oppure se tale contrattazione si limiti a segnalare dove la elevata produttività è ricompensata.

Dopo l'Accordo interconfederale del 15 aprile 2009, gli studi empirici iniziano ad utilizzare campioni rappresentativi dell'universo delle imprese sulla base di rilevazioni al livello nazionale, la maggior parte dei quali si concentrano sugli effetti dei sistemi premiali sulla crescita della produttività. F. ORIGO, *Flexible pay, firm performance and the role of unions. New evidence from Italy*, Labour Economics, n. 16, 2009, p. 64-78, C. LUCIFORA, F. ORIGO, *Performance-related pay and firm productivity: evidence from a Reform in the Structure of Collective Bargaining*, Industrial & Labour Relations Review, n. 68, pp. 1-27 e M. DAMIANI, F. POMPEI, A. RICCI, *Performance-related Pay, productivity and wages in Italy: a quantile regression approach*, International Journal of Manpower, n. 37, 2016, pp. 344-371 analizzano il rapporto tra sistemi premiali, produttività e salari. Le ricerche stimano che l'introduzione di un sistema premiale sia correlato a un aumento maggiore della produttività rispetto ai salari, con il conseguente accrescimento dei profitti delle imprese e a una maggiore capacità di aggiustamento alle fluttuazioni economiche secondo una strategia di contrattazione win-win. M. DAMIANI, A. RICCI, *Manager's education and the choice of different variable pay. Evidence from a panel of Italian Firms*, International Journal of Manpower, n. 35, 2014, pp. 1038-1058, analizzano nel loro studio invece l'influenza del livello di istruzione dei manager sull'adozione di vari schemi aziendali di retribuzione variabile, dal quale risulta che l'istruzione superiore dei manager è associata a una maggiore probabilità di adottare schemi di retribuzione variabile sia di tipo individuale che collettivo. Nella stessa direzione, M. DAMIANI, F. POMPEI, A. RICCI, *Family firms and labor productivity: the role of enterprises level bargaining in the Italian economy*, Journal of Small Business Management, 2016,

pp. 344-371, analizzano il rapporto tra cultura aziendale manageriale/familiare e produttività del lavoro in relazione alla presenza o meno di contrattazione aziendale. Dalle stime degli autori emerge come le imprese più performanti sono quelle con una governance manageriale, mentre le imprese di tipo familiare scontano una minore efficienza. Tuttavia, a fronte di una migliore performance, le imprese manageriali sono meno propense alla contrattazione aziendale, mentre le imprese familiari, richiedendo un maggiore coinvolgimento strategico a tutti i livelli, sono più favorevoli a dividere con la forza-lavoro i risultati economici della performance. R. ANTONIETTI, D. ANTONIOLI, P. PINI, *Flexible pay systems and labour productivity: Evidence from manufacturing firms in Emilia Romagna*, *International Journal of Manpower*, 38(4): 548-566 muovono dall'idea che l'aumento di performance della impresa non dipenda tanto e solo dall'introduzione di un sistema premiale, bensì da una contrattazione aziendale che – comprendendo anche schemi retributivi variabili – si collochi all'interno di un progetto strategico volto a introdurre profondi cambiamenti organizzativi e lavorativi, che mirino ad aumentare polifunzionalità, autonomia e competenze del lavoratore. Da ultimo, L. BISIO, S. CARDINALESCHI, R. LEONI, *Contrattazioni integrative aziendali e produttività: nuove evidenze empiriche sulle imprese italiane*, WP Series – Num.1/2018, riassumendo la letteratura empirica in materia, sviluppano un'analisi econometrica molto articolata e complessa volta a dimostrare come la presenza della contrattazione aziendale dipenda sia dalle performance passate sia dal tasso di sindacalizzazione. Nel complesso, gli accordi integrativi aziendali hanno un effetto positivo in termini di efficienza aziendale, sebbene il tratto qualificante sia dato dal fatto che questo effetto viene concettualizzato non più come un mero segnale di presenza o assenza contrattuale, ma come un processo di investimento di medio-lungo periodo riguardante un insieme di aspetti inerenti alle prestazioni professionali secondo una strategia win-win. In questa concettualizzazione emerge che la produttività dell'impresa aumenta al crescere di una variabile fattoriale che incorpora sia l'insieme (inteso come numero) delle materie negoziate, sia l'intensità di ognuna di esse.



## CAPITOLO III

## IL CASO STUDIO ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU S.P.A.

**Sommario:** **1. Descrizione generale dell'azienda** – **1.1.** Le origini e la storia di ABS – **1.2.** Posizionamento di ABS nel mercato siderurgico – **1.3.** Il ciclo produttivo degli acciai speciali – **1.4.** Strategia e organizzazione: *Vision, Mission* e valori – **2. Il sistema aziendale di relazioni industriali e l'evoluzione della contrattazione del premio di risultato** – **2.1.** Introduzione metodologica – **2.2.** Una breve ricostruzione diacronica del campione di contratti collettivi aziendali – **2.3.** La contrattazione aziendale del premio di risultato: dall'accordo del 2006 all'accordo del 2015 – **2.3.1.** L'accordo del 8 febbraio 2006 – **2.3.2.** L'accordo del 13 ottobre 2006 – **2.3.3.** Il rinnovo del 11 ottobre 2011 – **2.3.4.** Il rinnovo del 30 ottobre 2015 – **3. L'ipotesi di un nuovo sistema incentivante integrato: verso un modello *skill-based*** – **3.1.** Destinatari e modalità generali di funzionamento del nuovo sistema incentivante – **3.2.** La chiave di accesso economico: il parametro del C.A.R.E. – **3.3.** I parametri tecnici di produttività, qualità e sicurezza – **3.4.** La valorizzazione economica delle competenze tecniche e trasversali – **3.4.1.** La scheda di valutazione – **3.4.2.** La valutazione delle competenze tecniche – **3.4.3.** La valutazione delle competenze valoriali – **3.4.4.** Il processo di valutazione – **4. Il sistema retributivo aziendale e il disallineamento tra costo del lavoro e produttività** – **4.1.** L'attuale sistema retributivo tra contrattazione collettiva e politiche aziendali unilaterali – **4.2.** La dinamica del costo del lavoro per unità di prodotto e ricadute sulla competitività aziendale – **4.3.** Considerazioni a margine sulla produttività del lavoro in uno stabilimento siderurgico. Esiti di una intervista semi-strutturata – **5. Analisi e discussione dei risultati** – **5.1.** Sulle ragioni alla base della introduzione della valutazione delle competenze – **5.2.** I fattori di efficacia di un sistema incentivante integrato sulla performance dei lavoratori – **5.3.** Il contributo del sistema incentivante ipotizzato al riallineamento tra dinamica salariale e produttività

## 1. Descrizione generale dell'azienda

### 1.1. Le origini e la storia di ABS

Acciaierie Bertoli Safau S.p.A. (ABS) nasce nel 1988 dalla fusione di due storiche acciaierie di elevata esperienza e di alta qualificazione: le Officine Bertoli S.p.A. (<sup>59</sup>), fondate nel 1813, e la Società per Azioni Ferriere & Acciaierie di Udine (comunemente nota come Safau), le cui origini risalgono al 1934 (<sup>60</sup>). Contestualmente alla sua nascita, ABS entra a far parte del Gruppo Danieli, di cui rappresenta la divisione *Steelmaking*. Oggi il Gruppo Danieli è articolato al suo interno in due divisioni: la divisione *Steelmaking*, che fa capo ad ABS, e la divisione *Plantmaking*, rappresentata dalla DANIELI & C. Officine Meccaniche S.p.A. (Danieli), che è anche la Capo Gruppo. Nel panorama mondiale del mercato

(<sup>59</sup>) I primi documenti ufficiali sull'attività della famiglia Bertoli nel campo della industria metallurgica risalgono al 1813, anno nel quale Giuseppe Bertoli affittò un battiferro in località Molin Nuovo di Udine, per fabbricare attrezzi e fucinati vari.

(<sup>60</sup>) ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU S.P.A., *La tradizione dell'innovazione dal 1813*, disponibile su: [www.absacciai.it](http://www.absacciai.it), 15 maggio 2017.

siderurgico, Danieli costituisce un'eccellenza assoluta nella progettazione e costruzione di impianti, macchinari e tecnologie per l'industria siderurgica, essendo di fatto leader in questo comparto <sup>(61)</sup>. ABS invece si occupa della produzione di acciai speciali lunghi avvalendosi degli innovativi impianti, dei macchinari e delle tecnologie fornite dalla Danieli. Più in particolare, la divisione *Steelmaking* comprende al suo interno Acciaierie Bertoli Safau S.p.A. (ABS), Qualisteel S.r.l. (QS), ABS Centre Métallurgique (ACM), ABS Sisak D.O.O. (ABS Sisak), ESW Röhrenwerke GmbH (ESW).

Sul piano della storia aziendale, la fusione tra le Officine Bertoli e la Safau avviene nel corso degli anni Ottanta in un contesto di profonda crisi di tutto il comparto siderurgico italiano. La crisi è dovuta sia alla crescente pressione concorrenziale dei paesi di nuova industrializzazione <sup>(62)</sup> sia alla saturazione della domanda interna. Ne deriva una caduta vertiginosa dei prezzi e un innalzamento dei costi energetici i cui effetti combinati sono dirompenti: ristrutturazione di tutto il comparto e chiusure di numerosi stabilimenti <sup>(63)</sup>. In questo contesto, nel 1985 la Safau viene posta in amministrazione straordinaria per salvaguardare il patrimonio economico, produttivo e professionale dell'azienda. Nello stesso periodo, anche la Bertoli subisce gli effetti economici della crisi che si riflettono in una caduta repentina dei volumi produttivi. A fronte di questa crisi, la direzione aziendale della Bertoli realizza un importante piano di investimenti finalizzato all'ammodernamento degli impianti, all'innovazione tecnologica, alla maggiore efficienza e al miglioramento della qualità dei processi produttivi. La strategia si dimostra vincente in quanto consente all'azienda di mettere al riparo la competitività e la produttività delle proprie produzioni. In questo scenario, il 18 maggio 1988, la direzione aziendale delle Officine Bertoli e le R.S.A. delle Officine Bertoli e della Safau sottoscrivono un accordo in cui formalizzano la cessione definitiva della Safau alle Officine Bertoli con l'obbligo da parte di quest'ultima di assumere fino a 200 dipendenti della azienda acquisita: nasce così Acciaierie Bertoli Safau S.p.A <sup>(64)</sup>.

---

<sup>(61)</sup> Nello specifico, DANIELI & C. Officine Meccaniche è uno dei tre maggiori costruttori mondiali di macchine ed impianti per l'industria siderurgica. Le aziende del Gruppo progettano con tecnologia propria, costruiscono ed installano macchine ed impianti in tutto il mondo, fornendo sia singole unità che impianti chiavi in mano. La gamma di prodotti attuale annovera macchinari per tutte le fasi del ciclo di produzione dell'acciaio, dal trattamento del minerale o del rottame, fino all'elaborazione di prodotti finiti, piani e lunghi. L'affidabilità degli impianti, l'innovazione tecnologica, il consolidato know-how accumulato in decenni di esperienza sono alla base del successo dell'azienda. Per approfondimenti, cfr. <http://www.danieli.com/>.

<sup>(62)</sup> Cfr. M. BALCONI, *La siderurgia italiana (1945-1990): tra controllo pubblico e incentivi del mercato*, Il Mulino, 1991.

<sup>(63)</sup> *Ibidem*.

<sup>(64)</sup> ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU S.P.A., *Accordo aziendale di cessione della SAFAU*, 18 maggio 1988, sottoscritto da R.S.A. assistite di rappresentanti delle segreterie provinciali di Fim-CISL, Fiom-CGIL e Uilm-UIL.

Gli anni immediatamente successivi alla nascita di ABS sono caratterizzati da una prosecuzione degli effetti della recessione e da una concorrenza internazionale divenuta nel frattempo sempre più pressante, con una accelerazione della dinamica di riduzione generale dei prezzi che impatta su tutto il mercato siderurgico italiano. Nel quadriennio dal 1989 al 1993, a fronte della crisi, ABS prosegue nel suo progetto di ristrutturazione e riorganizzazione aziendale con un importante piano di investimenti indirizzato principalmente allo stabilimento della ex-Safau con sede a Cargnacco <sup>(65)</sup>. Nello specifico, il piano prevede il rifacimento totale dello stabilimento con adeguamento degli impianti e dei reparti produttivi, modifica del *layout* aziendale, installazione di un nuovo forno elettrico, nuovo impianto di degasaggio, nuovi macchinari di colata continua, rifacimento dell'impianto delle ferroleghie, capannoni e costruzione del parco rottame. Nel 1992 viene chiuso il laminatoio e il reparto del condizionamento dello stabilimento di Udine, mentre contestualmente inizia la fase di avviamento e successiva ottimizzazione degli impianti e dei cicli produttivi dello stabilimento di Cargnacco <sup>(66)</sup>. Dal 1994 inizia una fase di consolidamento economico-produttivo di ABS grazie a una strategia di internazionalizzazione e di miglioramento continuo nella qualità e quantità del prodotto sotto la spinta di una ripresa economica del mercato siderurgico. A questo scopo, nel 1997 viene installato un nuovo forno elettrico (DANARC) che, con una capacità di spillaggio di 100 tonnellate orarie di acciaio, determina un ampliamento significativo della capacità produttiva dello stabilimento. Nel 2001, nell'ottica di proseguire negli investimenti, viene costruito un nuovo impianto di laminazione (Linea Luna), un nuovo impianto di colata continua, un forno di equalizzazione e gli impianti di finitura superficiale. Grazie agli investimenti in ricerca e sviluppo, inoltre, nel 2007 viene fabbricato nell'impianto di colata continua il blumo con la sezione più grande al mondo, pari circa a 750mm.

A causa dello scoppio della crisi economica mondiale, nel 2009 anche il comparto italiano dell'acciaio subisce una drastica diminuzione della domanda al pari di altri settori. La recessione produce i suoi effetti negativi anche sui mercati in cui abitualmente opera ABS determinando un rallentamento degli ordini di circa 80 punti percentuali. Nel biennio 2008-2010, ABS si trova nella condizione di dover attivare dapprima la cassa integrazione guadagni ordinaria e successivamente quella straordinaria con lo scopo di garantire la salvaguardia dei livelli occupazionali e la competitività in vista di una possibile ripresa futura. Segue un periodo di riduzione delle turnazioni e dei volumi produttivi, con l'esubero di circa 50 dipendenti su un

---

<sup>(65)</sup> ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU S.P.A., *Accordo aziendale*, 3 aprile 1989, sottoscritto dalle R.S.A. assistite dai rappresentanti delle segreterie provinciali di Fim-CISL, Fiom-CGIL e Uilm-UIL.

<sup>(66)</sup> ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU S.P.A., *Accordo aziendale*, 11 marzo 1992, sottoscritto dalle R.S.A. assistite dai rappresentanti delle segreterie territoriali di Fim-CISL e Fiom-CGIL e dal rappresentante della segreteria provinciale di Uilm-UIL.

totale di 995 dipendenti. Per fronteggiare la crisi, dal 2011 prende avvio una nuova strategia di internazionalizzazione e ampliamento della capacità produttiva dell'azienda. Viene aperto un nuovo centro di ricerca a Metz in Francia, specializzato in innovazioni di processo e di prodotto, con la funzione di ampliare e diversificare la gamma di prodotti di ABS e soddisfare in modo più personalizzato le esigenze dei clienti. Nel 2012, nell'ottica di ampliare la capacità produttiva, ABS realizza la prima acquisizione in ambito europeo: ABS ed il gruppo americano *Commercial Metals Company* (CMC) formalizzano infatti l'acquisizione da parte di ABS dello stabilimento siderurgico di Sisak in Croazia. Lo stabilimento di Sisak si colloca su un'area di 900 mila mq ed è situato a 50 km a sud di Zagabria in una posizione strategica sia per quanto riguarda i collegamenti con la rete autostradale e ferroviaria e con il porto di Rijeka, sia per gli allacciamenti alla rete energetica. Con riferimento allo stabilimento di Cargnacco, in questo periodo vengono stanziati 350 milioni di euro di investimenti nel quadriennio 2014-2018 con l'obiettivo di ammodernare gli impianti e introdurre nuovi macchinari tecnologicamente avanzati. Tra questi il più importante è la Rotoforgia, una nuova tecnologia capace di combinare processi di forgiatura e laminazione in un solo macchinario. A partire dal 2013 prendono avvio i lavori di rifacimento di una delle linee produttive più importanti (*Blooming-reversibile*) e nel 2014 vengono stanziati ulteriori investimenti per l'ammodernamento di altre linee. Nel 2015, a conclusione del piano di investimenti, l'ex presidente del consiglio Matteo Renzi inaugura l'innovativo impianto della Rotoforgia alla presenza di tutti i lavoratori e della direzione aziendale. Nel 2016, ABS prosegue la sua strategia di internazionalizzazione del sistema produttivo: acquisisce lo stabilimento di *ESW Röhrenwerke GmbH* (ESW) con sede in Eschweiler (Renania Settentrionale-Vestfalia, Germania), operante nel settore della produzione di tubi ad uso industriale. ESW conta circa 200 dipendenti e con un fatturato a regime di circa 50 milioni di euro si integra nei processi di verticalizzazione e diversificazione dei prodotti ABS.

## **1.2. Posizionamento di ABS nel mercato siderurgico**

In linea generale, la produzione di acciaio si ottiene fondamentalmente con due cicli di fabbricazione: il ciclo integrale con partenza dal minerale e il ciclo forno elettrico con partenza dal rottame. Il primo ciclo, denominato anche di *siderurgia integrale*, si basa sull'utilizzo di materie prime come il minerale di ferro e il carbon fossile; il secondo, indicato anche come *siderurgia elettrica*, produce acciaio attraverso la fusione del rottame ferroso, sfruttando le caratteristiche di completa riciclabilità

dell'acciaio <sup>(67)</sup>. Nel settore siderurgico sono ricomprese quindi la produzione di ghisa, di acciaio da minerale (*siderurgia integrale*), di acciaio da rottame (*siderurgia elettrica*), nonché successive lavorazioni per la produzione di semilavorati (lamiere, profilati, tubi, ecc.).

Attualmente la produzione mondiale di acciaio si aggira intorno a 1,8 miliardi di tonnellate all'anno la maggior parte delle quali sono realizzate in Cina che si attesta, da sola, a circa 831 milioni di tonnellate. L'Unione Europea produce 168 milioni di tonnellate pari circa al 10 per cento del totale della produzione mondiale, mentre l'Italia da sola produce circa 23 milioni. Per quanto riguarda il contesto italiano, inoltre, il settore siderurgico presenta alcune peculiarità che lo contraddistinguono rispetto al resto del panorama europeo:

- La prima è la elevata incidenza della siderurgia elettrica rispetto alla siderurgia integrale, mentre nel panorama europeo dei produttori di acciaio è predominante la diffusione di acciaierie a ciclo integrale;
- La seconda è l'utilizzo pressoché esclusivo della colata continua come tecnologia di solidificazione dell'acciaio liquido che consente di ottenere semilavorati in una sola fase di produzione, con elevati guadagni dal punto di vista della qualità e della produttività.

La produzione di acciaio nel mondo, conseguita attraverso il riciclo del rottame è pari al 20%, mentre nell'Unione Europea tale percentuale è di circa 40% dove spicca il contributo italiano che nel 2016 è stato di oltre il 75% <sup>(68)</sup>. Più in particolare, da un confronto con la fig. 1.1, si rileva la presenza di 41 centri siderurgici nel territorio italiano, dei quali tre sono acciaierie a ciclo integrale, mentre le restanti unità produttive sono a ciclo forno elettrico, la maggior parte delle quali sono concentrate nel nord Italia e in particolar modo in Lombardia e nella provincia di Brescia. La rilevante diffusione di acciaierie a forno elettrico nel contesto italiano è dipesa da fattori storici ed economici, ossia dagli elevati costi di investimento e di infrastrutture che richiedono le acciaierie a ciclo integrale, costi dei quali non è riuscito a farsi carico alle origini della industrializzazione l'operatore privato: impianti di taglia elevata per sviluppare economia di scala, collocazione geografica in prossimità dei porti per lo scarico delle materie prime, elevati costi di infrastruttura per la logistica (trasporto, scarico, stoccaggio, manipolazioni di grandi quantità di materie prime). Non a caso, prima delle privatizzazioni degli anni Novanta, la totalità delle acciaierie a ciclo integrale era

---

<sup>(67)</sup> FEDERACCAI, *Rapporto di sostenibilità 2017*, 2018, p. 26.

<sup>(68)</sup> M. MENEGHELLO, *L'acciaio si scopre sostenibile*, 2017. Disponibile online sul sito internet <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-06-26/1-acciaio-si-scopre-sostenibile-143734.shtml?uuid=AEbxaHmB>, 30 agosto 2017.

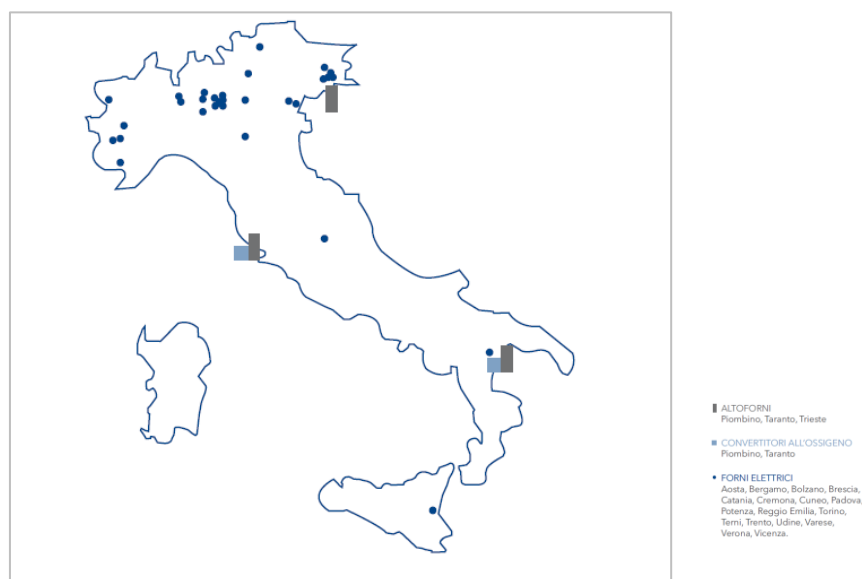
di proprietà dell'operatore pubblico. Diversamente, la siderurgia elettrica presenta minori barriere tecnologiche all'ingresso perché gli impianti sono normalmente più piccoli e i processi produttivi sono caratterizzati da tecnologie di fusione che richiedono minori investimenti. Così, in Italia ha trovato storicamente applicazione il modello della c.d. "miniacciaioeria" di tipo elettrico, ossia una unità produttiva di ridotte dimensioni, flessibile e con un'elasticità tecnologica che consente una maggiore diversificazione della gamma di prodotti rispetto alle acciaierie a ciclo integrale.

In termini di dinamica economica del comparto, l'analisi del fatturato per mercato di sbocco evidenzia come nei diversi anni le performance aziendali hanno mostrato una dinamica più sostenuta delle esportazioni rispetto alla domanda interna, con una crescita progressiva delle prime a partire dal 2003 fino ad oggi. Fatto 100 il valore del fatturato delle imprese siderurgiche, secondo i dati ISTAT, tra il 2000 e il 2007 questo mostra una crescita complessiva del 30 per cento, mentre nel 2009 – anno di scoppio della crisi internazionale – si assiste a un crollo vertiginoso dell'output di circa 30 punti percentuali in un solo anno. Dopo la fase recessiva del 2009 segue una breve ripresa nel biennio 2010 e 2011 e dal 2012 una progressiva discesa fino al 2016. Da qui, la dinamica della performance mostra una inversione del trend con una crescita di circa 16 punti percentuale per i mercati interni e 20 punti percentuali per i mercati esteri. La crescita di questo ultimo periodo è dipesa soprattutto dall'aumento della domanda da parte del settore *automotive*, nonché dai dazi all'importazione imposti sull'acciaio proveniente dalla Cina <sup>(69)</sup>.

---

<sup>(69)</sup> ATRADIUS, *Market Monitor. Analisi del settore siderurgico: performance e previsioni*, 2018, p. 9.

**Figura 1. – Mappa geografica delle acciaierie in Italia, anno 2016**



Fonte: FEDERACCAI, *La siderurgia italiana in cifre*, 2016

**Figura 2 – Andamento di lungo periodo del fatturato aziendale della industria siderurgico per mercato interno e mercato estero. Anni 2000-2017 (numeri indice 1995=100)**



Fonte: nostra rielaborazione su dati ISTAT (2019)

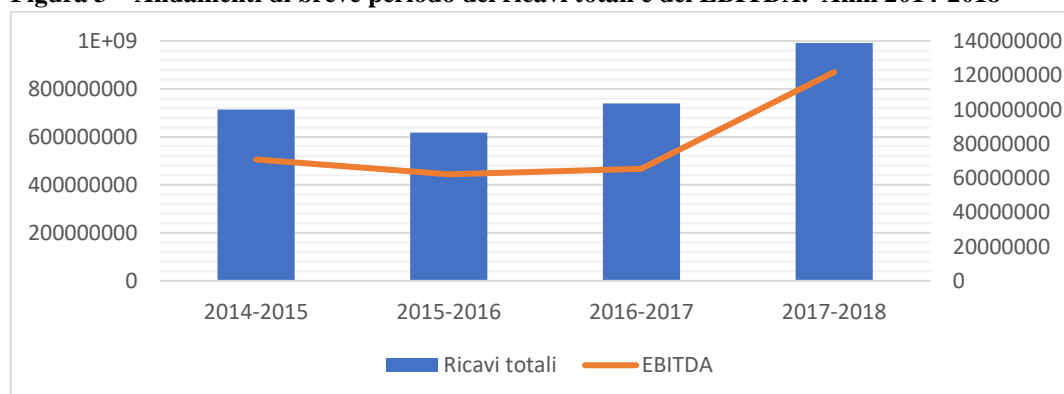
Nel contesto appena delineato, ABS può essere definita, quindi, una “mini-acciaieria” a ciclo forno elettrico specializzata nella produzione acciai speciali lunghi. Con una capacità produttiva annuale, in media, di 1.200.000 tonnellate di acciaio, rappresenta circa il 10 per cento della produzione totale di acciai lunghi, con una gamma di prodotti piuttosto diversificati in centinaia di qualità differenti. L’azienda opera quindi in una posizione di leadership a livello europeo nel settore degli acciai speciali lunghi da costruzione, ossia quel comparto siderurgico che

comprende acciai ad alto contenuto di carbonio, acciai da cementazione, da bonifica e da tempra superficiale verticalizzati in molteplici tipologie di prodotto e che trovano la loro applicazione in tutta la componentistica meccanica. Più in particolare, ABS attualmente produce le seguenti tipologie di acciai speciali:

- Acciai da lingotto;
- Barre in acciaio da colata continua;
- Barre in acciaio laminato tonde, quadri e rettangolari;
- Barre in acciaio forgiato grezzo, tornito o molato;
- Barre in acciaio con finiture superficiali;
- Barre in acciaio con trattamenti termici.

L'impiego di questo tipo di acciai è piuttosto ampio e spazia dall'automobilistica e motori, alla trattoristica e movimento terra, alle macchine utensili, all'industria ferroviaria e a quella della energia e della petrolchimica. Nel tempo, grazie a cospicui investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo, ABS è riuscita a realizzare una gamma di prodotti di acciai speciali lunghi per costruzioni tra le più ampie in Europa sia per quanto riguarda le classi dimensionali sia per ciò che concerne la tipologia qualitativa. La famiglia di prodotti ABS varia infatti dai lingotti, ai grezzi di colata continua, ai laminati e ai forgiati, in forme e classi dimensionali (lunghezza e sezione) che vanno dai 13 mm del bordone fino ai 1.030 mm del prodotto forgiato. La destinazione dei prodotti è rivolta al 50 per cento al mercato interno e al 50 per cento ai mercati esteri, di cui il 40 per cento al mercato europeo e il 10 per cento al resto del mondo. Grazie a questa ampia diversificazione di prodotti, ABS ha raggiunto negli ultimi anni ottime performance economiche che, nonostante l'andamento fluttuante del comparto italiano, hanno fatto registrare risultati economici sempre positivi culminati, nel 2018, con il record di fatturato nella storia aziendale, con un risultato pari a un valore complessivo di circa un miliardo di euro.

**Figura 3 – Andamenti di breve periodo dei ricavi totali e del EBITDA. Anni 2014-2018**



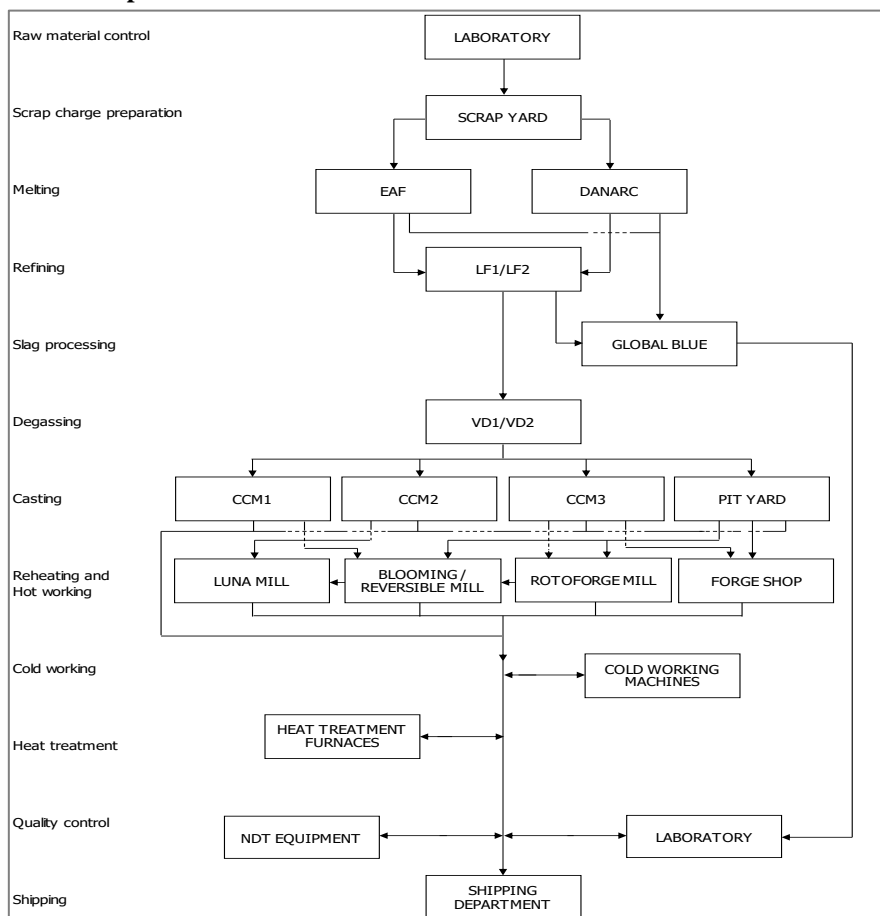
Nostra rielaborazione su dati aziendali (Acciaierie Bertoli Safau S.p.A., 2019)



### 1.3. Il ciclo produttivo degli acciai speciali

Da un punto di vista produttivo, come descritto nel precedente paragrafo, ABS può essere definita una mini-acciaiera a ciclo forno elettrico specializzata nella fabbricazione di acciai speciali lunghi mediante riciclo di rottame. Il processo produttivo è articolato su più fasi tra loro funzionalmente interconnesse e sequenziali con controlli qualitativi e quantitativi effettuati a ogni singola fase del processo garantendo i requisiti di conformità richiesti dal cliente finale. La figura 4 evidenzia in dettaglio tutte le fasi del processo produttivo, partendo dai controlli di laboratorio del materiale in entrata fino alla gestione finale delle spedizioni del prodotto finito. La filiera al forno elettrico prevede infatti fasi di lavorazione preliminari quali la raccolta del rottame, la selezione, la separazione e la preparazione finalizzate ad ottenere dai rottami una nuova materia prima da poter reimmettere nel ciclo di lavorazione.

**Figura 4 – il ciclo produttivo dell'acciaio in ABS**



**Fonte:** ACCIAIERIE BERTOLI SAFAU S.P.A., *Company profile*, IGQ, 2016

Più in particolare, la prima fase del processo è costituita dall'approvvigionamento durante il quale tutte le materie prime subiscono all'ingresso un controllo radiometrico completo. Una volta conclusa questa prima fase, gli operatori procedono alla classificazione e allo stoccaggio del rottame in funzione della tipologia e della pezzatura all'interno degli appositi stalli presso il magazzino del parco rottame. Successivamente, gli operatori preparano la carica di rottame destinato alla fusione avviene selezionando il rottame a disposizione, in base alla composizione chimica richiesta dal cliente. La richiesta del cliente è codificata internamente in termini di "NFA" (Norma Fabbricazione Acciaieria), un codice che rappresenta la ricetta chimica specifica del prodotto. Una volta preparata la carica di rottame, prende avvio il processo fusorio, che rappresenta il momento in cui la carica presente nel forno raggiunge la temperatura di fusione. Il processo fusorio avviene all'interno di due forni ad arco elettrico installati: un forno a corrente alternata "EAF" <sup>(70)</sup> e uno a corrente continua "DANARC" <sup>(71)</sup>. Entrambi i forni sono in grado di portare a fusione 100 tonnellate di rottame in circa un'ora di tempo. Concluso il processo fusorio del rottame, si procede allo spillaggio dell'acciaio liquido, ossia il travaso dell'acciaio dal forno fusorio al forno di affinazione denominato siviera. Durante questo processo, vengono aggiunti calce e altri materiali che andranno a formare la scoria, esattamente con le stesse funzioni per le quali vengono aggiunti in forno. Successivamente avviene la fase di affinazione, che consiste nell'aggiunta delle ferroleghie necessarie per raggiungere con esattezza la composizione chimica richiesta dal cliente. Contemporaneamente prosegue il processo di desossidazione. I controlli dell'analisi chimica vengono svolti circa cinque volte per ogni colata, tramite il laboratorio a ciclo continuo, che è in grado di comunicare l'analisi dopo soli cinque minuti dall'invio del campione.

Terminata l'affinazione, l'acciaio liquido viene solidificato nei cinque impianti a disposizione all'interno dell'Area Acciaieria, di cui due impianti per il colaggio in lingotti e tre impianti per il colaggio in colata continua. Il colaggio in lingotti avviene nelle lingottiere, ossia in degli "stampi" che danno la forma al lingotto, vengono riempite d'acciaio dal basso verso l'alto, grazie ad un sistema di vasi comunicanti in materiale refrattario. I lingotti possono avere diverse forme e sono i prodotti di dimensioni maggiori, alcuni possono raggiungere un diametro di quasi

---

<sup>(70)</sup> Il forno EAF ("*Electric Arc Furnace*") è un forno ad arco elettrico a corrente alternata trifase. È ricoperto da una volta formata da mattoni silico-alluminosi in cui sono alloggiati i 3 elettrodi, che scoccano la scintilla tra loro portando a fusione il materiale che si trova nelle immediate vicinanze, per questo motivo la carica totale di rottame da portare a fusione è costituita da 3 ceste.

<sup>(71)</sup> Il forno DANARC è un forno ad arco elettrico a corrente continua. È ricoperto da una volta formata da mattoni silico-alluminosi in cui è alloggiato l'unico elettrodo, che scocca la scintilla tra 4 anodi posti alla base del tino, portando a fusione tutto il materiale presente nel forno, per questo motivo la carica totale di rottame è, normalmente, caricata in un solo passaggio.

2 metri. Il colaggio in colata continua avviene facendo passare l'acciaio attraverso un cilindro cavo refrigerato a contatto con il quale si crea la prima pelle solida di acciaio, che contiene l'acciaio ancora liquido, il quale solidifica completamente mediante l'utilizzo di un sistema di raffreddamento, mentre viene sostenuto da una serie di rulli che guidano i blumi verso il taglio a misura con dei cannelli. Il diametro massimo producibile è di poco inferiore al metro.

I lingotti e i blumi, denominati "grezzi di acciaieria", sono dei prodotti che possono essere venduti come semilavorati oppure possono essere utilizzati, a seconda delle richieste specifiche del cliente, per le lavorazioni successive. Tra queste, una delle più importanti è la laminazione, ossia il processo di lavorazione dell'acciaio ormai solidificato che ne permette la trasformazione in prodotto finito. La laminazione può essere effettuata a caldo o a freddo a seconda del prodotto che si vuole ottenere.

- Le lavorazioni a caldo hanno lo scopo di trasformare i grezzi di acciaieria in prodotti di forme e/o dimensioni diverse, mediante una riduzione di sezione, conferendo loro delle strutture interne migliori e quindi delle prestazioni maggiori. Gli impianti a disposizione in ABS sono 3: la forgia <sup>(72)</sup>, la linea rotoforgia, blooming, reversibile <sup>(73)</sup> ed il laminatoio luna <sup>(74)</sup>.
- Fanno invece parte delle lavorazioni a freddo tutte quelle operazioni che non comportano il riscaldamento del pezzo in lavorazione.

Oltre alla laminazione, un'altra lavorazione applicata all'acciaio può essere quella dei trattamenti termici funzionali a modificare la struttura interna del prodotto con lo scopo di migliorarne le caratteristiche meccaniche. Il processo avviene tramite un'alternanza di cicli di riscaldamento e raffreddamento più o meno rapidi, la cui velocità

---

<sup>(72)</sup> La forgia è composta da due manipolatori con una portata di 20 tonnellate l'uno, che hanno la funzione di muovere sull'asse e ruotare il pezzo in lavorazione, mentre la pressa installata (2500 tonnellate di potenza di schiacciamento) comprime e deforma la barra. In questo impianto si producono sezioni fino ad un metro di diametro.

<sup>(73)</sup> La linea Rotoforgia, Blooming, Reversibile è composta da 3 gabbie di laminazione, ciascuna composta da una coppia di cilindri contrapposti, attraverso le quali il pezzo in lavorazione si muove avanti e indietro fino a quando non raggiunge, tramite schiacciamento, la sezione finale. La Rotoforgia monta dei cilindri di laminazione da 1,8 metri di diametro, e produce profili con sezione massima di 500 mm. Il Blooming monta dei cilindri di laminazione da 1 metro di diametro, e produce profili con sezione massima di 380 mm. Il Reversibile monta dei cilindri di laminazione da 800 mm di diametro, e produce profili con sezione massima di 230 mm.

<sup>(74)</sup> Il Laminatoio Luna è composto da 24 gabbie di laminazione, attraverso le quali il pezzo in lavorazione passa unidirezionalmente, ottenendo una riduzione di sezione da ciascuna gabbia fino ad ottenere la sezione richiesta sull'ultima gabbia. Ogni profilo richiede un certo numero di passaggi, solo i profili più piccoli li richiedono tutti e 24. Da questo impianto si possono ottenere sezioni fino a 105 mm. Alcuni dei profili più piccoli possono essere anche forniti in barre arrotolate, dette Bordioni.

dipende dalle proprietà che si vogliono ottenere rispetto alle richieste del cliente finale. Da ultimo, un'attività trasversale all'intero ciclo produttivo sono i collaudi, che sono l'insieme di operazioni di test sui pezzi in lavorazione eseguiti direttamente nei reparti produttivi. Assieme alle prove di laboratorio, servono a verificare che il materiale sia rispondente alle specifiche tecniche richieste dal cliente. Il laboratorio esegue i controlli necessari al corretto avanzamento delle fasi di lavoro e di tutte le caratterizzazioni metallurgiche del prodotto, rilasciando infine i certificati di collaudo, la cui emissione è indispensabile alla spedizione dei prodotti verso i clienti. Data l'importanza dei controlli eseguiti, necessari a confermare la rispondenza dei prodotti ai requisiti del cliente, tutto il personale dell'area del collaudo segue un preciso percorso formativo e di affiancamento.

#### **1.4. Strategia e organizzazione: *Vision*, *Mission* e valori**

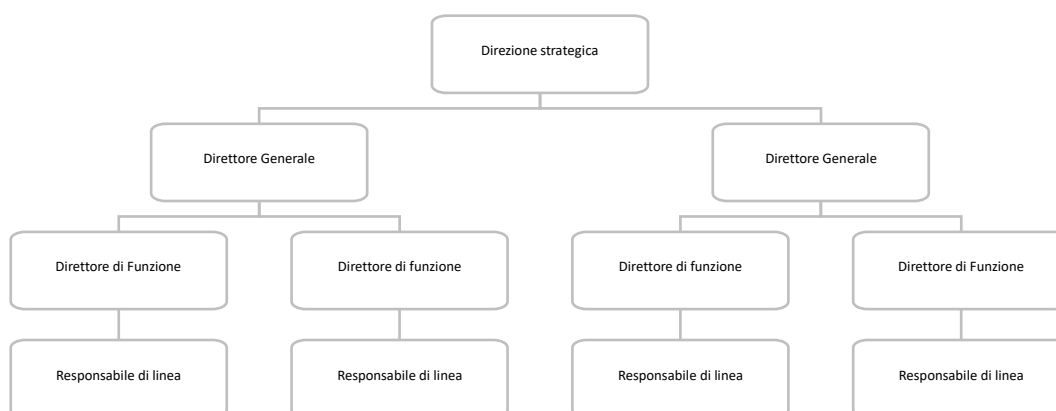
La strategia di ABS può essere compresa a partire da una lettura della *Vision* e della *Mission* formalizzata nell'ambito di un processo di *Envisioning* avviatosi nel 2016 con il coinvolgimento del top management e tutti i dipendenti dell'azienda. Più in particolare, la *Vision* aziendale è la seguente: "ABS lavora ogni giorno per essere partner di riferimento nel garantire soluzioni di valore con processi e tecnologie di avanguardia per un progresso sostenibile". Si tratta di una immagine alla quale ABS intende aderire nel presente e negli anni futuri con lo scopo di costruire una organizzazione in grado di generare valore in modo sostenibile per sé e per il cliente. All'interno della *Vision* sono contenuti infatti quattro concetti cardini della strategia aziendale, ossia la *partnership*, le soluzioni di valore, la tecnologia di avanguardia e la sostenibilità del progresso. Per ABS infatti la creazione di valore per il cliente è un aspetto imprescindibile per la sua competitività, un valore creato grazie a un'ampia offerta di prodotti, soluzioni e competenze, nonché a una forte componente di innovazione tecnologica e organizzativa che garantiscono standard qualitativi tra i più elevati sul mercato. Nella strategia di ABS, in altri termini, il fattore primario di competitività è la costruzione di una *partnership* solida, privilegiata e strategica con i clienti, i quali non sono solo i destinatari del prodotto finale, ma concorrono anche alla sua progettazione in termini di definizione degli standard qualitativi, dell'applicazione e delle tempistiche necessarie. ABS mira così a diventare il partner di riferimento nell'ambito del comparto degli acciai speciali fornendo prodotti e servizi su misura del singolo cliente (*tailor-made*), integrandolo nella progettazione del prodotto, cercando di rispondere in modo tempestivo ai suoi bisogni reali. Fattore imprescindibile per raggiungere questi risultati è d'altra parte investire in innovazione tecnologica e organizzativa al fine di migliorare la qualità

dei prodotti ed efficientare la produttività degli impianti, anche e soprattutto grazie al capitale umano delle sue persone.

Se la *Vision* è, per così dire, il faro che guida l'organizzazione verso obiettivi di medio-lungo termine, la *Mission* rappresenta il modo in cui l'organizzazione intende perseguire questi obiettivi. La *Mission* di ABS è focalizzata su due aspetti tra loro interdipendenti e complementari: da un lato, sulla centralità della persona e sulla eccellenza operativa dei lavoratori in termini di competenze e motivazione nel lavoro; dall'altro, sulla qualità del servizio, del prodotto e sulla centralità del cliente. Nella *Mission* di ABS si legge infatti che "Con la passione e l'eccellenza delle nostre persone lavoriamo insieme al Cliente per fornire prodotti e servizi di qualità assoluta. Investiamo in tecnologia ed organizzazione per la prosperità di tutti gli *stakeholder*". Prima ancora della tecnologia, nella *Mission* aziendale si valorizza il ruolo delle risorse umane come fonte di vantaggio competitivo, per questo ABS investe particolare attenzione verso il mantenimento di un clima organizzativo, stimolante e proattivo, basato sulla valorizzazione dei collaboratori e sullo sviluppo del lavoro in team. La scelta di mettere il cliente al centro dell'azienda implica necessariamente che, per fornire soluzioni di valore a quest'ultimo, le diverse aree debbano lavorare in modo integrato, sinergico e senza separazioni tra funzioni. In tal modo, si costruisce una sinergia che non solo genera soddisfazione al cliente, ma permette anche una condivisione di esperienze e conoscenze sui cui basare la crescita delle professionalità.

Direttamente collegati alla *Vision* e alla *Mission* ci sono i valori aziendali, che rappresentano i principi lavorativi della organizzazione e che hanno la funzione di delineare i comportamenti virtuosi coerenti con la strategia aziendale. I valori su cui si basa l'organizzazione sono molteplici e coprono una gamma di attività e di concetti ritenuti essenziali nella cultura organizzativa da parte della direzione aziendale: la centralità del cliente, la persona, l'etica, lo spirito di squadra, l'eccellenza, la sostenibilità, l'innovazione.

Per raggiungere lo scopo di avvicinare l'azienda al cliente, contestualmente al processo di *envisioning*, nel 2016 è stato avviato un percorso di cambiamento organizzativo finalizzato alla introduzione di una nuova struttura organizzativa denominata "cliente-centrica". La struttura "cliente-centrica" supera la precedente separazione funzionale tra ufficio commerciale, ufficio qualità e ufficio programmazione accorpandoli in un unico silos organizzativo al cui vertice c'è un solo responsabile di riferimento a diretto riporto del vertice strategico. In questo modo, le diverse professionalità che integrano i tre uffici possono collaborare quotidianamente e in modo integrato per fornire quel servizio di "qualità assoluta" richiamato nella *mission* aziendale, fattore ritenuto imprescindibile per la competitività aziendale.

**Figura 5 – Organigramma aziendale**

Da un punto di vista organizzativo, ABS può essere rappresentata graficamente attraverso un organigramma gerarchico-funzionale articolato su più livelli piramidali e suddiviso per funzioni specialistiche. La struttura organizzativa di ABS è stata definita nel 2003 secondo le direttive organizzative della casa madre Danieli. Si tratta di una struttura gerarchico-funzionale di tipo piramidale in cui la divisione tecnica del lavoro riflette aree omogenee di attività lavorative. Da un punto di vista di macrostrutture, il meccanismo di coordinamento e controllo delle attività lavorative si basa sulla gerarchia, sulla specializzazione funzionale e su procedure di carattere tecnico-amministrativo necessarie per collegare i diversi processi aziendali. Più in particolare, l'organigramma rappresenta gli ambiti di responsabilità in azienda ed è articolato al suo interno su sei distinti livelli organizzativi: si parte dal livello 0 che rappresenta la direzione strategica e i direttori generale al livello 6 al cui interno sono ricompresi il personale con mansioni prettamente operative. Tra i due estremi gerarchici ci sono i livelli 1 che sono i direttori di funzione, i livelli 2 che sono i responsabili di linea, i livelli 3 i capi reparto e i capi ufficio, i livelli 4 i capirturno o i capi area e i livelli 5 il personale operativo con maggiore esperienza e qualificazione.

Molteplici elementi del funzionamento dei processi organizzativi sono collegati alla struttura dell'organigramma: dai processi autorizzativi e decisionali, alla diffusione delle informazioni da parte della comunicazione interna, passando per la *performance review*, per le politiche di sviluppo professionale di carriera fino ad arrivare ai sistemi incentivanti di retribuzione variabile. Ciascun livello organizzativo identifica un differente grado di responsabilità, autonomia e potere decisionale: ad esempio, i livelli 1 sono i direttori di funzione e quindi definiscono, per ciascuna unità organizzativa, le linee strategiche dell'azienda coerentemente con le linee guida fissate dai livelli 0; i responsabili di linea, che sono livelli 2,

mettono in atto gli indirizzi strategici nell'area di riferimento di cui sono responsabili e sui quali hanno potere decisionale, e così via fino a scendere fino al livello 6. All'interno dell'area di Business Development opera la direzione commerciale, la direzione qualità, la direzione programmazione, spedizioni e logistica, mentre all'interno dell'area di Business Compliance rientrano i processi relativi alla direzione acquisti, il controllo di gestione, la direzione IT e la direzione risorse umane. La direzione di stabilimento, invece, riporta direttamente alla direzione strategica, senza avere un direttore generale gerarchicamente superiore.

## **2. Il sistema aziendale di relazioni industriali e l'evoluzione della contrattazione del premio di risultato**

### **2.1. Introduzione metodologica**

Ai fini dell'analisi del sistema aziendale di relazioni industriali la ricerca si basa su fonti primarie come l'archivio di contratti collettivi aziendale, le informazioni contenute nel sito internet aziendale e le fonti documentali di tipo amministrativo, nonché le interviste semi-strutturate a testimoni privilegiati dell'azienda. Più in particolare, il dataset comprende 57 contratti collettivi aziendali sottoscritti da ABS e dalle rappresentanze sindacali con l'assistenza, in alcuni casi, della associazione imprenditoriale di Confindustria Udine e delle organizzazioni sindacali territoriali di Fim-CISL, Fiom-CGIL, Uilm-UIL. I contratti aziendali presentati, descritti e analizzati sono stati tutti sottoscritti a livello di stabilimento e tutti presentano clausole a contenuto normativo (economico ed extra-economico) e/o obbligatorio, essendo esclusi dal campione gli accordi raggiunti nell'ambito delle procedure di mobilità, gli accordi per l'attivazione della cassa integrazione e, da ultimo, gli accordi nell'ambito delle procedure di acquisizione di altre società. Nella definizione del campione, inoltre, sono stati esclusi tutti quei contratti collettivi aziendali sottoscritti da parte delle imprese consociate della divisione *Steelmaking* in ambito del Gruppo Danieli. Si tratta di una scelta metodologica il cui scopo è garantire omogeneità nel campione di contratti individuato in considerazione delle differenze formali e sostanziali tra le imprese consociate circa la dimensione aziendale, gli ordinamenti giuslavoristici nazionali e le diverse storie, culture e tradizioni aziendali di relazioni industriali che ne fanno oggetti qualitativamente differenti. I contratti collettivi analizzati nella parte empirica della tesi di dottorato sono i seguenti e sono riportati in ordine cronologico: Accordo sull'armonizzazione dei trattamenti economici tra Safau e Bertoli (3 aprile 1989); Accordo-Quadro (27 marzo 1990); Accordo di integrazione dell'Accordo-Quadro del 27 marzo 1990 (21

giugno 1990); Accordo sulle maggiorazioni orario notturno (21 giugno 1990); Accordo sullo scostamento delle ore straordinarie rispetto all'orario notturno (6 febbraio 1991); Accordo di verifica degli organici necessari (28 febbraio 1992); Accordo informativo sulla situazione aziendale (11 marzo 1992); Accordo sullo scostamento delle ore straordinarie rispetto all'orario notturno (8 maggio 1992); Accordo sulle turnistiche ed elementi retributivi (23 ottobre 1992); Accordo su incremento turni dell'Acciaieria (9 novembre 1993); Accordo su organici (12 settembre 1994); Accordo su incremento turni Blooming (13 ottobre 1994); Accordo su incremento turni Acciaieria (21 dicembre 1994); Accordo su recupero turni Acciaieria (10 settembre 1995); Accordo su Condizionamento a 20 turni (5 dicembre 1995); Accordo su Premio una tantum (23 maggio 1996); Accordo sulle festività (15 aprile 1997); Accordo sul lavoro domenicale, sulla festività e sul premio chiamata (30 ottobre 2000); Accordo su Premio una tantum (28 maggio 2001); Accordo gestione orari dal 29 giugno al 29 luglio (5 luglio 2001); Accordo sul differimento delle ferie (30 giugno 2001); Verbale di accordo su relazioni sindacali e assemblee (21 febbraio 2002); Accordo sulla festività del 6 gennaio 2003 e una tantum (3 gennaio 2003); Accordo sul passaggio al nuovo sistema paghe (30 gennaio 2003); Promemoria sulla sicurezza (2003); Accordo sulle assemblee (11 aprile 2003); Accordo sul differimento del godimento delle ferie (27 giugno 2003); Accordo sulla festività 25 aprile 2004 e Premio una tantum (20 aprile 2004); Accordo sul differimento del godimento delle ferie (3 luglio 2004); Accordo sul Premio di risultato e su altri istituti contrattuali (8 febbraio 2006); Accordo transitorio sul Premio di risultato (24 aprile 2006); Accordo sul Premio di risultato (13 ottobre 2006); Accordo sulla gestione delle ferie e dei permessi (16 novembre 2006); Protocollo sulla Sicurezza, Salute e Ambiente (26 maggio 2008); Accordo sulla mensilizzazione della busta paga (30 gennaio 2009); Accordo sui permessi sindacali (30 gennaio 2009); Accordo transitorio su Premio di risultato e altri istituti (1° luglio 2009); Accordo sul riconoscimento degli straordinari applicati (20 maggio 2009); Accordo sulle terziarizzazioni (29 ottobre 2010); Accordo sulla festività del 8 dicembre 2010 (23 novembre 2010); Accordo di conferma delle maggiorazioni applicate (1° dicembre 2010); Accordo su terziarizzazioni area LFC (20 gennaio 2011); Accordo su indennità extra per turni in Blooming (20 gennaio 2011); Accordo di impegno per Premio una tantum (20 gennaio 2011); Accordo su Premio una tantum (10 febbraio 2011); Protocollo su alcol e sostanze stupefacenti (24 marzo 2011); Accordo sul differimento del godimento dei permessi (1° ottobre 2011); Accordo sul Premio di risultato (11 ottobre 2011); Accordo Quadro (11 ottobre 2011); Protocollo Alcol e sostanze stupefacenti (21 novembre 2011); Accordo su nomina RLS (24 ottobre 2012); Accordo sulla mobilità interna del personale (7 novembre 2012); Protocollo Alcol e sostanze stupefacenti (7 novembre 2012); Accordo sui permessi sindacali (14 gennaio 2013); Accordo sulla



formazione sicurezza (14 febbraio 2014); Accordo sugli accertamenti assunzione bevande alcoliche (14 febbraio 2014); Accordo sulle festività 12 luglio 2014 (30 giugno 2014); Accordo sulla revisione del Protocollo su alcol e sostanze stupefacenti (30 giugno 2014); Accordo Quadro (30 ottobre 2015); Accordo sul Premio di risultato (30 ottobre 2015); Accordi di prossimità in deroga alla disciplina delle causali nei rapporti a termine; Accordi di proroga dell'Accordo Quadro del 30 ottobre 2015; Accordo transitorio del Premio di risultato 15 maggio 2019.

## **2.2. Una breve ricostruzione diacronica del campione di contratti collettivi aziendali**

Acciaierie Bertoli Safau S.p.A., in qualità di azienda di grandi dimensioni operante nel comparto siderurgico, applica fin dalle sue origini il CCNL metalmeccanici sottoscritto da Federmeccanica e dalla Fim-Cisl, Fiom-CGIL e Uilm-Uil. Nella misura in cui viene adottato il CCNL metalmeccanici, l'azienda si attiene alle disposizioni contrattuali ivi contenute sia per quanto concerne la disciplina dei rapporti individuali di lavoro (parte normativa e normativa-economica) sia per quanto riguarda la regolazione delle relazioni con le organizzazioni sindacali (parte obbligatoria). Fatta questa premessa, ai fini dell'analisi del sistema retributivo e del rapporto tra salari e produttività del lavoro, oggetto di ricerca del presente *case study*, si ritiene opportuno sviluppare una breve introduzione in chiave diacronica della evoluzione della contrattazione collettiva aziendale dal 1988 ad oggi. Ciò nella prospettiva di far emergere tendenze e dati qualificanti utili per fornire elementi di contesto delle relazioni industriali al livello di impresa.

Sotto questo profilo, va premesso che, sul piano della cultura aziendale, le relazioni industriali aziendali possono essere inquadrare, secondo la definizione di Testoni, come uno strumento di “gestione delle relazioni sociali tra azienda e rappresentanti dei lavoratori volta a garantire il controllo del rapporto collettivo con i lavoratori in modo funzionale alla competitività dell'azienda” <sup>(75)</sup>. I rapporti tra direzione aziendale e rappresentanti sindacali non integrano tuttavia ad oggi un puro approccio di tipo partecipativo, configurandosi piuttosto alla stregua di una relazione di scambio economico (*economic exchange*) di tipo compromissorio e distributivo. Con ciò si vuole dire, in altri termini, che i rapporti tra agenti contrattuali pur non essendo improntati a pure logiche di contrapposizione di interessi, muovono dall'idea secondo cui il salario sia, per lo più, una “variabile

---

<sup>(75)</sup> A. TESTONI, *Manuale di tecnica di relazioni industriali*, Giuffrè Editore, p. 12.

indipendente” (76). Vero è che, specialmente negli ultimi anni, la direzione aziendale ha progressivamente cercato di determinare una evoluzione culturale delle relazioni contrattuali verso un modello di relazioni industriali ispirato ai principi dello scambio di informazioni e, in alcuni casi, di consultazione con i lavoratori (e i loro rappresentanti). Questo nell’ottica di rendere i lavoratori e il sindacato più consapevole non solo degli andamenti di mercato, ma anche con riferimento ai vincoli esterni e alle dinamiche aziendali dei quali, quest’ultimo, deve inevitabilmente tener conto durante le trattative, se non vuole compromettere la competitività aziendale (INTERVISTATO 12).

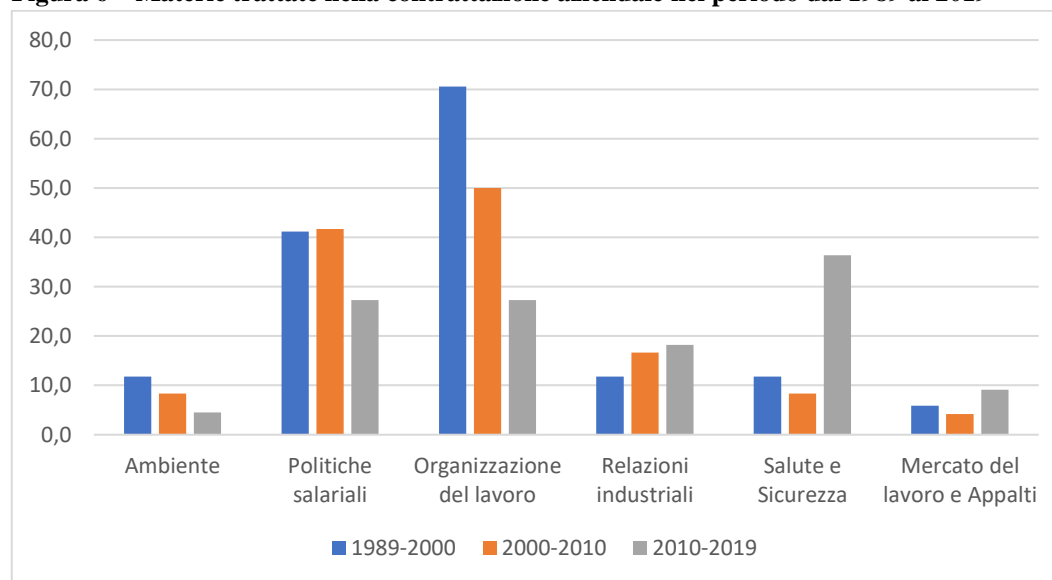
In termini generali, una prima descrizione panoramica della evoluzione della contrattazione collettiva evidenzia anzitutto una certa ricchezza e complessità regolatoria sia per quanto riguarda il numero di accordi aziendali stipulati sia per quanto riguarda la molteplicità di materie trattate nei diversi accordi. In termini assoluti, dal 1989 ad oggi, se si escludono i contratti di natura gestionale riguardanti la cassa integrazione, in ABS sono stati sottoscritti in totale 63 accordi aziendali, di cui 17 nel decennio 1989-2000, 24 nel periodo 2000-2010 e infine 22 nel 2010-2019. La stragrande maggioranza degli accordi sono stati sottoscritti solamente dalla direzione aziendale e dalla RSU, mentre i pochi accordi sottoscritti anche dalle organizzazioni sindacali territoriali si concentrano quasi tutti nel primo decennio di attività della impresa. Inoltre, in ogni accordo è presente in media 1,4 materie tra quelle oggetto di negoziazione, il che evidenzia una certa tendenza alla verticalizzazione tematica nella gestione della negoziazione dei singoli accordi: in altri termini, in ogni accordo si tende a disciplinare un’unica materia, mentre risultano meno frequenti accordi riguardanti più tematiche.

---

(76) Secondo S. FERNIE, D. METCALF, *Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain*, British Journal of Industrial Relations, n. 3, 1995, le relazioni microeconomiche tra imprese e lavoratori possono essere descritte secondo due distinte tipologie di scambio a seconda dell’orientamento culturale prevalente degli agenti contrattuali. In questo senso, se prevale una logica di contrapposizione negoziale tra agenti in cui ognuna delle parti ricerca l’interesse a discapito dell’altra, allora tale relazione può essere riassunta nei termini di uno scambio economico (*economic exchange*). Diversamente, se gli agenti contrattuali interagiscono tra loro in modo tale da ricercare una mutua collaborazione al fine di raggiungere il soddisfacimento di un interesse comune, allora si tratta di uno scambio psico-sociale (*social-psychological exchange*). Secondo R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, Lavoro e Relazioni industriali, n. 2, 1999, pp. 1-5, il Protocollo del 1993, nell’introdurre una retribuzione variabile collegata ai risultati di impresa, avrebbe contribuito al passaggio culturale da una relazione contrattuale basato sullo scambio economico, a una relazione basata sullo scambio psico-sociale. In tale modello contrattuale, la performance della impresa diventa punto di convergenza degli interessi del management e dei lavoratori e la definizione di programmi congiunti di miglioramento della performance rappresenta il viatico per il passaggio a modelli partecipativi. Il caso oggetto di studio sembrerebbe smentire questa ipotesi in quanto, pur in presenza di una contrattazione della retribuzione variabile da oltre dieci anni, le relazioni contrattuali non hanno ancora segnato quella evoluzione culturale verso un modello compiutamente partecipativo, che pure era nelle intenzioni degli attori centrali delle relazioni industriali.

Nel campione di contratti analizzato le materie negoziate riguardano l'ambiente, le politiche salariali, l'organizzazione del lavoro, la salute e sicurezza, il mercato del lavoro e gli appalti. Tra queste, le materie più contrattate in termini percentuali al livello aziendale risultano l'organizzazione del lavoro e le politiche salariali. In particolare, le clausole in materia di organizzazione del lavoro sono presenti nel 70, 50 e 27 per cento degli accordi rispettivamente nell'intervallo 1989-2000, 2000-2010 e 2010-2019, mentre le clausole di regolazione dei trattamenti retributivi sono presenti nel 40 per cento fino al 2010 per poi scendere al 27 per cento nell'ultimo decennio. Nella evoluzione della contrattazione collettiva aziendale, quindi, la tematica di organizzazione del lavoro è progressivamente diminuita nel corso degli ultimi due decenni, mentre è cresciuta tendenzialmente, di converso, quella relativa alla regolazione delle relazioni industriali in azienda. Anche le politiche salariali, d'altra parte, hanno mostrato una riduzione percentuale nell'ultimo decennio, la cui diminuzione può essere spiegata in virtù di un minor ricorso ad erogazioni in cifra fissa a titolo di una tantum a vantaggio di accordi su premi variabili con durata triennale e pertanto meno numerosi. Nell'ultimo decennio la materia più trattata è stata quella di salute e sicurezza, ciò verosimilmente dietro la spinta propulsiva del d.lgs. 81/2008 che ha imposto nuovi obblighi normativi in capo ai datori di lavoro.

**Figura 6 – Materie trattate nella contrattazione aziendale nel periodo dal 1989 al 2019**



Fonte: nostra rielaborazione su dataset contratti aziendali (ABS, 2019)

Entrando nel dettaglio delle singole tematiche affrontate, si può evidenziare che:

- In materia di organizzazione del lavoro, da un'analisi del campione di contratti collettivi emerge che nel decennio 1989-2000 la contrattazione collettiva ha riguardato principalmente l'organizzazione delle "turnistiche" e la definizione degli organici necessari nei diversi reparti produttivi, mentre successivamente tali tematiche sono fuoriuscite dall'ambito di regolazione della contrattazione collettiva, restando esclusiva materia di competenza manageriale. Di contro, emerge una tendenza a partire dalla fine degli anni Novanta ad un aumento delle clausole riguardanti la gestione delle festività. La prima tendenza può essere spiegata verosimilmente sul presupposto che l'azienda, dopo la fusione tra le due società, ha vissuto una fase di complessa ristrutturazione e riorganizzazione interna, per cui risultava necessario a quel tempo definire congiuntamente con le organizzazioni sindacali l'organizzazione dei turni e la definizione degli organici necessari per saturare gli impianti. La seconda tendenza invece esprime l'interesse dell'azienda ad un ampliamento della capacità produttiva degli impianti attraverso un'estensione delle giornate lavorabili anche ad alcune festività, a fronte delle quali sono riconosciuti, come incentivi ai lavoratori, maggiorazioni e premi presenza. Altre materie negoziate di rilievo sono state quelle relative ai sistemi di inquadramento professionale e alla disciplina dello *jus variandi*. In particolare, il sistema di inquadramento professionale regolato dalla contrattazione collettiva integra e specifica le mansioni operaie rientranti nell'ambito del 3, 4, 5 e 5 livello super del CCNL metalmeccanici, identificando alcuni tipici profili professionali nell'ambito delle singole piazze di lavoro, sui quali l'azienda si impegna ad erogare corsi di formazione e riqualificazione professionale nel caso di cambio mansione. Si stabilisce inoltre che la direzione aziendale e le rappresentanze sindacali si incontreranno con cadenza semestrale per verificare i livelli di inquadramento corrispondenti alle mansioni svolte dai lavoratori <sup>(77)</sup>. Per quanto riguarda invece lo *jus variandi*, la contrattazione aziendale ha stabilito che la direzione aziendale ha la facoltà di poter spostare il lavoratore in altre aree organizzative, a fronte di una riduzione delle attività produttive nell'area di origine ovvero in caso di inidoneità medica alla mansione. Questo può avvenire non solo per le mansioni riconducibili al medesimo o superiore livello di inquadramento, ma anche per mansioni inferiori purché rientranti nella medesima categoria legale. Resta inteso che, come da disposizioni di legge in materia, il lavoratore mantiene il diritto alla conservazione del livello di inquadramento e del trattamento retributivo in godimento rispetto alla mansione di origine <sup>(78)</sup>;

---

<sup>(77)</sup> Per un approfondimento circa i profili di inadeguatezza dei sistemi di inquadramento unico regolati e le proposte di aggiornamento nei vari CCNL, si veda U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione sul contratto di lavoro e post-taylorismo*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 5/2003, pp. 72-74. Più recentemente, si veda sul punto anche M. D'ONGHIA, *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, pp. 267-275.

<sup>(78)</sup> Per una ricostruzione generale delle novità introdotte con il d.lgs. n. 81/2016, cfr. M. MENEGOTTO, *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act. Nuovi spazi per la flessibilità funzionale*, Adapt University Press, 2016. Per ulteriori approfondimenti si rinvia a C. ZOLI, *La disciplina delle mansioni*, in L. FIORILLO, A. PERULLI (a cura di), *Tipologie contrattuali e disciplina delle mansioni*, Giappichelli, 2016 e F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della*

- Rispetto alle clausole a contenuto obbligatorio in ambito di relazioni industriali al livello di impresa, la contrattazione collettiva ha regolato anzitutto la modalità di organizzazione dell'assemblea per i lavoratori a turni, specificando l'orario di inizio e l'orario di fine assemblea, il termine di preavviso per la richiesta dell'assemblea, nonché eventuali maggiorazioni per i lavoratori partecipanti. In termini diacronici, mentre le prime clausole si limitano solo a stabilire una collocazione oraria dell'assemblea compatibile con l'organizzazione del lavoro, nelle ultime, a partire dal 2015, si stabilisce espressamente la collocazione fuori orario di lavoro, il riconoscimento di una retribuzione oraria maggiorata al 108 per cento e un obbligo di preavviso di almeno 4 giorni per indire l'assemblea. Altri temi negoziati nella contrattazione collettiva sono quelli relativi ai permessi sindacali (con la definizione del monte ore permessi per la intera RSU) e alle clausole di raffreddamento del conflitto collettivo, attraverso la definizione di procedure di confronto tra direzione e organizzazioni sindacali funzionali a prevenire eventuali scioperi, azioni legali o qualsiasi altra forma di conflitto collettivo.
- Per quanto riguarda il tema della salute, sicurezza e ambiente, sono presenti nel campione analizzato 10 accordi che disciplinano questa materia all'interno dei quali è possibile distinguere contenuti relativi alla regolazione delle relazioni tra RLS e RSPP, alle modalità di elezione degli RLS, alla sorveglianza sanitaria in materia di utilizzo di alcol e sostanze stupefacenti, alla regolazione della formazione obbligatoria in materia di sicurezza e, da ultimo, alle clausole di rendicontazione attestanti gli investimenti fatti per la salubrità dell'ambiente di lavoro in termini di contenimento dei fumi e delle emissioni nocive;
- In tema di appalti sono presenti disposizione contrattuali nei quali le parti convengono l'esternalizzazione di parti di attività afferenti ad alcuni reparti a ditte appaltatrici esterne, prevedendo la ricollocazione in altre mansioni del personale operante in tali reparti, attraverso appositi programmi di addestramento. In materia, invece, di mercato del lavoro, la contrattazione è intervenuta recentemente sulla disciplina delle tipologie contrattuali, modificando gli standard di legge sulle causali nei contratti a termine attraverso il ricorso nel 2019 a un accordo di prossimità ai sensi dell'art. 8 del decreto-legge n. 138 del 2011 (convertito in legge n. 148 del 2011).

In materia di politiche salariali, nei prossimi paragrafi sarà sviluppata un'analisi di dettaglio sulla evoluzione della contrattazione aziendale della retribuzione variabile a partire dal 2006, anno di prima introduzione del premio di risultato al livello

---

*disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 257/2015.*

aziendale, sulla struttura attuale della retribuzione, nonché sulla dinamica del costo del lavoro per unità di lavoro e della produttività e quindi, infine, sull'andamento del costo del lavoro per unità di prodotto.

### **2.3. La contrattazione aziendale del premio di risultato: dall'accordo del 2006 all'accordo del 2015**

Nel campione di contratti aziendali si rileva la presenza di quattro accordi aziendali concernenti la regolazione del premio di risultato, il primo dei quali è stato sottoscritto l'8 febbraio 2006 e l'ultimo il 30 ottobre 2015. Più in particolare, il primo accordo del 8 febbraio introduce, in via sperimentale, un sistema incentivante *profit-sharing* basato su indicatori di redditività, mentre i successivi accordi, a partire da quello del 13 ottobre 2006, introducono in via strutturale un sistema incentivante misto basato su indicatori di redditività, produttività, qualità e sicurezza <sup>(79)</sup>. Se si prescinde dal secondo accordo, sottoscritto con l'assistenza di Assindustria Udine, tutti gli accordi sono stati stipulati dalla direzione aziendale e dalla RSU, senza la firma delle rispettive associazioni territoriali di rappresentanza. La partecipazione di Assindustria Udine al negoziato dell'accordo del 13 ottobre 2006 è giustificato, secondo INTERVISTATO 7, da un'esigenza di consulenza tecnica in materia di costruzione di premi di risultato basati su indicatori tecnici di produttività e qualità, in quanto l'azienda ha sempre preferito gestire in autonomia la tematica delle relazioni industriali. Da ultimo, tutti gli accordi in materia di premio di risultato hanno durata triennale, ad esclusione dell'accordo del 2006 che ha durata quadriennale in conseguenza dell'accordo di proroga del 2010 che ne ha esteso l'efficacia temporale, in via del tutto eccezionale, di un anno, ciò in conseguenza, come si vedrà più avanti, della crisi economica nel frattempo intervenuta.

#### **2.3.1. L'accordo del 8 febbraio 2006**

Nel caso oggetto di studio, la contrattazione della retribuzione variabile fa il suo esordio con la stipulazione dell'accordo del 8 febbraio 2006, mentre in precedenza i premi aziendali erano riconosciuti unilateralmente attraverso erogazioni di *una*

---

<sup>(79)</sup> La scelta questi indicatori quali parametri per proporzionare la dinamica del premio di risultato appare in linea con le tendenze evidenziate dalle ricerche empiriche in materia di contrattazione aziendale. Sul punto si veda, in particolare, ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, I rapporto ADAPT, Adapt University Press, 2015 e successive edizioni.

*tantum* in base a determinati risultati dedotti da indicatori di bilancio <sup>(80)</sup>. Il contesto in cui si inserisce il negoziato è di crisi economico-produttiva in quanto l'azienda vive una fase di flesso produttivo dovuto ad andamenti negativi di mercato. Coticché, il suo svolgimento si caratterizza fin da subito per una forte pressione negoziale da parte della direzione aziendale. Si tratta, nello specifico, di un accordo che introduce meccanismi di distribuzione del reddito attraverso premi variabili collegati all'andamento economico-finanziario dell'azienda. Da un punto di vista del management, la flessibilizzazione delle c.d. *una tantum*, fino a quel momento erogate su base annua, ha lo scopo, tra l'altro, di rendere più consapevole e responsabile il lavoratore rispetto ai risultati economico-produttivi conseguiti dall'azienda. Si enfatizza primariamente la funzione partecipativa e di suddivisione dei sistemi premianti basati su indici di redditività <sup>(81)</sup>, seppure nella premessa all'accordo si faccia riferimento alla centralità della professionalità e della qualità del lavoro come fattore di competitività aziendale. Nelle premesse, infatti, le parti riconoscono il ruolo primario del contributo professionale della forza-lavoro sulla performance aziendale in quanto tale contributo si riflette nella qualità e nella quantità del prodotto. Fattore determinante per la competitività aziendale è il miglioramento continuo e la flessibilità organizzativa, in altri termini la capacità della organizzazione di evolvere e modificarsi in modo proficuo rispetto ai repentini cambiamenti di un mercato caratterizzato sempre più da complessità, incertezza e variabilità.

In termini di efficacia soggettiva e temporale dell'accordo, il premio di risultato riguarda unicamente la popolazione aziendale inquadrata come "operai" e "intermedi" e ha natura sperimentale con validità dal 1° luglio 2005 fino al 30 giugno 2006. In caso di raggiungimento degli obiettivi individuati, il premio variabile è erogato con la mensilità di ottobre, secondo un ammontare proporzionato ai mesi di lavoro effettivamente prestati dal singolo lavoratore in ragione di dodicesimi di lavoro svolto. Il premio, che può essere inquadrato in questo primo modello nei sistemi di *profit-sharing*, si basa su meccanismi di partecipazione finanziaria dei lavoratori in quanto ha come suo unico indice di performance il *cash flow* dell'azienda comprensivo dell'utile lordo, degli

---

<sup>(80)</sup> Per un approfondimento sull'istituto retributivo della c.d. *Una tantum*, cfr. P. TOMASSETTI, *L'erogazione in cifra fissa nella contrattazione collettiva aziendale*, in A. LASSANDARI, F. MARTELLONI, P. TULLINI, C. ZOLI, *La contrattazione collettiva nello spazio economico globale*, Bononia University Press, 2017.

<sup>(81)</sup> Sulla funzione partecipativa dei sistemi premianti, si veda D'ANTONA, R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione a incentivi: introduzione*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1991, p. 5-10; sulle implicazioni di suddivisione del rischio in tali sistemi, confronta A. ICHINO, *Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?*, *Politica Economica*, n.3, 1989. Per una ricostruzione più generale sulle funzioni dei sistemi premianti, si veda: D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici, e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, *Adapt Labour Studies*, e-Book series n. 59, 2016.

ammortamenti e dalle sopravvenienze. L'ammontare massimo del premio è pari a 300 euro lordi e può variare in funzione dei risultati economico-finanziari della impresa. Nell'ottica di garantire una effettiva elasticità retributiva, in ogni caso, esso è imprevedibile e indeterminabile in quanto agganciato ad obiettivi incrementali di crescita della performance fissati *ex ante* a inizio anno. Il valore minimo di soglia per le erogazioni premiali è 25 milioni di euro al di sotto del quale il suo valore viene automaticamente azzerato. Il valore massimo dell'obiettivo finanziario è 32 milioni di euro, al di sopra del quale l'erogazione resta invariata indipendentemente da ulteriori risultati positivi dell'azienda. I valori intermedi tra obiettivo massimo e obiettivo minimo danno diritto a una erogazione incrementale il cui ammontare varia proporzionalmente al variare del parametro del *cash flow*. Nelle conclusioni, attraverso una clausola di intenti, le parti stabiliscono il comune impegno di rincontrarsi nuovamente per sottoscrivere un nuovo accordo, questa volta avente carattere strutturale, finalizzato a inserire tra gli indicatori di performance anche i parametri tecnici di produttività, qualità e sicurezza oltre a quello già individuato di redditività. È in ogni caso stabilito che per l'anno successivo l'obiettivo del *cash flow* minimo è di 32 milioni e quello massimo di 55 milioni, mentre si individua un parametro correttivo di tipo individuale che sarà basato sull'indice di assenteismo.

### 2.3.2. L'accordo del 13 ottobre 2006

Con l'accordo aziendale del 13 ottobre 2006, direzione aziendale ed RSU danno seguito a quanto affermato nelle conclusioni dell'accordo del 8 febbraio 2006, integrando nei criteri di funzionamento del sistema premiante anche gli indicatori tecnici di produttività e qualità, nonché quelli relativi all'assenteismo. Si sottolinea nelle premesse dell'accordo che il nuovo premio integra e sostituisce il precedente nella parte relativa ai criteri di calcolo, con particolare riferimento ai parametri di misurazione della performance produttiva. L'intesa, che ha durata triennale fino al 30 giugno 2009, è sottoscritta dalla direzione aziendale, da Assindustria di Udine e dalla RSU con lo scopo di istituire un sistema incentivante di tipo misto (o multifattoriale) <sup>(82)</sup>. Nella scelta dei parametri tecnici, le parti esplicitano fin da subito l'importanza della definizione degli obiettivi aziendali in quanto collegati ad incrementi di produttività, efficienza, qualità, sicurezza e redditività, e quindi fattori

---

<sup>(82)</sup> Cfr. CARUSO, G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI, (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene editore, Napoli, 1994, pp. 70 e ss.; G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2002, pp. 175-188.



determinanti della competitività aziendale. Elemento centrale per la efficacia e la efficienza del premio è il coinvolgimento dei lavoratori attraverso un sistema di indicatori collettivi e individuali collegati alla performance di gruppo e individuale. La scelta degli indicatori, si attesta in apertura all'accordo, è ispirata ai principi di trasparenza, rilevabilità dei dati in una unità di tempo prestabilita, raggiungibilità degli obiettivi, notorietà degli obiettivi del premio raggiungibili (da "0" a "x"), indeterminabilità a priori dell'ammontare del premio. Al fine di garantire maggiore trasparenza nel funzionamento del premio è inoltre prevista una specifica procedura di informazione e verifica consistente in incontri periodici trimestrali tra direzione aziendale ed RSU rispetto ai risultati aziendali provvisori. Più in particolare, in questi incontri, la direzione aziendale ha il compito di fornire ai rappresentanti dei lavoratori i dati e le informazioni sull'andamento degli indicatori presi a riferimento nel sistema premiante. Dal canto loro, i rappresentanti dei lavoratori si impegnano a mantenere l'assoluta segretezza sulle informazioni ricevute in considerazione della rilevanza strategica di quanto comunicato dalla direzione aziendale. In questi incontri, inoltre, le parti si confrontano per valutare l'andamento degli indicatori e le informazioni tecniche sull'azienda, con la possibilità di apportare modifiche ai valori degli obiettivi qualora si verificassero condizioni di eccezionalità e imprevedibilità del mercato rispetto a quanto stabilito congiuntamente all'inizio dell'anno. Sempre in ambito di consultazione, è previsto un incontro annuale, solitamente entro il mese di giugno, nell'ambito del quale vengono definiti gli obiettivi per l'anno successivo. In questa occasione, le parti verificano l'adeguatezza dell'impianto premiante rispetto agli andamenti di mercato o a fenomeni di evoluzione tecnologica e organizzativa, riservandosi la possibilità di apportare significative modifiche qualora ne ricorrano i presupposti.

In termini di funzionamento del premio, l'ammontare complessivo è calcolato sulla base del prodotto tra un moltiplicatore di base e un mix articolato di fattori moltiplicativi che comprende al suo interno il coefficiente moltiplicatore del parametro di redditività (CMR), il coefficiente moltiplicatore del parametro matrice tecnica (CMO) e il coefficiente individuale sulla presenza (CIP). L'erogazione del premio avviene con la mensilità di ottobre, con un anticipo dello stesso nel mese di marzo in misura del 35 per cento del moltiplicatore di base, avendo prima valutato congiuntamente l'andamento degli indicatori di performance individuati nell'accordo. In caso di parziale o mancato raggiungimento degli obiettivi, è previsto un meccanismo automatico di recupero per l'anno successivo fino a completa copertura del differenziale tra premio anticipato e valore complessivo del premio. La formula di calcolo dell'ammontare del premio di risultato è quindi in sintesi la seguente:

$$\text{Premio di risultato} = \text{Moltiplicatore di Base} * (\text{C. M. R.} * \text{C. M. O.} * \text{C. I. P.})$$

Il moltiplicatore di base, che corrisponde al risultato atteso di pagamento del CMR in caso di pieno raggiungimento dell'obiettivo, è fissato in 700 euro, e può variare a seconda del raggiungimento degli obiettivi fissati per ciascun coefficiente moltiplicativo. I tre coefficienti moltiplicativi qui considerati prendono a riferimento sia la dimensione collettiva che quella individuale della performance, nell'ottica di realizzare un sistema premiante misto basato sia su indicatori *profit-sharing* sia su indicatori *gain-sharing*, tra loro complementari e interdipendenti. Il calcolo del valore del premio segue infatti una proporzionalità lineare in ragione della quale vengono individuati, per ciascun indicatore, valori di soglia corrispondente a un obiettivo minimo, medio e massimo, secondo un peso percentuale differenziato del moltiplicatore di base con un peso rispettivamente dello 0,9, dello 1,0 e 1,05. All'interno dei valori intermedi tra obiettivo minimo, medio e massimo, infatti, le percentuali di premio sono individuate secondo due rette lineari che collegano il risultato raggiunto a una quota percentuale del premio. Entrando nel dettaglio, il CMR misura la redditività dell'azienda nel suo complesso rapportando il flusso di cassa dello stabilimento consuntivato nell'esercizio con quello previsionale a budget. L'accordo specifica, ad esempio, che nell'anno fiscale 2006/2007 l'obiettivo minimo è pari a 32 milioni di euro, quello medio pari a 49 milioni di euro, quello massimo pari a 55 milioni di euro, cui corrispondono rispettivamente valori soglia pari a 0,429, 1 e a 1,429. Nel caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo minimo, l'erogazione è azzerata, mentre nel caso di superamento dell'obiettivo massimo, il valore rimane inalterato, indipendentemente dal risultato effettivamente conseguito. In altri termini, il parametro di redditività funge da "cancelletto" in ingresso in modo tale di commisurare la dinamica del premio alla effettiva *ability to pay* dell'azienda, valorizzando la funzione di suddivisione del rischio propria degli schemi retributivi variabili basati sulla redditività. Inoltre, il valore del premio è proporzionato alla redditività aziendale, di modo che la crescita della quota del premio è vincolata alla sostenibilità economico-finanziaria della impresa.

Il CMO, che misura la performance produttiva di gruppo sulla base di una matrice tecnica composta da un mix di indicatori, è applicato in modo differenziato a unità organizzative che riflettono una strutturazione aziendale in macro-aree omogenee, a ciascuna delle quali sono assegnati due indicatori di reparto e, trasversalmente a tutte, tre indicatori di bandiera calcolati sulla performance della intera azienda.

Per quanto riguarda gli indicatori di bandiera, più in particolare, questi sono identificati con l'indice di frequenza degli infortuni, la percentuale di reclamo, la percentuale di puntualità nella consegna. Si tratta di indicatori sui quali è misurata

l'intera azienda, in quanto il raggiungimento degli obiettivi in questi ambiti dipende dallo sforzo congiunto di tutte le componenti aziendale e risulta molto complesso isolare il contributo di ciascun reparto, specialmente per quanto riguarda il numero di reclami e la puntualità delle consegne. Più in particolare, il primo indicatore è calcolato attraverso il rapporto tra il numero totale di infortuni e le ore complessivamente lavorate moltiplicato per 1.000.000. In un contesto siderurgico caratterizzato un rischio elevato di salute e sicurezza dei lavoratori, la scelta di inserire un indicatore di infortuni ha l'obiettivo di sensibilizzare i lavoratori all'attenzione e al rispetto delle pratiche operative individuate dalla direzione aziendale. La sicurezza è considerato infatti un fattore strategico per l'azienda, in quanto elemento primario e imprescindibile delle attività lavorative, ben più importante della produttività aziendale. D'altra parte, come emerso nell'analisi descrittiva del campione di contratti collettivi aziendale al tema della salute e sicurezza dei lavoratori sono dedicato numerosi accordi aziendali, a testimonianza della portata che tale tema riveste nelle scelte strategiche dell'azienda. Il secondo indicatore è la risultante del rapporto tra le tonnellate reclamate, sia per motivi tecnici che commerciali, e il totale delle tonnellate spedite. Questo indicatore misura il rapporto tra i reclami effettuati dai clienti esterni a seguito della consegna del prodotto e il totale delle tonnellate spedite. Questi reclami possono riguardare sia aspetti commerciali legati a tempistiche e quantità, sia aspetti tecnici legati invece alla qualità e difettosità del prodotto. Nel complesso, si tratta di un importante indicatore utile per misurare la qualità complessiva del lavoro svolto, i cui effetti sono importanti anche per la dinamica della produttività e redditività aziendale. L'individuazione di questo indicatore vuole porre l'attenzione sul fatto che è necessario effettuare controlli qualitativi durante il processo produttivo, evitando il più possibile che sia il cliente finale a rilevare eventuali difettosità del prodotto successivamente alla consegna. L'attenzione alla qualità delle produzioni diventa così un elemento necessario in mercati altamente competitivi in cui la qualità del prodotto è un fattore imprescindibile, la produzione è personalizzata, il cliente richiede standard di affidabilità sempre più elevati. Errori qualitativi che generano difettosità sul prodotto consegnato oltre a determinare un danno di immagine e di reputazione all'azienda, fattore centrale di competitività, generano anche un aumento dei costi di rilavorazione e, nelle ipotesi peggiori, veri e propri scarti. La rilavorazione implica inoltre che, a parità di output, siano necessari maggiori input in termini di ore lavorate, maggiori costi in termini di utilizzo degli impianti, il che genera una riduzione della produttività aziendale e una riduzione della redditività. Lo scarto, invece, implica una perdita totale del costo di produzione e l'avvio di un nuovo ciclo produttivo per il medesimo prodotto, il che genera un raddoppiamento dei costi, un significativo peggioramento della produttività e ritardi notevoli sulle consegne. Infine, il terzo indicatore misura

invece la puntualità delle consegne attraverso il rapporto tra le posizioni di ordine consegnate in tempo al cliente finale nell'esercizio e le posizioni totali nello stesso periodo. La puntualità delle consegne migliora affidabilità e reputazione dell'azienda nel mercato, oltre a essere un elemento di valutazione della efficacia ed efficienza dei processi lavorativi. Questo indicatore ha l'obiettivo di far convergere gli sforzi produttivi di tutti i lavoratori verso il rispetto delle tempistiche concordate con il cliente, valorizzando le interdipendenze tra reparti, uffici, aree e impianti nella gestione efficiente ed efficace del processo produttivo.

Per quanto riguarda gli indicatori di reparto, questi variano in funzione della macro-area di appartenenza del lavoratore sia in termini di valore dell'obiettivo sia con riferimento al tipo di indicatore prescelto. La tabella seguente illustra sinteticamente i diversi indicatori tecnici applicati a ciascuna macro-area, indentificando per ciascuno di essi il peso percentuale e i valori soglia (minimo, obiettivo e massimo), prendendo a riferimento, come esempio, l'anno base fiscale 2005-2006. Le macro-aree identificate dall'accordo sono sette, in particolare: i) acciaieria forni; ii) acciaieria MCC; iii) acciaieria fossa; iv) blooming-reversibile; v) luna; vi) forgia e trattamenti termici; vii) condizionamento. La scelta di aggregare i diversi reparti in macro-aree se da un lato può rendere l'obiettivo più lontano dalla prestazione del singolo lavoratore allentando l'intensità dell'incentivo ad aumentare lo sforzo individuale, dall'altro può favorire una maggiore collaborazione tra lavoratori e reparti contribuendo a una maggiore integrazione funzionale tra aree aziendali. L'aggregazione, quindi, è stata effettuata sul presupposto che i reparti inclusi nella medesima area svolgono attività simili e interdipendenti, in questo modo il premio mira a funzionalizzare il comportamento del reparto alla collaborazione con altri reparti, nell'ottica di raggiungere risultati di area condivisi, senza generare eccessiva competizione tra aree, ma valorizzando invece della collaborazione tra i diversi team. Entrando nel dettaglio, gli indicatori di reparto applicati alle macro-aree sono i seguenti:

- i) percentuale di non conforme, che misura il rapporto tra le tonnellate non conformi e tonnellate totali prodotti;
- ii) produttività in tonnellate per ora lavorata, che misura il rapporto tra le tonnellate totali al netto di quelle non conformi del reparto e le ore disponibili;
- iii) produttività in tonnellata per addetto, che misura il rapporto tra le tonnellate approntate in Condizionamento e l'organico disponibile;
- iv) Messa a mille (MAM), che misura il rapporto tra le tonnellate entranti in Condizionamento e le tonnellate approntate.

Nel dettaglio, il primo indicatore misura il rapporto tra la quantità di acciaio non conforme e la quantità totale di acciaio lavorato. Per non conformità si intende il fatto che il prodotto in lavorazione presenta gradi di difettosità non rispondenti agli standard qualitativi richiesti dal cliente. A differenza degli indici di reclamato, in quelli di non conformità la difettosità del prodotto è riscontrata internamente nell'ambito dei controlli e dei test che vengono effettuati durante tutte le fasi del ciclo produttivo. Da un punto di vista di competitività aziendale, è sicuramente un aspetto non trascurabile, in quanto implica una rilavorazione del prodotto oppure uno scarto di produzione. Questo genera per l'azienda sia un aumento dei costi, sia un peggioramento della produttività e della redditività. A differenza dei reclami, tuttavia, in questo caso il danno diretto di immagine è inferiore, sebbene la non conformità determina inevitabilmente una dilatazione delle tempistiche di consegna, in grado di influire sull'andamento degli indicatori di puntualità delle consegne, con il risultato indiretto di generare un peggioramento della soddisfazione del cliente.

**Tabella 1 – Esempio di matrice degli indicatori tecnici del PDR nell'anno fiscale 2006-2007**

<b>Acciaieria Forni</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2005-2006</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
% NC	20	5,4	4,8	4,5	4
Ton/h	20	61,4	63	66	67,5
Infortuni	25	39,2	35,3	31,4	29,4
Reclami	25	1,32	1,19	1,06	0,99
% DP	10	41	50	70	80
<b>Acciaieria MCC</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2005-2006</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
% NC	20	4,1	3,7	3	2,8
Ton/h	20	40,2	41,4	42,2	44,2
Infortuni	25	39,2	35,3	31,4	29,4
Reclami	25	1,32	1,19	1,06	0,99
% DP	10	41	50	70	80
<b>Acciaieria Fossa</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2005-2006</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
% NC	20	4,01	3,6	3	2,8
Ton/h MCC	20	40,2	41,4	42,2	44,2
Infortuni	25	39,2	35,3	31,4	29,4
Reclami	25	1,32	1,19	1,06	0,99
% DP	10	41	50	70	80
<b>Blooming/Reversibile</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2005-2006</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
% NC	20	13,14	11,8	10	9,6
Ton/h	20	34,9	36	36,7	38,4
Infortuni	25	39,2	35,3	31,4	29,4
Reclami	25	1,32	1,19	1,06	0,99
% DP	10	41	50	70	80
<b>Luna</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2005-2006</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
% NC	20	9,4	9	8,5	7,5
Ton/h	20	40,1	41,3	42,1	44,1
Infortuni	25	39,2	35,3	31,4	29,4

## CASO DI STUDIO

<i>Reclami</i>	25	1,32	1,19	1,06	0,99
<i>% DP</i>	10	41	50	70	80
<b>Forgia e Trattamenti termici</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2005-2006</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<i>% NC</i>	20	5,7	5,3	5	4,8
<i>Ton/h Forgia</i>	20	6,8	7,0	7,1	7,5
<i>Infortuni</i>	25	39,2	35,3	31,4	29,4
<i>Reclami</i>	25	1,32	1,19	1,06	0,99
<i>% DP</i>	10	41	50	70	80
<b>Condizionamento</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2005-2006</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<i>MaM</i>	20	1041	1040	1039	1038
<i>Ton/uomo</i>	20	707	728	742	778
<i>Infortuni</i>	25	39,2	35,3	31,4	29,4
<i>Reclami</i>	25	1,32	1,19	1,06	0,99
<i>% DP</i>	10	41	50	70	80

Infine, l'ultimo indicatore sul quale è misurata la prestazione lavorativa è un indicatore di assenteismo denominato Coefficiente individuale di presenza (CIP). Si tratta di un parametro correttivo di tipo individuale avente la finalità di premiare il singolo lavoratore in ragione inversa al numero di assenze per malattia riscontrate nell'anno. L'ammontare del premio aumenta proporzionalmente in base al numero di assenze per malattie effettuate. Si va da un massimo di 8 giorni di assenza corrispondenti a un CIP pari a 1 a un minimo di zero giorni di malattia pari a un CIP di 1,25. Si riporta di seguito il valore del parametro del CIP con i valori moltiplicativi corrispondenti ai giorni di assenza per malattia.

**Tabella 2 – Coefficiente moltiplicativo del CIP**

Numero giorni di assenza per malattia	CIP
0	1,25
1	1,23
2	1,21
3	1,18
4	1,14
5	1,10
6	1,06
7	1,03
8	1

L'accordo precisa infine che qualora i lavoratori non abbiano effettuato giorni di malattia, ma abbiano avuto assenze per infortunio o aspettativa per una durata inferiore al mese, il coefficiente individuale assume valore pari a 1, mentre in caso di assenza per un periodo superiore al mese, il coefficiente è riproporzionato in dodicesimi di lavoro effettivamente prestato (ad esempio, nel caso di 0 giorni di malattia e 2 mesi di infortunio, il coefficiente individuale viene riproporzionato

nella misura di  $1,25 \times 10/12$ ). Tale clausola ha lo scopo di salvaguardare l'ammontare del premio nei confronti dei lavoratori che hanno avuto periodi di assenza derivanti da aspettative e infortuni, lasciando inalterato il valore dello stesso nel caso di assenze inferiore al mese e riproporzionando l'ammontare dello stesso nel caso di durata maggiore.

### **2.3.3. Il rinnovo del 11 ottobre 2011**

Con circa due anni di ritardo dalla scadenza del precedente accordo sul premio di risultato, l'11 ottobre 2011 la direzione aziendale e la RSU hanno sottoscritto una nuova intesa concernente la regolazione della retribuzione variabile con validità fino al 30 giugno 2014. Il contesto in cui si inserisce il negoziato è caratterizzato da forte instabilità dei mercati in quanto la crisi economica internazionale, originatasi negli Stati Uniti, ha impattato pesantemente tutto il settore siderurgico italiano, determinando una significativa riduzione degli ordinativi nell'ambito del comparto in cui opera ABS. Ne consegue, quindi, una trattativa molto lunga e complicata, intervallata da due accordi transitori: il primo, sottoscritto il 1° luglio 2009, che proroga di un anno l'efficacia temporale dell'accordo scaduto; il secondo, stipulato il 20 gennaio 2011, che prevede il riconoscimento di *una tantum* in conseguenza del mancato raggiungimento di una intesa sulla struttura del nuovo premio.

Gli elementi di novità che introduce il rinnovo sono tuttavia pochi e investono fondamentalmente la scelta degli indicatori tecnici e le modalità di funzionamento del sistema premiante. In termini di indicatori economici, il rinnovo eleva a 720 euro lordi il moltiplicatore di base e sostituisce il precedente parametro di redditività del *cash flow* con un parametro basato sul fatturato annuo aziendale, di cui si stabilisce una soglia minima pari a 800 milioni di euro e un utile netto uguale almeno al 3 per cento. L'Accordo specifica, inoltre, che nell'anno fiscale 2011/2012 con un utile del 3 per cento il moltiplicatore sarà pari allo 0,8, con uno del 4 avrà valore unitario, oltre il 5 per cento sarà moltiplicato per 1,2, mentre rinvia agli anni successivi la definizione dei nuovi obiettivi di redditività. Per quanto riguarda la matrice tecnica, l'accordo prevede la sostituzione, l'accorpamento e la ripartizione delle macro-aree individuate dall'accordo del 2006. In particolare, l'accordo prevede l'accorpamento in un'unica area delle precedenti aree dell'Acciaieria Forni, delle Macchine di colata continua e dell'area della Fossa, l'introduzione dell'area del Parco Rottame e la suddivisione in due distinte aree dell'area della Forgia e dei Trattamenti termici. Di seguito si riporta una tabella riepilogativa degli indicatori suddivisi per area, con l'individuazione degli obiettivi minimi, medi e massimi, nonché il risultato consuntivato nell'anno base 2010-2011.

## CASO DI STUDIO

Tabella 3 – Esempio di matrice degli indicatori tecnici del PDR nell'anno fiscale 2010-2011

<b>Parco Rottame</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2010-2011</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
Infortuni	30	1,06	0,55	0,50	0,45
Cambio NFA	10	3,23%	3,41%	3,10%	2,79%
Deviato	20	1,54%	1,65%	1,50%	1,35%
Reclamato	30	0,063%	0,068%	0,062%	0,056%
Ton/h	10	79,6	76,0	80,0	92,0
<b>Acciaieria-MCC/Fossa</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2010-2011</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
Infortuni	30	0,73	0,55	0,50	0,45
Cambio NFA	10	3,23%	3,41%	3,10%	2,79%
Deviato	20	1,82%	1,38%	1,25%	1,13%
Reclamato	30	0,154%	0,154%	0,160%	0,131%
Ton/h	10	79,6	76,0	80,0	92,0
<b>Blooming/Reversibile</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2010-2011</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<i>Infortuni</i>	30	-	0,55	0,50	0,45
<i>Deviato Blo.</i>	10	0,50%	0,55%	0,50%	0,45%
<i>Deviato Rev.</i>	10	0,55%	0,55%	0,50%	0,45%
<i>Reclamato</i>	30	0,026%	0,028%	0,025%	0,023%
<i>Ton/h Blo.</i>	10	52,8	50,2	52,8	60,7
<i>Ton/h Rev.</i>	10	51,1	48,5	51,1	58,7
<b>Luna</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2010-2011</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<i>Infortuni</i>	30	0,07	0,55	0,50	0,45
<i>Deviato</i>	20	0,41%	0,41%	0,37%	0,33%
<i>Reclamato</i>	30	0,073%	0,079%	0,072%	0,065%
<i>Ton/h</i>	20	50,5	57,0	60,0	69,0
<b>Forgia</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2010-2011</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<i>Infortuni</i>	30	0,58	0,55	0,50	0,45
<i>Deviato</i>	20	0,11%	0,11%	0,10%	0,09%
<i>Reclamato</i>	30	0,003%	0,011%	0,010%	0,009%
<i>Ton/h</i>	20	9,7%	9,2	9,7	11,1
<b>Trattamenti termici</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2010-2011</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<i>Infortuni</i>	30	1,12	0,55	0,50	0,45
Ritrattamento Elti	15	4,30%	4,29%	3,90%	3,51%
<i>Ritrattamento Altri</i>	15	1,58%	1,32%	1,20%	1,08%
<i>Reclamato Elti</i>	20	0,000%	0,011%	0,010%	0,009%
<i>Reclamato altri</i>	20	0,002%	0,011%	0,010%	0,009%
<b>Condizionamento</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2010-2011</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<i>Infortuni</i>	30	0,09%	0,55%	0,50%	0,45%
<i>Reclamato</i>	30	0,034%	0,037%	0,034%	0,031%
<i>Messa al pronto</i>	20	5,2	4,9	5,2	6,0
<i>Ton/h</i>	20	1695	1610	1695	1950



Più specificatamente, la struttura del C.M.O. è in parte modificata nella misura in cui al suo interno gli obiettivi di produttività, qualità e sicurezza sono tutti differenziati nell'ambito delle singole macro-aree, mentre sono eliminati gli indicatori di bandiera, che invece erano riferiti alle performance della intera azienda. Con specifico riferimento agli indicatori individuati per il calcolo del CMO, nell'accordo del 2011 sono eliminati quindi gli indicatori relativi a indice di frequenza degli infortuni, l'indice percentuale di puntualità della consegna, l'indice percentuale di non conforme ed infine l'indice del MaM. In loro sostituzione, sono inseriti l'indice di gravità degli infortuni, l'indice del deviato, l'indice del cambio NFA in fabbricazione, l'indice di ritrattamento e l'indice di Messa al pronto. Entrando nel dettaglio dei singoli indicatori individuati, per quanto riguarda l'indice di gravità degli infortuni, solo indicatore con un obiettivo identico per tutte le macro-aree, misura il rapporto tra il numero di ore di assenza per infortunio e le ore totali lavorate moltiplicato per 1000. A differenza dell'indice di frequenza, questo indicatore non tiene conto nel numero di episodi di infortunio, piuttosto mira a misurare la durata complessiva degli infortuni nell'ottica di stimare la serietà e la rilevanza delle conseguenze derivanti dei singoli incidenti sul lavoro. Per quanto riguarda l'indice del deviato, si tratta di un indicatore applicato all'area Parco Rottame, dell'Acciaieria-MCC/Fossa, del Blooming/reversibile, della Linea Luna e della Forgia. Si tratta di un indicatore tecnico che misura la qualità della produzione rispetto agli standard fisici e chimici richiesti dal cliente, identificando in particolare lo scarto definitivo del prodotto a seguito del tentativo di recupero come materiale non conforme. Sotto questo profilo, questo indicatore ha lo scopo di incentivare il lavoratore a garantire oltre ad elevati standard di produttività, anche l'attenzione alla qualità del lavoro svolto nell'ottica di ridurre gli errori di lavorazione che incidono sia sulla produttività sia sul costo di produzione. Il terzo indicatore è l'indice del cambio NFA in rottame e si applica all'area del Parco Rottame e a quella dell'Acciaieria. In particolare, l'indicatore rapporta il numero di colate cambiate in conseguenza di errori di lavorazione con il numero totale di colate prodotte in Acciaieria. Si tratta di un indicatore di qualità funzionale a incentivare i lavoratori dell'area del Parco rottame e quelli dell'Acciaieria a ridurre gli errori di lavorazione rispetto alla ricetta chimica e alla dimensione fisica del prodotto richiesto dal cliente. In particolare, per l'area del Parco Rottame, l'incentivo mira a far sì che il lavoratore presti maggiore attenzione nella preparazione della carica di rottame destinato alla fusione selezionando correttamente il rottame a disposizione negli stalli rispetto alla composizione chimica e fisica del prodotto richiesta dal cliente. Per i lavoratori addetti all'Acciaieria, invece, l'incentivo mira a far in modo che i lavoratori svolgano correttamente le singole operazioni collegate ai processi fusori e di colaggio dell'acciaio rispetto alle pratiche operative individuate dalla direzione aziendale,

prestando particolare attenzione alle attività di controllo dei parametri nelle attività di posizionamento della siviera, nella conduzione della macchina di colata continua e nei processi di solidificazione dell'acciaio liquido. Ai fini della valutazione del cambio NFA, l'azienda definisce delle soglie percentuali di tolleranza dei vari elementi chimici presenti nell'ordine del cliente. Per quanto riguarda, invece, l'indice di ritrattamento, si tratta di indicatore di qualità che misura il rapporto tra quantità ritrattata in quanto non conforme e la quantità totale trattata, laddove per non conformità si intende un problema rilevato internamente e non dal cliente finale. Infine, l'indice di messa al pronto, che si applica all'area del Condizionamento, misura il rapporto tra le tonnellate approntate, ossia le tonnellate di acciaio pronte per la spedizione al cliente finale, e il totale delle ore lavorate. Nell'accordo restano invece confermati i precedenti indicatori relativi alla produttività del lavoro, ossia le tonnellate per ora lavorata e le tonnellate per addetto, secondo obiettivi differenziati per macro-area. Da ultimo, l'accordo prevede l'applicazione del C.I.P. così come disciplinato nell'accordo del 2006.

#### **2.3.4. Il rinnovo del 30 ottobre 2015**

Non appena scaduto il vecchio accordo il 30 giugno 2014, le parti hanno avviato un negoziato durato oltre un anno che ha portato alla sottoscrizione il 30 ottobre 2015 del rinnovo dell'accordo sul premio di risultato. Il rinnovo, che ha validità triennale fino al 30 giugno 2018, prevede una modificazione della struttura del premio di risultato nella misura in cui questa risulta articolata in due distinti premi corrispondenti a due diversi valori soglia di redditività. Più in particolare, l'accordo introduce un primo premio (denominato "Premio A") basato su indicatori di sicurezza e un secondo premio (definito "Premio B") basato su indicatori di produttività e qualità. L'erogazione di questi due premi, che rappresentano quote percentuali differenti del moltiplicatore di base di 720,00 euro, è subordinata al raggiungimento di due differenti risultati economici misurati sulla base dell'indicatore di chiave di accesso al risultato economico (CARE). Questo indicatore di redditività, che annulla e sostituisce il precedente CMR, è calcolato come rapporto percentuale tra EBITDA e Fatturato. Nello specifico, il "Premio A", che è collegato a obiettivi di sicurezza, pesa il 27 per cento del moltiplicatore di base, mentre il "Premio B", relativo a obiettivi di produttività di qualità e produttività, rappresenta il restante 73 per cento. Il primo premio scatta al raggiungimento di un valore del CARE pari ad almeno 10,25 punti percentuali, mentre il secondo è erogato al raggiungimento di almeno 11,50 punti percentuali del CARE. L'ammontare del premio "A" è collegato al raggiungimento di obiettivi

di sicurezza misurati attraverso indici di frequenza e di gravità, aventi entrambi un peso del 50 per cento sul valore del premio. La formula di calcolo del “Premio A” è ottenuta moltiplicando il valore percentuale del CMO (IS) per il moltiplicatore di base. Il valore percentuale del CMO (IS) è calcolato fissando valori soglia di obiettivi minimi, medi e massimi corrispondenti a coefficienti moltiplicativi pari a 0,9, a 1,0 e a 1,1, secondo un peso percentuale del 50 per cento sia per gli indici di frequenza sia per gli indici di gravità. Il “Premio B”, invece, è collegato al raggiungimento di obiettivi di qualità e produttività, secondo una matrice tecnica che include un set di indicatori assegnati a macro-aree aziendali. Il premio “B”, in particolare, è calcolato moltiplicando il valore del moltiplicatore di base per il C.M.O. (Tecnico) e per il C.I.P, questi ultimi intesi come coefficienti moltiplicativi collegati a obiettivi minimi, medi e massimi, al pari del CMO (IS). Per quanto riguarda il C.M.O., gli indicatori previsti nella matrice tecnica sono nella maggior parte dei casi identici a quelli previsti nell’accordo del 2011, con la sola aggiunta dell’indice dei danni treni (peraltro sostituito nel 2016 con l’indice della produttività GRU del Parco Rottame), del cambio NFA rottame, del cambio NFA processo e dell’indice di guasto. Più in particolare, l’indice danni treni misura il rapporto tra gli euro corrisposti a RFI e INRAIL in conto rimborso danni subito a cause di manovre errate ed il numero di carri ferroviari scaricati nello stesso periodo. Si tratta di un indicatore costruito ad hoc con la funzione di focalizzare l’attenzione dei lavoratori dell’area del Parco Rottame a movimentare in modo più corretto il materiale in entrata consegnato tramite trasporto ferroviario nell’ottica di ridurre i costi connessi ai danneggiamenti dei treni. Questo indicatore, come anticipato, è stato sostituito nel 2016 con l’indice di produttività delle gru del Parco Rottame che misura la quantità totale di tonnellate sollevate dalla gru sul totale delle ore lavorate e identifica, quindi, quante tonnellate solleva, in media, ogni operatore in un’ora di lavoro.

L’accordo modifica inoltre il precedente indicatore del Cambio NFA in fabbricazione introducendo due distinti indicatori di Cambio NFA relativi al Parco Rottame e al processo fusorio. Da un lato, il cambio NFA in rottame, che identifica il rapporto tra numero di colate a cui viene cambiata NFA a causa di errori nella composizione della carica di rottame predisposta dagli operatori del Parco Rottame ed il numero totale di tonnellate colate prodotte nello stesso periodo nell’ambito dell’area fusoria. Dall’altro lato, il Cambio NFA Processo, che si applica all’intera area dell’Acciaieria, misura il rapporto tra il numero di colate a cui viene cambiata la NFA derivante da fuori analisi nel processo fusorio ed il numero di colate prodotte nello stesso periodo. In questo caso, l’indicatore mira a incentivare il lavoratore ad effettuare con maggiore precisione il controllo sulla qualità del processo fusorio rispetto ai parametri di fuori analisi. Da ultimo, l’accordo introduce un nuovo indicatore denominato indice di guasto, che misura il rapporto

tra il tempo di fermata impianto per guasto ed il “tempo disponibile” dello stesso impianto nello stesso periodo, nell’ottica di incentivare un miglioramento nella manutenzione predittiva al fine di minimizzare il fermo impianti derivante da guasto dei macchinari. Di seguito si propone una tabella riepilogativa della matrice tecnica, identificando il valore consuntivato nell’esercizio 2017-2018, gli obiettivi minimi, medi e massimi, nonché il peso ponderato associato a ciascun indicatore tecnico.

**Tabella 4 – Esempio di matrice degli indicatori tecnici del PDR nell’anno fiscale 2017-2018**

<b>Parco Rottame</b>						
<b>Premio</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2017-2018</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<b>A</b>	I. Gravità	50	0,00	0,38	0,35	0,32
	I. Frequenza	50	0,00	11,00	10,50	10,00
<b>B</b>	Cambio NFA Rottame	50	0,37%	1,65%	1,50%	1,35%
	Produttività Gru	50	56,1	49,0	51,0	53,0
<b>Acciaieria-Fusione</b>						
<b>Premio</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2017-2018</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<b>A</b>	I. Gravità	50	1,66	0,38	0,35	0,32
	I. Frequenza	50	14,33	11,00	10,50	10,00
<b>B</b>	Cambio NFA processo	14	3,78%	2,70%	2,40%	2,10%
	Deviato	29	1,07%	1,50%	11,35%	1,20%
	Reclamato	43	0,04%	0,09%	0,08%	0,06%
	Ton/h	14	95,7	80,0	85,0	90,0
<b>Acciaieria-MCC/Fusione</b>						
<b>Premio</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2017-2018</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<b>A</b>	I. Gravità	50	0,10	0,38	0,35	0,32
	I. Frequenza	50	5,14	11,00	10,50	10,00
<b>B</b>	Deviato	43	0,71%	1,30%	1,15%	1,00%
	Reclamato	43	0,05%	0,1%	0,09%	0,08%
	Ton/h	14	95,7	80,0	85,0	90,0
<b>Blooming/Reversibile</b>						
<b>Premio</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2017-2018</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<b>A</b>	I. Gravità	50	0,00	0,38	0,35	0,32
	I. Frequenza	50	0,00	11,00	10,50	10,00
<b>B</b>	Deviato Blo.	14,5	0,24%	0,650%	0,600%	0,550%
	Deviato Rev.	14,5	0,24%	0,800%	0,750%	0,700%
	Reclamato	43	0,01%	0,044%	0,040%	0,035%
	Ton/h Blo.	14	57,1	45,0	48,0	51,0
	Ton/h rev.	14	54,9	42,0	45,0	48,0
<b>Luna</b>						
<b>Premio</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2017-2018</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<b>A</b>	I. Gravità	50	0,14	0,38	<b>0,35</b>	0,32

## CASO DI STUDIO

	<i>I. Frequenza</i>	50	0,00	11,00	<b>10,50</b>	10,00
<b>B</b>	Deviato	29	0,24%	0,700%	0,600%	0,500%
	reclamato	43	0,01%	0,800%	0,700%	0,600%
	Ton/h	28	65,7	57,0	60,0	63,0
<b>Forgia</b>						
<b>Premio</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2017-2018</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<b>A</b>	<i>I. Gravità</i>	50	0,00	0,38	0,35	0,32
	<i>I. Frequenza</i>	50	0,00	11,00	10,50	10,00
<b>B</b>	Indice deviato	29	0,05%	0,110%	0,100%	0,090%
	Indice reclamato	43	0,00%	0,012%	0,010%	0,008%
	<b>Ton/h</b>	28	13,4	11,5	12,5	13,5
<b>Trattamenti termici</b>						
	<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2017-2018</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<b>A</b>	<i>I. Gravità</i>	50	0,00	0,38	0,35	0,32
	<i>I. Frequenza</i>	50	0,00	11,00	10,50	10,00
<b>B</b>	<i>Ritrattamento Elti</i>	21	1,25%	1,700%	1,500%	1,300%
	<i>Ritrattamento altri</i>	21	0,35%	1,800%	1,600%	1,400%
	<i>Reclamato Elti</i>	29	0,00%	0,011%	0,010%	0,009%
	<i>Rreclamato altri</i>	29	0,00%	0,011%	0,010%	0,009%
<b>Condizionamento</b>						
	<b>Indicatori</b>	<b>Peso</b>	<b>2017-2018</b>	<b>Min (0,9)</b>	<b>Ob (1)</b>	<b>Max (1,05)</b>
<b>A</b>	<i>I. Gravità</i>	50	0,00	0,38	<b>0,35</b>	0,32
	<i>I. Frequenza</i>	50	0,00	11,00	<b>10,50</b>	10,00
<b>B</b>	Indice reclamato	43	0,00%	0,030%	0,020%	0,010%
	Non Conforme	29	0,00%	0,150%	0,100%	0,050%
	Ton/uomo	28	534,43	400	500	550

Per quanto riguarda invece il C.I.P., a differenza dei precedenti accordi, l'indicatore assume sia valenza premiante che penalizzante nella misura in cui riproporziona su base individuale il valore del "Premio B" sia in senso positivo che negativo. Ad esempio, nel caso di 0 giorni di assenze per malattia il valore del "Premio B" è moltiplicato per 1,25; nel caso di 3 giorni di malattia, il valore è riproporzionato per 0,90; nel caso di oltre 5 eventi, tale quota di premio è azzerata.

Numero giorni di assenza per malattia	CIP
0	1,25
1	1,15
2	1,00
3	0,90
4	0,75
5	0,50

Oltre 5 eventi	0
----------------	---

### **3. L'ipotesi di un nuovo sistema incentivante integrato: verso un modello retributivo *skill-based***

Scaduto il vecchio premio di risultato l'11 novembre 2018, la direzione aziendale e la RSU hanno avviato il giorno 23 novembre 2018 il processo di negoziazione per il rinnovo dell'accordo valido per il triennio 2019-2022. A distanza di sei mesi, il giorno 24 maggio 2019 la direzione aziendale e la RSU hanno svolto l'ultimo incontro di trattativa durante il quale hanno formalizzato una ipotesi di accordo sul nuovo premio di risultato valido per il triennio 2019-2022. Tale risultato è stato ottenuto nell'ambito di un negoziato complesso e articolato nel quale le iniziali piattaforme tra le parti erano molto distanti e in cui, in alcune circostanze, non sono mancati momenti di duro confronto negoziale e situazioni di rischio di rottura delle trattative. Più in particolare, la piattaforma sindacale mirava principalmente a un incremento del valore economico del premio e a una mitigazione di alcuni coefficienti tecnici giudicati troppo penalizzanti per il singolo lavoratore. Inoltre, la piattaforma introduceva una rimodulazione verso l'alto del valore dello stesso in funzione di una scala di intervalli di indicatori di redditività che agiva verso l'alto sul valore del moltiplicatore di base. La piattaforma aziendale, di contro, proponeva un radicale ripensamento dell'intero funzionamento del premio di risultato, secondo una logica più meritocratica nella prospettiva di superare meccanismi di erogazione "a pioggia" dei premi su tutta la popolazione aziendale. A tale scopo, proponeva l'introduzione di un sistema incentivante integrato nel quale il 50 per cento del premio era determinato da indicatori di performance collettiva (produttività, qualità, sicurezza) e il 50 per cento era rimodulato sulla base del punteggio di sintesi ottenuto dal singolo lavoratore nell'ambito della valutazione individuale delle competenze tecniche e trasversali. L'obiettivo su cui era basata la strategia del management era valorizzare e rendere caratterizzante ai fini della corresponsione del premio, oltre alla dinamica dei parametri tecnici collettivi, anche la performance individuale del lavoratore misurata sulla base delle competenze. Ciò nell'ottica di rafforzare ulteriormente la funzione del premio di orientare i comportamenti dei lavoratori rispetto alla strategia e alla cultura aziendale. L'ipotesi aziendale, peraltro, prende spunto dalle migliori *best practices* del contesto italiano che hanno introdotto forme di retribuzione variabile collegate alle competenze <sup>(83)</sup>, ma anche

---

<sup>(83)</sup> In particolare, l'ipotesi di accordo prende spunto dal modello retributivo della Tenaris Dalmine S.p.A., della Manfrotto S.p.A. e della Tesmec S.r.l. Per approfondimenti sulle modalità di funzionamento, sulle metodologie e sui contenuti dei diversi contratti aziendali in merito tale

direttamente dalla esperienza aziendale del sistema *pay for competence* applicato in Qualisteel, azienda consociata della Divisione *Steelmaking* con circa un centinaio di dipendenti, specializzata nella lavorazione a freddo dei prodotti ABS. Tuttavia, come si vedrà più avanti, tale modello retributivo presenta molteplici differenze con quello definito nella ipotesi di Accordo in ABS. Per un approfondimento, di seguito è riportata una scheda tecnica di sintesi dei principali contenuti del sistema *pay for competence* in Qualisteel S.r.l. con riferimento alle parti firmatarie, alla vigenza del contratto, nonché ai parametri presi a riferimento per la definizione della struttura del sistema retributivo.

**Tabella 6 – Scheda sintetica del sistema “Pay for Competence” in Qualisteel S.r.l.**

QUALISTEEL S.R.L.
<p><b>Parti firmatarie</b></p> <p>Direzione aziendale ed RSU</p>
<p><b>Vigenza del contratto e destinatari</b></p> <p>Illimitata</p> <p>Lavoratori con contratto a tempo indeterminato che, oltre a svolgere la propria mansione, sono in grado di coprire altre due mansioni tra quelle individuate nella matrice di competenze definita dall'accordo.</p>
<p><b>Modalità di funzionamento del sistema <i>pay for competence</i></b></p> <p>Il sistema <i>pay for competence</i> (denominato nel caso di specie “Matrice delle competenze”) viene calcolato sulla base del livello di conoscenza e competenza del lavoratore rispetto alla capacità di svolgere una mansione aggiuntiva e quindi utilizzare un dato macchinario in piena autonomia ed efficienza operativa. Nello specifico, sono previsti due livelli rispettivamente il livello base e il livello specializzato. Quest'ultimo, a differenza del primo, viene riconosciuto solo nel caso in cui il lavoratore oltre a dimostrare completa autonomia e produttività nella conduzione dell'impianto, è in grado di poter svolgere piccole attività manutentivi sugli impianti.</p> <p>Il riconoscimento del primo livello base avviene tramite superamento di un apposito esame, dopo un percorso di affiancamento formativo, consistente nello svolgere un primo turno lavorativo in autonomia ed efficienza produttiva sul macchinario assegnato. Compito di valutare l'autonomia e la professionalità del lavoratore è della Direzione di produzione. Per il livello specializzato, invece, sarà costituita un'apposita Commissione (Direzione di produzione, di stabilimento e di manutenzione) che provvederà ad accertare il grado di autonomia e conoscenza delle diverse mansioni a mezzo di prova pratica.</p>

materia, si veda: D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione collettiva aziendale*, Diritto delle relazioni industriali, n. 3, 2016. Per un approfondimento ulteriore sul caso Manfrotto si veda anche L. PATACCHIA, *Manfrotto. Contrattazione collettiva per valorizzare le competenze 4.0*, Professionalità, n. 4, pp. 74-76.

Il valore della indennità di competenza è calcolato moltiplicando il valore risultante dalla matrice delle competenze e le giornate di effettiva presenza. Ad esempio, nella matrice delle competenze è identificata una certa indennità per la capacità di utilizzare in autonomia la “bisellatrice” pari a 1,00 euro. Se il lavoratore è presente in azienda 20 giorni, allora la sua indennità spettante per l’utilizzo di questo macchinario è 20 euro, e così via per i diversi macchinari presenti nella matrice delle competenze, per un numero almeno di due mansioni.  
L’indennità riconosciuta dall’accordo assume la veste di un bonus consolidato nella struttura della retribuzione.

Da ultimo, in coerenza con le previsioni dell’art. 1, c. 182-190, l. n. 208/2015 e del Decreto interministeriale del 25 marzo 2016, il premio di risultato risulta assoggettato a tassazione agevolata di 10 punti percentuali dell’IRPEF in quanto si tratta di una somma di ammontare variabile collegata a incrementi misurabili e verificabili di produttività, redditività, qualità ed efficienza. Inoltre, come attesta anche la circolare 28/e dell’Agenzia delle Entrate, l’inserimento della valutazione come fattore di differenziazione individuale del premio non appare in contrasto con la normativa di agevolazione fiscale sopra richiamata, in quanto risulta sufficiente che “nell’arco di un periodo congruo definito nell’accordo, sia stato realizzato l’incremento di almeno uno degli obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione richiamati dalla norma e che tale incremento possa essere verificato attraverso indicatori numerici definiti dalla stessa contrattazione collettiva”.

### **3.1. Destinatari e modalità generali di funzionamento del nuovo sistema incentivante**

Analogamente ai precedenti accordi sottoscritti in materia, nella ipotesi di accordo in commento sono destinatari del premio di risultato i lavoratori inquadrati nella categoria “operai e intermedi”, mentre sono esclusi dal campo soggettivo di applicazione impiegati, quadri e dirigenti. Per questi ultimi, in particolare, continua a trovare applicazione il sistema premiante unilaterale, con la previsione di bonus variabili aventi carattere incentivante sulla base di obiettivi quantitativi individuali, di ufficio e aziendali. Sono altresì esclusi dall’erogazione del premio di risultato sia i lavoratori in periodo di preavviso per la cessazione del rapporto di lavoro, sia i lavoratori in forza al momento della erogazione che abbiano prestato attività lavorativa per un periodo inferiore a quattro mesi. D’altra parte, nei confronti dei lavoratori con un rapporto di lavoro oltre quattro mesi il valore del premio è riproporzionato in ragione di dodicesimi, computando come mese intero la frazione pari o superiore a 15 giorni. L’ipotesi di accordo prevede inoltre che nel caso di



interruzione del rapporto di lavoro in data antecedente alla erogazione del premio, la quota spettante al singolo verrà versata presso un fondo aziendale paritetico composto da membri della direzione aziendale e della RSU.

L'esito del processo di negoziazione con le organizzazioni sindacali ha avuto come suo output economico anzitutto l'elevazione del valore del moltiplicatore di base dai 720,00 euro, così come previsto nei precedenti accordi sul premio di risultato, a 1.300 euro, il cui ammontare risulta composto dall'aggregazione delle seguenti voci retributive:

- 720,00 euro corrispondenti alla quota base del precedente premio;
- 390,00 euro derivanti dal precedente premio "pre-feriale";
- 190,00 euro di incremento previsto dall'azienda

Da un punto di vista del management, l'inserimento del premio pre-feriale nel premio di risultato ha l'obiettivo, come nelle precedenti tornate contrattuali, di flessibilizzare la quota retributiva in cifra fissa introdotta dall'accordo aziendale del 2006, al fine da un lato di allineare maggiormente la dinamica retributiva alla performance aziendale e, dall'altro, di consentire al lavoratore di poter guadagnare incrementi ulteriori di retribuzione variabile nel caso di buone performance, ma assumendo al tempo stesso il rischio di una riduzione nel caso di performance negative. Diversamente dai precedenti tentativi di flessibilizzare tale quota retributiva, nella ipotesi di accordo questa diventa parte integrante del premio, completamente flessibilizzata e quindi erogabile, in quanto confluita nel moltiplicatore del premio, per intero a fronte del raggiungimento dei risultati individuati dall'accordo. Di conseguenza, non è più previsto un anticipo del premio di risultato nel mese di giugno di un valore economico pari a 390,00 euro, importo che andava sostituire il precedente premio pre-feriale, nell'ottica di un vantaggio retributivo in termini di agevolazione fiscale. Oltretutto, non è prevista una clausola di salvaguardia in forza della quale l'azienda riconosce 390 euro lordi non detassati a fronte del mancato raggiungimento di risultati in linea con gli obiettivi individuati nell'accordo.

Le modalità di funzionamento del premio sono state profondamente modificate nella misura in cui sono stati ridefiniti i parametri di redditività e i parametri tecnici (produttività, qualità e sicurezza), ma soprattutto è stato inserito un coefficiente di valutazione delle competenze che riproporziona su base individuale una quota significativa di premio. Il presupposto per l'erogazione del premio è il raggiungimento di un *gate* finanziario minimo da parte dell'azienda, al di sopra del quale, secondo scaglioni di intervalli predefiniti di redditività, l'ammontare del premio cresce progressivamente. D'altra parte, il valore del premio è successivamente riparametrato, su base collettiva, in funzione del raggiungimento

di obiettivi tecnici di Macro Area e, su base individuale, in funzione del punteggio di sintesi ottenuto nella valutazione delle competenze. La quota percentuale di premio riproporzionato sulla base delle performance collettive è pari al 60 per cento, mentre la quota di premio riproporzionata sulla base della valutazione è pari al 40 per cento. La somma di queste due quote, ciascuna riproporzionata sulla base dei risultati ottenuti, determina il valore complessivo del premio di risultato spettante al singolo lavoratore.

### **3.2. La chiave di accesso economico: il parametro del C.A.R.E**

Nella ipotesi di accordo in esame, un primo elemento di distinzione dai precedenti accordi, oltre al valore del moltiplicatore di base, è la ridefinizione del parametro del C.A.R.E. Se in precedenza, nell'accordo del 2015, tale parametro era infatti definito come due distinti valori soglia al di sopra dei quali scattavano due quote percentuali differenziate di premio, qui il valore del C.A.R.E. ha una logica scalare sulla base di intervalli di redditività ai quali corrispondono differenti coefficienti moltiplicativi. Tale scelta è motivata dal fatto che sia la direzione aziendale sia le organizzazioni sindacali ritenevano opportuno rendere il C.A.R.E. non solo un "cancellotto" di definizione dei requisiti per l'accesso al premio, ma anche un fattore correttivo in grado di poter modulare il valore economico del premio in funzione dei risultati complessivi dell'azienda. Va precisato, inoltre, che i risultati economici misurati dal parametro del C.A.R.E. riguardano la redditività aziendale calcolata, come per i precedenti accordi, in termini rapporto percentuale tra E.B.I.T.D.A. e fatturato aziendale. Si tratta di un indicatore di redditività che, come attesta la letteratura in materia, svolge al contempo una duplice funzione: da un lato, quella di collegare la dinamica del premio alla effettiva capacità di spesa (*ability to pay*); dall'altro, quella di suddividere una quota di rischio imprenditoriale con il lavoratore al fine di rafforzare in quest'ultimo il senso di adesione e il coinvolgimento psicologico rispetto ai successi della impresa.

Di seguito si riporta la scala di valore del C.A.R.E. e la riparametrazione del premio in funzione dei risultati economici in una forbice che va da un valore pari a 0 per risultati inferiori a 9,25 punti percentuali a un valore massimo di 1625,00 euro nel caso di risultati superiore a 14,5 punti percentuali. La scelta dei valori percentuali del C.A.R.E. è stata definita congiuntamente da direzione aziendale e rappresentanti sindacali sulla base dello storico dei risultati di esercizio degli anni precedenti, soppesando le probabilità di raggiungere i diversi obiettivi e quindi attribuendo differenti coefficienti moltiplicativi. Da ultimo, il valore degli obiettivi del

C.A.R.E. è il medesimo per i tre anni di vigenza dell'accordo, indipendentemente da eventuali variazioni significative di mercato.

**Tabella 7 – Valore del moltiplicatore di base in funzione dell'intervallo del C.A.R.E.**

C.A.R.E.	COEFFICIENTE MOLTIPLICATIVO	MOLTIPLICATORE DI BASE
> 14,5%	1,25	$1.300 \cdot 1,25 = 1.625$ euro
>13% < 14,5%	1,10	$1.300 \cdot 1,10 = 1.430$ euro
> 11,5% <13%	1,00	$1.300 \cdot 1,00 = 1.300$ euro
>10,25% < 11,5%	0,65	$1.300 \cdot 0,65 = 845$ euro
> 9,25% < 10,25%	0,45	$1.300 \cdot 0,45 = 585$
< 9,25%	0,00	$1.300 \cdot 0,00 = 0$

### 3.3. I parametri tecnici di produttività, qualità e sicurezza

La quota del moltiplicatore di base spettante alla valorizzazione economica delle performance collettive, come anticipato, è pari al 60 per cento del moltiplicatore di base. Questo significa che, ad esempio, se l'azienda raggiunge un valore del C.A.R.E compreso tra 11,50 e 13,00 punti percentuali, la quota di moltiplicatore di base corrispondente a tale risultato finanziario è pari a 975,00 euro ( $= 1.300 \cdot 0,60$ ). Il valore di questa quota di premio cresce all'aumentare della percentuale di ottenimento degli obiettivi individuati secondo una progressione lineare che va da 0 a 1,25 punti percentuali. Gli obiettivi individuati dall'accordo sono obiettivi di produttività, qualità e sicurezza: mentre i primi due possono incidere sia in negativo che in positivo, il parametro di sicurezza agisce solo in positivo nella misura in cui al raggiungimento dell'obiettivo individuato la quota del premio è aumentata per un coefficiente moltiplicativo pari a 1,1. Il parametro di sicurezza, che si applica allo stesso modo in tutte le Macro Aree individuate, è basato sull'indice di frequenza degli infortuni. I parametri di produttività sono declinati in funzione del tipo di prodotto realizzato nelle diverse Macro Aree, ma tutti sono calcolati sulla base del rapporto tra quantità grezza di tonnellate prodotte (comprensivo anche di materiali di scarto) sul totale delle ore lavorate. I parametri di qualità, invece, misurano l'incidenza della quantità totale di scarto sulla quantità totale di produzione, rappresentando un fattore correttivo, quindi, dell'indicatore della produttività grezza misurata dal primo indicatore, che include invece anche gli scarti.

Più in particolare, sono state individuate cinque Macro Aree integrando in ciascuna di esse i reparti le cui attività sono strettamente interdipendenti nell'ambito del medesimo processo produttivo. Ciò con lo scopo anzitutto di valorizzare tra i

lavoratori lo spirito di squadra, la collaborazione tra reparti, l'integrazione funzionale tra le prestazioni lavorative interne alle diverse fasi del processo produttivo. D'altra parte, la scelta di aggregare più reparti nella medesima Macro Area risponde anche a una esigenza di maggiore indirizzamento dei comportamenti dei lavoratori, nella misura in cui l'erogazione del premio dipende dal raggiungimento di un obiettivo considerato rilevante ai fini della strategia aziendale. All'inverso, la parcellizzazione degli obiettivi produttivi in aree più piccole avrebbe potuto indebolire il collegamento tra il valore premio e i risultati complessivi dell'azienda, generando comportamenti egoistici da parte dei diversi reparti.

Per comprendere il collegamento tra performance dei reparti e obiettivo di Macro Area, si consideri, ad esempio, la Macro Area 1 composta dal Parco rottame, dall'Acciaieria liquida, dall'Acciaieria solida, dalla Manutenzione Acciaieria e dalla Manutenzione Ausiliari. Le performance di questi reparti sono tutte misurate sulla base di due indicatori tecnici di sintesi, ossia la produttività totale dei forni e l'indice di qualità %DIS2. Il primo indicatore misura il rapporto tra totale delle tonnellate di acciaio liquido prodotte dai due forni EAF e DANARC (comprensivo anche di eventuali materiali di scarto) e totale delle ore lavorate, il secondo misura invece la percentuale di acciaio deviato rispetto alla composizione chimica e ai requisiti dimensionali richiesti dal cliente. Le attività lavorative di ciascuno di questi reparti, più o meno direttamente, influisce sulla dinamica di questi indicatori, sia in termini di corretta ed efficiente esecuzione delle diverse fasi del processo produttivo, sia in termini di organizzazione del lavoro e quindi gestione delle pause e dei cambi turno tra le diverse squadre di produzione. Se, ad esempio, gli operatori del Parco Rottame non classificano correttamente la materia prima in entrata rispetto alla qualità e alle dimensioni del rottame, durante la fase di caricamento del rottame ceste nel forno, è necessario effettuare un aggiustamento e un livellamento della materia prima che determina un rallentamento del processo fusorio e questo genera una riduzione della produttività dei forni. D'altra parte, se gli operatori delle macchine di colata continua commettono errori nell'esecuzione delle loro attività e chiudono per sbaglio le linee produttive, diminuisce la produttività delle macchine di colata continua e questo a cascata incide sulla produttività dei forni in quanto il forno non può spillare se non ha la strada libera delle macchine di colata continua. Questo esempio illustra come le attività svolte dai diversi reparti, in questo caso della Macro Area 1, sono tutte interdipendenti e tutte incidono sulla dinamica degli indicatori individuati dall'accordo.

**Tabella 8 – Matrice degli indicatori tecnici nella ipotesi del nuovo sistema incentivante integrato**

MACRO AREA 1	INDICATORI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parco rottame</li> <li>▪ Acciaieria liquida (Forni/LF/VD)</li> <li>▪ Acciaieria solida (MCC/Fossa)</li> <li>▪ Manutenzione Acciaieria</li> <li>▪ Manutenzione Ausiliari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produttività totale dei forni</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indice di Qualità %DIS2</li> </ul>
MACRO AREA 2	INDICATORI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laminatoio Luna</li> <li>▪ Manutenzioni Luna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produttività del laminatoio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indice di Qualità %DEV LUNA</li> </ul>
MACRO AREA 3	INDICATORI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RF1800 - BLO1000 - REV 800</li> <li>▪ Manutenzione Marte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produttività LBR/RF</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indici di qualità %DEV LBR/RF</li> </ul>
MACRO AREA 4	INDICATORI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forgia</li> <li>▪ Trattamenti termici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indice di ritrattato forni</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indice di qualità %DEV FORGIA</li> </ul>
MACRO AREA 5	INDICATORI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manutenzione Centrale</li> <li>▪ LFC</li> <li>▪ Logistica</li> <li>▪ Qualità</li> <li>▪ Global Blue</li> <li>▪ Servizi Generali</li> <li>▪ Magazzino</li> <li>▪ Security</li> <li>▪ Refrattari</li> <li>▪ HR</li> <li>▪ Manutenzione stabilimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Media obiettivo Macro Aree 1-4</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Media obiettivo 2 Macro Aree 1-4</li> </ul>

### 3.4. La valorizzazione economica delle competenze tecniche e trasversali

La quota del moltiplicatore di base spettante alla valorizzazione economica delle competenze, come anticipato, è pari al 40 per cento del moltiplicatore di base. Si tratta di un coefficiente di differenziazione individuale coincidente con il valore di sintesi della valutazione che racchiude in sé tanto la valutazione delle competenze tecniche che la valutazione delle competenze valoriali. Mentre le competenze tecniche includono quelle conoscenze necessarie per ricoprire un determinato ruolo e la capacità di mettere in pratica queste conoscenze (sapere e saper fare), le competenze valoriali sono comportamenti tipici richiesti dalla direzione e misurano il grado di rispondenza comportamentale del lavoratore alla cultura e alla strategia aziendale (saper come fare) in termini di *Vision* e *Mission*.

Si deve tuttavia precisare che il sistema di valutazione delle competenze su cui sarà basato il sistema premiante ipotizzato preesiste a quest'ultimo da lungo tempo. Esso è stato rinnovato unilateralmente nel corso del 2016 e del 2017 con l'obiettivo di diventare un fattore abilitante del cambiamento organizzativo intrapreso nella direzione di un modello organizzativo "cliente-centrico". Per tale ragione, oltre a individuare l'insieme di competenze tecniche assegnate a ciascun ruolo organizzativo, sono state introdotte anche le competenze comportamentali su quei valori identificati nel processo di *Envisioning* illustrato nel Par. 1.4. Si tratta di competenze comportamentali che riflettono i valori aziendali e la cui valutazione ha l'obiettivo di allineare i singoli lavoratori alla cultura e agli obiettivi strategici dell'azienda.

Per come è configurato, tuttavia, il sistema di valutazione, prima di questa ipotesi di accordo, era tenuto nettamente separato dal sistema di retribuzione variabile, sia unilaterale che contrattuale. Questo perché, in quella circostanza, la direzione aziendale non riteneva opportuno che si sovrapponesse il momento della valutazione con quello dell'assegnazione del premio, ma all'inverso voleva valorizzare la funzione della valutazione come solo strumento di gestione delle risorse umane in grado di misurare la crescita e le potenzialità di sviluppo professionale della persona, indipendentemente da eventuali erogazioni premiali. Dal momento che l'ipotesi di accordo si applicherà solo alla popolazione operaia, l'introduzione della valutazione nel sistema premiante ha generato uno sdoppiamento delle finalità dello strumento: mentre per gli impiegati resta uno strumento di misurazione della performance nell'ottica dello sviluppo professionale, per gli operai invece diventa anche strumento incentivante finalizzato alla valutazione delle competenze espresse rispetto alle competenze richieste. Vero è che, in ogni caso, anche gli impiegati sono destinatari di una quota di retribuzione variabile, ma tale quota è determinata unilateralmente dalla direzione aziendale e senza uno stretto collegamento con la valutazione delle competenze, benché quest'ultima sia comunque considerata uno degli elementi fondamentali in base al quale definire l'assegnazione dell'eventuale premio unilaterale. Oltretutto, la natura incentivante della valutazione per gli operai, nell'ambito del sistema premiante ipotizzato, non implica necessariamente che questo strumento non sia utilizzato anche ai fini della crescita e dello sviluppo professionale del lavoratore, ben potendo coesistere assieme le due funzioni nell'ambito dello stesso strumento.

Nello specifico della quota individuale del premio corrispondente alla valutazione delle competenze, questa è determinata in funzione di un coefficiente individuale proporzionato sulla base dei giudizi definiti dalla scala di valutazione. Si riporta di seguito la scala di valutazione con i cinque livelli di giudizio che vanno da "non soddisfa le aspettative" fino a "supera notevolmente le aspettative".

**Tabella 9 – La scala di valutazione nella ipotesi del nuovo sistema incentivante**

	<b>Non soddisfa le aspettative</b>	<b>Soddisfa la maggior parte delle aspettative</b>	<b>Soddisfa pienamente le aspettative</b>	<b>Supera le aspettative</b>	<b>Supera notevolmente le aspettative</b>
<b>Coefficiente moltiplicativo</b>	<i>0</i>	<i>0,75</i>	<i>1,0</i>	<i>1,10</i>	<i>1,25</i>
<b>Punteggio di sintesi</b>	<i>0-59</i>	<i>60-75</i>	<i>76-90</i>	<i>91-100</i>	<i>101-110</i>

Il punteggio di sintesi finale della valutazione è ottenuto mediante la ponderazione percentuale tra il punteggio percentuale ottenuto nella sezione dedicata alle competenze tecniche e a quello ottenuto nella sezione dedicata alle competenze valoriali. Il peso percentuale delle competenze tecniche e delle competenze valoriali sul punteggio finale è differenziato in funzione del livello organizzativo. Gli operai, che sono i livelli 5 e 6 dell'organigramma, hanno ad esempio un peso percentuale di 60 punti percentuali di competenze tecniche e 40 punti percentuali di competenze valoriali, mentre per i restanti livelli della organizzazione, che coprono impiegati, quadri e dirigenti, il peso percentuale delle due tipologie di competenze segue una logica scalare: mentre per i direttori al 1° livello di organigramma non sono assegnate competenze tecniche, i lavoratori al livello 2 hanno un peso di 30 punti percentuali (e 60 punti percentuali di competenze valoriali), i livelli 3 di 40 punti percentuali (e 60 punti percentuali), i livelli 4 di 50 punti percentuali per entrambe.

### **3.4.1. La scheda di valutazione**

In termini di struttura formale, la scheda di valutazione è composta da molteplici sezioni ciascuna delle quali è funzionale a definire, analizzare e misurare uno specifico aspetto dalla prestazione lavorativa sulla base di differenti parametri. Mentre la prima parte della scheda riguarda l'assegnazione dei punteggi nelle varie competenze tecniche e comportamentali collegate allo specifico ruolo organizzativo ricoperto dal lavoratore, la seconda parte si concentra su quali percorsi di crescita e sviluppo professionale attivare a fronte della valutazione ricevuta e su quali episodi significativi è opportuno concentrare l'attenzione ai fini della restituzione della valutazione da parte del supervisore.

Più in particolare, la prima sezione riguarda le competenze tecniche e misura il grado di conoscenza e autonomia del lavoratore in un certo ambito di attività professionale. La seconda sezione riguarda altresì le competenze valoriali ed è

funzionale a misurare l'intensità e la frequenza di applicazione del comportamento richiesto associato ai valori inseriti nella scheda di valutazione. Una terza sezione riguarda la soggettività della valutazione, ossia la possibilità per il supervisore di aggiungere un punteggio esplicitamente discrezionale compreso tra -4 e +4 per quantificare il merito specifico del lavoratore. In questa sezione della scheda deve essere riportata in modo chiaro e sintetico la motivazione del punteggio aggiuntivo negativo o positivo assegnato, specificando le cause alla base della valutazione soggettiva espressa dal supervisore.

Quale che sia il tipo di competenza oggetto di misurazione, siano esse tecniche o valoriali, a ciascuna di queste competenze è assegnato un punteggio atteso compreso tra 1 e 4. Al termine dell'anno di valutazione, il supervisore assegna un punteggio al livello di competenza espresso rispetto a quello richiesto. Dal confronto tra il punteggio ottenuto nella valutazione e quello atteso, la prestazione del lavoratore può evidenziare competenze espresse in linea con quelle attese oppure può riscontrarsi, alternativamente, un gap di competenze positivo o negativo.

Una volta assegnati i punteggi alle diverse competenze richieste, il supervisore deve successivamente compilare una ulteriore sezione dedicata alle aree di miglioramento e ai punti di forza del lavoratore, identificando per ciascuno di questi ambiti una specifica azione manageriale a supporto e una data di riferimento in cui sarà attivata l'azione identificata. Segue una specifica parte della scheda dedicata alle opportunità professionali di *job rotation* in azienda, anche in considerazione di eventuali cambiamenti nella struttura organizzativa nel frattempo intercorsi durante l'anno. In questa sezione il supervisore deve indicare se per il lavoratore è richiesto:

- Un avanzamento di livello organizzativo e di inquadramento contrattuale in quanto è una risorsa con potenziale per ruoli di maggiore responsabilità;
- Un arricchimento (*job enrichment*) del ruolo organizzativo ricoperto oppure lo spostamento in un'altra area ma sempre con lo stesso livello organizzativo e di inquadramento contrattuale;
- Mantenimento del ruolo organizzativo assegnato in quanto risorsa che ha operato bene nel suo ruolo ma non ha abbastanza potenzialità per assumersi ulteriori responsabilità;
- Riassegnazione al ruolo precedentemente ricoperto in quanto la risorsa ha espresso un potenziale maggiore rispetto al ruolo attualmente ricoperto.

Per migliorare il livello di oggettività della valutazione, segue, da ultimo, una sezione finale denominata "diario" nella quale il supervisore deve riportare per iscritto episodi significativi sia in senso positivo che negativo dell'anno lavorativo e indicare, per ciascuno di essi, la data e la descrizione puntuale dell'accaduto. Si



tratta di uno strumento che, se utilizzato a dovere, ovvero annotando fatti e non percezioni o atteggiamenti, riduce l'impatto della soggettività sulla valutazione della prestazione. Oltretutto, gli episodi registrati nel diario possono essere utilizzati anche durante il colloquio di restituzione della valutazione al fine di aumentare l'oggettività percepita da parte del lavoratore. Questo perché l'indicazione puntuale di episodi significativi consente al valutato di avere un ancoraggio concreto rispetto ai comportamenti e alle attività lavorative oggetto di valutazione, in modo tale poter capire se e come modificare eventuali comportamenti ritenuti non in linea con le aspettative del supervisore.

### 3.4.2. La valutazione delle competenze tecniche

Più in particolare, la prima sezione della scheda di valutazione include al suo interno le competenze tecniche collegate allo specifico ruolo organizzativo ricoperto dal lavoratore (*role specific competencies*). Si tratta di competenze chiave della organizzazione che sono state mappate nel 2016 e nel 2017 direttamente dai lavoratori durante workshop organizzati dall'ufficio risorse umane e costituiti da gruppi di lavoro suddivisi per area professionale omogenea e composti trasversalmente dal personale del primo, secondo e terzo livello di organigramma<sup>(84)</sup>. Il numero di competenze tecniche assegnate ai vari livelli organizzativi si basa su una logica scalare che riflette la struttura dell'organigramma aziendale in quanto all'aumentare del livello organizzativo si riducono il numero di competenze tecniche assegnate, e viceversa. Ciò sul presupposto che all'aumentare del livello

---

<sup>(84)</sup> Più nello specifico, i lavoratori sono stati tutti suddivisi nei vari gruppi per funzioni e per livello organizzativo, di modo che ogni supervisore poteva definire le competenze assegnate ai suoi collaboratori, attribuendo a ciascun ruolo un valore atteso per ogni singola competenza. In questo modo, si è preclusa la possibilità che il singolo lavoratore si autoassegnasse le competenze a lui più gradite, escludendo invece quelle meno gradite, senza valutare oggettivamente quali fossero le competenze chiave per il ruolo e quale il valore atteso per ciascuna di queste competenze. Rispetto al precedente sistema di valutazione, i responsabili lamentavano il fatto che le competenze tecniche, specialmente per i livelli 5 e 6 con ruoli operativi, erano troppo generiche e non andavano a valutare effettivamente le competenze tecniche dei singoli ruoli. I gruppi coinvolti, suddivisi per aree organizzative omogenee di appartenenza, coprivano tutti gli ambiti organizzativi dell'azienda. Il coinvolgimento diretto dei lavoratori mirava a raccogliere in una logica *bottom-up* le competenze tecniche rilevanti per lo svolgimento delle attività lavorative. Alternativamente, individuare le competenze tecniche in una logica *top down* avrebbe esposto l'organizzazione al rischio di costruire modelli astratti non calati sulla operatività dei lavoratori: per questo si è deciso di non utilizzare il classico strumento organizzativo del mansionario, peraltro già presente in azienda. Oltretutto, il coinvolgimento dei lavoratori consente sia di raccogliere informazione dal basso sui contenuti del lavoro sia migliorare l'efficacia e il senso adesione del lavoratore al processo di valutazione in quanto sono gli stessi lavoratori ad aver definito le competenze tecniche sulle quali effettuare e ricevere le valutazioni. Una costruzione dal basso degli elementi della valutazione rafforza, in questo senso, la consapevolezza e l'assimilazione dei costrutti teorici alla base della valutazione.

organizzativo, il ruolo organizzativo richiede sempre meno competenze tecniche specialistiche e sempre più competenze trasversale sia di natura manageriale sia riguardanti aspetti di comportamento organizzativo. Ad esempio, nell'ambito del secondo livello organizzativo sono assegnate due competenze, nell'ambito del terzo livello, sono assegnate 3 competenze fino ad arrivare ai livelli cinque e sei dell'organigramma ai quali sono state assegnate 5 competenze.

La scala di valutazione delle competenze misura il grado di autonomia della competenza agita da parte del lavoratore, ossia la capacità di utilizzare una data conoscenza a una specifica materia, processo o apparecchiatura ed eventualmente la capacità di trasferirla ad altri lavoratori. Ad ogni competenza è stato assegnato un differente valore atteso a seconda del ruolo, in quanto per ogni ruolo è attribuito un diverso grado di profondità di conoscenza della competenza necessario per svolgere le attività richieste. Di seguito si propone una tabella che riassume la scala di valutazione delle competenze tecniche, suddividendo le stesse in funzione del punteggio e del grado di autonomia dimostrato dal lavoratore nell'anno di riferimento:

**Tabella 10 – La scala di valutazione delle competenze tecniche nella ipotesi del nuovo sistema incentivante**

<b>Punteggio atteso</b>	<b>Grado di autonomia</b>
1	<i>Conoscenza di base:</i> conosce la terminologia relativa all'argomento e sa riconoscere i singoli elementi costitutivi della materia, del processo o dell'apparecchiatura
2	<i>Applicazione con supporto:</i> conosce come i singoli elementi costitutivi della materia, del processo o dell'apparecchiatura interagiscono tra loro, determinandone finalità e modalità di utilizzo. Sa agire in parziale autonomia, ma ha comunque bisogno di supporto da una persona più esperta
3	<i>Applicazione autonoma:</i> conosce la materia, il processo e l'apparecchiatura in maniera approfondita ed è in grado di intervenire in autonomia per gestire o modificare la routine ad essa collegata
4	<i>Specialista in grado di insegnare:</i> l'esperienza con la materia, con il processo o con l'apparecchiatura è tale per cui la risorsa è in grado di trasferire questa conoscenza teorica o pratica anche da altri lavoratori

### 3.4.3. La valutazione delle competenze valoriali

La scheda di valutazione contiene una sezione dedicata alle competenze comportamentali che riflettono i valori aziendali, denominate per questo "competenze valoriali". Si tratta di un nuovo tipo di *soft skills* il cui contenuto ha la

finalità di tradurre in comportamenti osservabili i valori organizzativi identificati dall'azienda nel percorso di cambiamento organizzativo. L'inserimento delle competenze valoriali nella scheda di valutazione riflette la volontà da parte del top management di rafforzare l'adesione e l'*engagement* del lavoratore rispetto alla cultura organizzativa. Misurare i comportamenti organizzativi dei lavoratori sulla base dei valori aziendali ha la funzione, tra l'altro, di allineare l'organizzazione nel suo complesso alla cultura aziendale e alla strategia di business espressa nella *Vision* e nella *Mission*. Sotto questo profilo, la scheda di valutazione diventa, in effetti, sia uno strumento comunicativo di cambiamento culturale e sia una leva di gestione delle risorse per far scendere i valori dalla strategia alla organizzazione attraverso tutta la scala gerarchica che collega la prima alla seconda. Nel comunicare i contenuti della scheda di valutazione a inizio anno, infatti, il supervisore deve spiegare dettagliatamente al lavoratore i singoli comportamenti collegati ai valori aziendali su cui sarà valutato, di modo che quest'ultimo oltre ad acquisire maggiore consapevolezza sulla visione strategica dell'azienda, saprà anche che i suoi comportamenti agiti saranno valutati sulla base dei valori della cultura organizzativa in cui è inserito.

A questo scopo, ad ogni valore aziendale sono associate declaratorie che descrivono esemplificativamente alcuni comportamenti attesi considerati funzionali alla realizzazione della *Vision* e della *Mission*. Queste declaratorie servono inoltre per orientare l'osservazione valutativa del supervisore e per definire la misurazione delle competenze in termini di frequenza e intensità dei comportamenti agiti. In questo senso, il supervisore, attraverso l'utilizzo del diario contenuto nella scheda, registra la frequenza e l'intensità di episodi significativi nei quali il lavoratore mette in atto i comportamenti descritti nella declaratoria e, sulla base della frequenza osservata o degli episodi riportati, assegna un punteggio nella scala di valutazione. Nella tabella seguente sono riportate per ciascun valore le rispettive declaratorie di comportamento associate, costruite attraverso la descrizione di fatti tipizzati funzionali a ricomprendere le diverse casistiche che integrano il valore considerato.

**Tabella 11 – Le declaratorie dei comportamenti collegati alle competenze valoriali**

<b>Valore</b>	<b>Declaratoria delle competenze valoriali</b>
Centralità del cliente (parte comune)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riconosce qualsiasi problema sia evidenziato dal cliente e verificato nella realtà</li> <li>- Sottolinea davanti al cliente i passi positivi che l'azienda sta facendo per migliorare la qualità del servizio;</li> <li>- Struttura una reazione veloce e continuativa alle richieste del cliente, che punti alla fidelizzazione come obiettivo finale;</li> <li>- Orienta il miglioramento continuo del reparto alla soddisfazione del cliente, proponendo iniziative innovative che impattino sulla percezione della qualità del servizio;</li> </ul>

CASO DI STUDIO

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orienta il proprio lavoro e quello del team a soluzioni esclusive per ciascun cliente, bilanciando standardizzazione e personalizzazione;</li> <li>- Analizza con le altre funzioni aziendali ciascuna richiesta del cliente, attivando il personale tecnico nell'analisi delle richieste, andando a fondo nella comprensione del problema;</li> <li>- Nella schedulazione delle attività, opera per identificare e soddisfare le esigenze del cliente, evitando tutto ciò che non crea valore aggiunto;</li> <li>- Opera per soddisfare il programma fornito dalla Programmazione, schedulando le attività in sintonia con le esigenze del cliente.</li> </ul>
La Persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Da riscontro periodico al collaboratore sul lavoro eseguito, riconoscendo sforzi e risultati positivi e indagando con lui cause e soluzioni per le criticità</li> <li>- Definisce un piano di crescita per le sue risorse, stabilendo obiettivi misurabili, condividendoli con il collaboratore e assicurando la dovuta formazione</li> <li>- Affianca o garantisce l'affiancamento dei collaboratori, supportandoli fino al raggiungimento dell'autonomia</li> <li>- Fornisce tutte le informazioni utili allo svolgimento delle varie attività e alla comprensione del contesto</li> <li>- Ritaglia il momento per l'ascolto, il confronto costruttivo e l'osservazione dei comportamenti del collaboratore</li> <li>- Assegna le attività ai collaboratori sulla base delle competenze e capacità di ciascuno</li> <li>- Riconosce e valorizza i risultati dei collaboratori e le responsabilità nelle attività</li> </ul>
Spirito di squadra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mette a disposizione delle diverse funzioni aziendali le proprie competenze, capacità e informazioni in suo possesso per facilitare il raggiungimento degli obiettivi</li> <li>- Collabora, si confronta e condivide gli obiettivi e la responsabilità dei risultati con i colleghi e con le diverse funzioni</li> <li>- Si dedica al passaggio di consegne prima di terminare il proprio lavoro, permettendo a chi segue di proseguire l'attività</li> <li>- Coinvolge in maniera costruttiva e fornisce informazioni ai colleghi (della sua area o di altre funzioni) non solo per le attività e le decisioni più critiche</li> <li>- In situazione di difficoltà dei colleghi si propone / rende disponibile in prima persona per dare aiuto</li> <li>- Prende le proprie decisioni con parametri oggettivi, in modo trasparente, anteponendo l'interesse dell'azienda a quello personale</li> </ul>
Etica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riconosce i meriti e i contributi dei colleghi anche di altre funzioni sia in loro presenza che assenza</li> <li>- Applica la stessa linea di condotta a prescindere dalla situazione e dall'interlocutore (coerenza e oggettività)</li> <li>- Comunica tempestivamente problemi e criticità che emergono nella propria attività, senza nasconderli</li> <li>- Risponde personalmente delle attività lui affidate, senza scaricarne la responsabilità su colleghi o collaboratori</li> <li>- Si confronta con il responsabile prima di divulgare informazioni sensibili (oppure delicate / strategiche)</li> </ul>

CASO DI STUDIO

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- È flessibile e disponibile nell'allineare le esigenze personali a quelle del gruppo (assenze, ferie, sostituzioni, emergenze)</li> </ul>
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si interfaccia attivamente con altri reparti e funzioni, dedicando tempo all'analisi delle richieste di miglioramento che emergono</li> <li>- Propone soluzioni alternative all'attività quotidiana della propria area per migliorarne efficacia ed efficienza</li> <li>- Va in cerca di tutti gli elementi utili a supportare idee e suggerimenti di miglioramento del processo, cercando consenso per renderli attuabili</li> <li>- Documenta i miglioramenti e li rende chiaramente visibili all'interno dell'ambiente di lavoro</li> <li>- Stimola e raccoglie le idee di colleghi e collaboratori, valorizzando il ruolo attivo di chi ha proposto</li> </ul>
Eccellenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si impegna nelle attività a lui affidate definendo efficacemente le priorità del proprio lavoro</li> <li>- Raggiunge gli obiettivi senza mai trascurarne la qualità del risultato</li> <li>- È di esempio per collaboratori e colleghi nelle pratiche quotidiane e nei comportamenti legati ai valori, impegnandosi in prima persona nella loro divulgazione</li> <li>- Si impegna nello sviluppo delle proprie competenze, approfondendo quello che già sa o ampliando le conoscenze/compiti (polivalenza) anche in altri ambiti</li> <li>- Apprende dagli errori fatti affinché non vengano ripetuti, diffondendo la soluzione individuata con il resto del gruppo</li> <li>- Combina conoscenze e abilità per trovare e applicare soluzioni tempestive ed efficaci alle problematiche che si presentano (<i>problem solving</i>)</li> </ul>
Sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si impegna attivamente a mantenere elevati standard con riferimento a Sicurezza, Salute, Ambiente, Ordine e Pulizia</li> <li>- Si impegna e dà l'esempio nell'evitare sprechi di tempo, denaro e risorse</li> <li>- Organizza i carichi di lavoro del proprio staff rispettando i tempi di recupero e selezionando compiti che il collaboratore è adeguato a svolgere</li> <li>- Tiene ordinata e pulita l'ambiente in cui lavora, a partire dalla propria postazione di lavoro</li> </ul>

Ad esempio, il valore dello “spirito di squadra” integra tra i suoi comportamenti osservabili il fatto che il lavoratore metta “a disposizione delle diverse funzioni aziendali le proprie competenze, capacità e informazioni in suo possesso per facilitare il raggiungimento degli obiettivi”, oppure “collabora, si confronta e condivide gli obiettivi e la responsabilità dei risultati con i colleghi e con le diverse funzioni”. Il valore della “innovazione” è tradotto in una declaratoria in cui si richiede al singolo lavoratore di interfacciarsi “attivamente con altri reparti e funzioni, dedicando tempo all'analisi delle richieste di miglioramento che emergono” e di proporre “soluzioni alternative all'attività quotidiana della propria area per migliorarne efficacia ed efficienza”. Si tratta in entrambi gli esempi di proposizioni descrittive che inquadrano alcuni comportamenti a tipi ideali, il cui

contenuto consente al supervisore di verificare nell'anno lavorativo il numero di volte o la presenza di episodi significativi in cui il lavoratore attiva una data competenza valoriale.

Non su tutti i valori, ad ogni modo, sono valutati i lavoratori: dei sette valori individuati dal top management, solamente quattro di questi sono inseriti in tutte le schede di valutazione, indipendentemente dal ruolo, dall'area e dal livello organizzativo. Nello specifico, le competenze sui valori assegnati a tutta la popolazione aziendale e quindi anche agli operai sono l'etica, lo spirito di squadra, la sostenibilità e l'eccellenza. I restanti valori sono assegnati in modo differenziato per ruolo, livello e area organizzativa. Il valore della centralità del cliente, invece, oltre ad essere assegnato a tutti i direttori di funzione, è applicato solo alla struttura cliente-centrica, in quanto le aree organizzative coinvolte in questa struttura sono le uniche che hanno un impatto diretto con il cliente. Di seguito si riporta una tabella che riassume la scala di valutazione delle competenze tecniche, suddividendo le stesse in funzione del punteggio e del grado di autonomia dimostrato dal lavoratore nell'anno di riferimento:

**Tabella 12 – Punteggio associato alla frequenza del comportamento esibito rispetto alle competenze valoriali**

Punteggio atteso	Frequenza del comportamento
1	Comportamento esibito quasi mai
2	Comportamento esibito qualche volta
3	Comportamento esibito spesso
4	Comportamento esibito sistematicamente

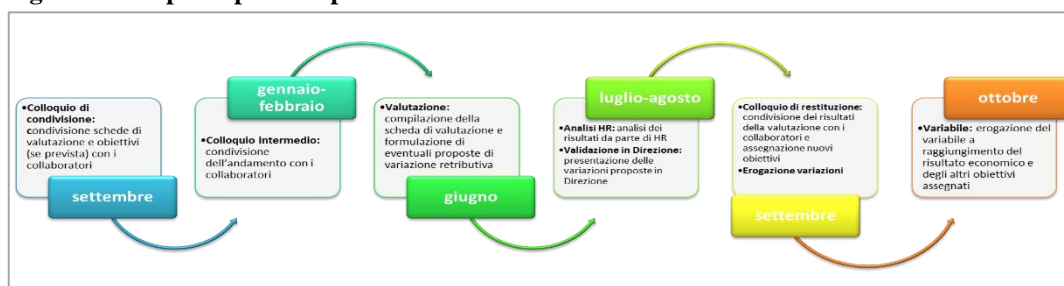
#### **3.4.4. Il processo di valutazione**

La valutazione delle competenze è anzitutto uno tra i principali strumenti di gestione delle risorse umane utilizzato sia per misurare la performance lavorativa sia per definire le politiche di retribuzione variabile, di formazione, di sviluppo professionale e quindi di carriera. Oltre a essere uno strumento di gestione del personale, la valutazione è anche un processo strutturato che segue determinate fasi, ciascuna delle quali rispondente a un obiettivo preciso e con contenuti differenti. Si tratta di un processo che ha una durata complessiva di un anno, con tempistiche sincronizzate per tutto lo stabilimento. Il processo è finalizzato, in linea generale, a verificare se la persona valutata ricopre adeguatamente il proprio ruolo, analizzando l'eventuale possibilità di crescita professionale, le necessità formative e l'inquadramento contrattuale in termini di retribuzione e livello contrattuale. Da un

punto di vista di gestione delle risorse umane, la valutazione è altresì uno strumento di crescita e sviluppo professionale dei lavoratori in quanto collegata ai piani individuali di formazione e ai sistemi di carriera. Al tempo stesso, la valutazione mira anche a coinvolgere il lavoratore nella organizzazione attraverso, da un lato, la raccolta del punto di vista del lavoratore nel merito della valutazione ricevuta e, dall'altro, attraverso la condivisione delle competenze attese e l'eventuale programma formativo a supporto a fronte dei *gap* di competenza riscontrati.

Nel dettaglio, la prima fase del processo di valutazione ha avvio a partire da settembre, con la condivisione delle schede di valutazione ai singoli lavoratori da parte del supervisore gerarchico. In questo primo incontro, il supervisore è tenuto a comunicare al singolo lavoratore il punteggio delle competenze richieste e il valore degli obiettivi attesi per l'anno di riferimento. Oltretutto, deve spiegare sia le ragioni dei punteggi assegnati sia la finalità più generale del processo di valutazione ai fini della performance della organizzazione. Secondo la policy aziendale, più in particolare, il processo di valutazione ha la finalità specifica di restituire al singolo lavoratore la misura della sua prestazione lavorativa in termini di competenze espresse rispetto a quelle richieste, nonché in termini di risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati.

**Figura 7 – Le principali fasi processo di valutazione**



Il secondo step ha luogo nel bimestre gennaio-febbraio, durante il quale il supervisore è tenuto a fissare un colloquio intermedio: in questa occasione, il supervisore deve comunicare al lavoratore l'andamento intermedio della performance in corso di anno nell'ottica di consentire a quest'ultimo di poter apportare per tempo modifiche ai propri comportamenti al fine di allinearli con le indicazioni ricevute dal supervisore. La terza fase del processo prende avvio in concomitanza con la chiusura dell'esercizio fiscale, sicché a giugno il supervisore è tenuto a compilare le schede e, una volta formulate tutte le valutazioni, può presentare eventuali proposte di variazione retributiva, tenendo conto del budget assegnato per la sua unità organizzativa. Nel mese di luglio e agosto, i risultati delle valutazioni sono analizzati dall'ufficio risorse umane e, una volta conclusa l'analisi,

successivamente le proposte di variazione sono presentate alla direzione aziendale per la validazione finale.

Ai fini della conclusione del processo valutativo, a settembre il supervisore restituisce i risultati della valutazione al lavoratore e (se previsto) assegna gli obiettivi per l'anno successivo. Nel comunicare tali risultati, il supervisore deve seguire una metodologia di gestione del colloquio individuale definita dall'azienda, il cui fine è rendere il più possibile fluido e senza attriti il dialogo valutativo tra supervisore e lavoratore. Questa si basa sostanzialmente su alcune tecniche di comunicazione efficace finalizzate a migliorare le capacità argomentative e l'assertività del supervisore rispetto a osservazioni, obiezioni e contestazioni che eventualmente potrebbe opporre il lavoratore in sede di comunicazione della valutazione. Si sottolinea, in particolare, l'importanza di fornire risposte basate su una ricostruzione puntuale ed oggettiva dei fatti, evitando *bias* che potrebbero generare effetti distorsivi nel processo di valutazione da parte del supervisore. Tra questi, ad esempio, si segnalano: i) la c.d. "tendenza al centrale", ossia l'abuso del punto medio della scheda; ii) gli stereotipi con cui si generalizza una caratteristica al gruppo di appartenenza; iii) la c.d. "equazione personale", per cui il supervisore valuta secondo i parametri di autovalutazione; iv) la *primacy*, secondo cui la valutazione risente principalmente della prima impressione; v) la *recency*, per cui si dà maggior peso alle ultime informazioni ottenute sull'oggetto; vi) l'effetto alone, ossia l'allargamento di una caratteristica sulle altre; vii) il *banrum*, laddove un evento inconsueto monopolizza l'attenzione; viii) il contrasto, qualità di poco superiori valutate molto superiori dopo una serie mediocre; ix) la convergenza, per cui grandi differenze tra due valutati appiattiscono quelle tra due simili; x) la compensazione, secondo cui il supervisore valuta in base alla profezia che si auto-avvera. L'ultima fase della procedura di valutazione, coincidente con il mese di ottobre, prevede l'erogazione della quota variabile di retribuzione nei confronti dei lavoratori per i quali è assegnata, compatibilmente con una soglia minima di risultato economico della impresa individuata all'interno dell'accordo aziendale.

#### **4. Il sistema retributivo aziendale e il disallineamento tra costo del lavoro e produttività**

##### **4.1. L'attuale sistema retributivo tra contrattazione collettiva e politiche aziendali unilaterali**

Attualmente, il sistema retributivo aziendale, del quale il premio di risultato è solo uno tra i diversi elementi, è oggetto di regolazione anzitutto da parte del CCNL



metalmecanici. Quest'ultimo infatti disciplina la stragrande maggioranza degli istituti retributivi, tra i quali rilevano i minimi tabellari, le mensilità aggiuntive, le indennità e gli aumenti di anzianità, i cui importi sono tutti accomunati dal fatto di essere fissi. D'altra parte, come già scritto, la contrattazione di secondo livello ha la competenza esclusiva di regolare la retribuzione variabile, la cui dinamica deve essere agganciata ai risultati di impresa variamente misurati in termini di redditività, produttività, qualità ed efficienza, ai fini del miglioramento della competitività aziendale. Oltre ai trattamenti retributivi previsti dalla contrattazione collettiva, nazionale o aziendale, ogni azienda ha inoltre la facoltà di poter riconoscere unilateralmente ulteriori importi eccedenti sia di natura variabile sia in cifra fissa, il cui ammontare può essere più o meno assorbibile rispetto agli incrementi previsti dalla contrattazione.

In particolare, il CCNL metalmeccanici regola il livello retributivo dei minimi contrattuali per ogni qualifica e categoria, prevedendo la corresponsione della retribuzione sulla base di tredici mensilità. Al fine di tutelare il potere di acquisto delle retribuzioni nominali, è inoltre previsto che, a partire dal varo del Protocollo del 23 luglio 1993, la dinamica salariale di ciascun livello contrattuale sia collegata all'andamento della inflazione. Ai fini della determinazione delle variazioni retributive di ciascun livello contrattuale, a partire dall'Accordo quadro del 22 gennaio 2009, l'andamento della inflazione è misurato sulla base dei dati forniti dall'Istat rispetto all'Indice dei prezzi al consumo armonizzato al netto degli energetici importati (IPCA). Prima del rinnovo del 2016, in ottemperanza alle regole previste dall'Accordo interconfederale del 15 aprile 2009, la dinamica retributiva dei minimi tabellari era definita *ex ante* sulla base del tasso di inflazione previsionale con eventuali meccanismi di recupero tra inflazione prevista e inflazione effettiva durante la vigenza del contratto. Con il rinnovo del triennio 2016-2019, invece, nel CCNL metalmeccanici viene superato il meccanismo stabilito dal modello del 2009 in quanto si prevede che, in un contesto di stagnazione della dinamica dei prezzi, di adeguare la dinamica salariale al tasso di inflazione consuntivato *ex post* prendendo a riferimento sempre l'indice IPCA. Più in particolare, entro il mese di ciascun anno di vigenza dell'accordo i rappresentanti delle federazioni di settore si incontrano per definire gli incrementi percentuali dei minimi tabellari sulla base dei dati forniti dall'Istat della inflazione consuntivata l'anno precedente. Il rinnovo specifica inoltre che gli aumenti dei minimi contrattuali al livello nazionale assorbono gli aumenti retributivi fissati al livello aziendale, sia come superminimo individuale (se privo di una clausola espressa di non assorbibilità) sia come superminimi collettivi. La tabella seguente sintetizza i livelli retributivi mensili per ogni categoria contrattuale fissati a partire dal 1° giugno 2017, nonché gli incrementi assoluti nei successivi due anni di vigenza del CCNL. A fronte del nuovo meccanismo di calcolo, in termini relativi, gli incrementi

retributivi di ciascun livello nel 2018 sono stati pari a 0,9 punti percentuali, mentre nel 2019 tali incrementi sono stati di 0,8 punti percentuali.

**Tabella 14 – Minimi tabellari del CCNL metalmeccanici per livello di inquadramento, anni 2017-2019**

Categorie	1° giugno 2017	1° giugno 2018	1° giugno 2019
1 <sup>a</sup>	1.299,11	1.310,80	1.321,29
2 <sup>a</sup>	1.434,01	1.446,92	1.485,50
3 <sup>a</sup>	1.590,22	1.604,53	1.617,37
3 <sup>a</sup> super	1.624,58	1.639,20	1.652,31
4 <sup>a</sup>	1.658,94	1.673,87	1.687,26
5 <sup>a</sup>	1.776,66	1.792,65	1.806,92
5 <sup>a</sup> super	1.904,32	1.921,46	1.936,83
6 <sup>a</sup>	2.043,02	2.061,41	2.077,29
7 <sup>a</sup>	2.280,84	2.301,37	2.319,78
8 <sup>a</sup> Quadri	2.335,50	2.356,52	2.375,37

Oltre a fissare i minimi tabellari, il CCNL metalmeccanici prevede all'art. 6, Sez. IV, la corresponsione di incrementi in cifra fissa commisurati all'anzianità di servizio, la cui erogazione avviene ogni due anni per un massimo di cinque bienni e il cui importo è differenziato in funzione del livello di inquadramento. Inoltre, il valore degli scatti ha carattere cumulativo e se un lavoratore ha un aumento di livello contrattuale in costanza del rapporto di lavoro, si ridetermina a sua volta il valore complessivo degli scatti sulla base del livello. Si riporta di seguito la tabella con gli incrementi periodici di anzianità in vigore dal 1° gennaio 2001 suddivisi per livello di inquadramento.

**Tabella 15 – Scatti di anzianità per livello di inquadramento**

Categorie	Importi in vigore dal 1° gennaio 2001
1 <sup>a</sup>	18,49
2 <sup>a</sup>	21,59
3 <sup>a</sup> e 3 <sup>a</sup> super	25,05
4 <sup>a</sup>	26,75
5 <sup>a</sup>	29,64
5 <sup>a</sup> super	32,43
6 <sup>a</sup>	36,41
7 <sup>a</sup> e 8 <sup>a</sup> Quadri	40,95

Per quanto riguarda i trattamenti retributivi previsti al livello aziendale, esclusi quelli destinati ai quadri e dirigenti, questi possono essere differenziati in funzione del destinatario (individuale/gruppo) e del carattere variabile o meno della erogazione (vedi tabella 5). Inoltre, gli istituti retributivi al livello aziendale possono essere regolati dalla contrattazione aziendale ovvero unilateralmente dalla direzione risorse umane. I primi coprono generalmente la categoria degli operai, mentre i secondi riguardano principalmente gli impiegati. Nel quadrante in alto a sinistra della tabella figura il premio di risultato come quota retributiva a carattere reversibile destinata a una pluralità di lavoratori, mentre il quadrante in alto a destra identifica le voci retributive di tipo collettivo quali il premio di efficienza, il premio pre-feriale, il premio di produzione, il IV elemento ABS e la gratifica straordinaria. Nei due quadranti in basso si rileva la presenza di due voci retributive di tipo individuale: da un lato il c.d. premio di bilancio, un trattamento retributivo avente natura variabile di tipo premiale e, dall'altro, il superminimo individuale, un incentivo a titolo di riconoscimento per una prestazione particolarmente diligente o per differenziare il valore di una specifica prestazione rispetto al valore di mercato.

**Tabella 16 – Il sistema retributivo aziendale**

	<b>Collettivo</b>		
<b>Variabile</b>	Premio di risultato	Premio di efficienza Premio pre-feriale Premio di produzione IV Elemento ABS Gratifica straordinaria	<b>Fisso</b>
	Premio di esercizio	Superminimo individuale	
	<b>Individuale</b>		

Entrando nel dettaglio della ricostruzione degli istituti retributivi, oltre al premio di risultato, di cui si è dato conto della evoluzione nei precedenti paragrafi, compongono la struttura della retribuzione, quindi, le seguenti voci retributive aziendali regolate dalla contrattazione aziendale, la cui applicazione si rivolge esclusivamente alla categoria degli operai:

- Una prima tipologia di erogazione in cifra fissa di tipo collettivo regolata dalla contrattazione collettiva aziendale è il c.d. premio pre-feriale introdotto con l'accordo del 3 aprile 1989. Si tratta inizialmente di un istituto retributivo avente natura parzialmente variabile in quanto collegato a un indice di assenteismo: consiste

inizialmente di una somma di 300.000 lire suddivisa in 168.000 lire in quota fissa e 132.000 lire in quota variabile differenziata rispetto all'assenteismo. L'accordo del 8 febbraio 2006 rende il premio pre-feriale una erogazione avente natura di retribuzione differita alla stregua di una quattordicesima mensilità integrando al suo interno diverse voci retributive regolate da precedenti accordi. In particolare, l'accordo eleva l'importo a 390 euro complessivi, di cui 155 euro derivanti dalla conversione in euro del vecchio importo di cui all'accordo del 3 aprile 1989, 120 di euro di aumento contrattuale e 65 euro derivanti dalla integrazione della indennità di turno della domenica pomeriggio ai sensi dell'accordo del 30 ottobre 2000;

- Tra le erogazioni in cifra fissa aventi carattere continuativo di tipo collettivo riconosciute dalla contrattazione aziendale si segnala anche il premio di efficienza, la cui introduzione risale all'accordo aziendale del 3 aprile 1989. Inizialmente si configura alla stregua di una retribuzione incentivante, erogata su base mensile, la cui dinamica è collegata al raggiungimento di obiettivi di performance al livello di reparto<sup>(85)</sup>. Attualmente è un premio fisso di reparto consolidato nella struttura della retribuzione come quota fissa attraverso atto unilaterale da parte della direzione aziendale. Il premio è differenziato per area organizzativa e va a coprire i disagi collegati alle attività svolte nell'ambito di un dato reparto produttivo.

Per quanto riguarda, invece, le voci retributive applicate solo alla popolazione impiegatizia, rilevano la c.d. gratifica straordinaria e il premio di esercizio. In particolare, la gratifica straordinaria è un elemento della retribuzione avente natura di retribuzione differita alla stregua di una quattordicesima mensilità, dalla quale sono esclusi dal relativo campo soggettivo di applicazione gli operai, i quali sono destinatari invece di un trattamento retributivo analogo quale il premio pre-feriale. Quanto al premio di esercizio, si tratta di un premio unilaterale collegato a un sistema di valutazione individuale delle competenze e a un sistema per obiettivi

---

<sup>(85)</sup> Si trattava, nello specifico, di un incentivo salariale variabile di tipo *gainsharing* costruito su indicatori di natura collettiva, la cui erogazione era dipesa dal raggiungimento di obiettivi di produttività, qualità e assenteismo. Il premio di efficienza, così come era disciplinato nell'accordo del 3 aprile 1989, era erogato su base mensile facendo parte della struttura del cedolino paga ed era calcolato sui risultati medi dello stabilimento nel mese precedente con un'ulteriore riparametrazione nei reparti secondo dei coefficienti percentuali pattuiti tra le Parti. Nello specifico, il premio era calcolato sulla base di una moltiplicazione tra un indicatore di produttività oraria del lavoro e un indicatore multifattoriale di qualità, assenteismo e utilizzo impianti. L'indicatore di produttività oraria del lavoro era misurato come rapporto tra il peso delle quantità prodotte e il totale ore di manodopera. L'indicatore multifattoriale era invece calcolato come somma tra indice di qualità interna, indice di qualità esterna, indice di assenteismo e indice di utilizzo impianti, il tutto diviso quattro. Con riferimento agli indicatori di qualità, l'accordo definiva l'indice di qualità interna come il rapporto tra il numero di scarti al mese sul totale della produzione scelta moltiplicato per cento, l'indice di qualità esterna come rapporto tra quantità di prodotto spedito contestata dal cliente finale e quantità spedita moltiplicato per cento. L'accordo infine definiva l'assenteismo come il rapporto tra le ore di assenze per infortunio, malattia, assenza ingiustificata, ritardi, sospensioni, permessi non retribuiti e il totale delle ore lavoratore.

(aziendali, di area, individuali), la cui regolazione è rimessa alle politiche aziendali di gestione delle risorse umane, mentre il suo ammontare complessivo varia, al livello collettivo, in funzione sia dell'andamento economico-finanziario dell'azienda sia degli obiettivi di area, mentre al livello individuale dipende dal punteggio nella valutazione e nel grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Come vedremo nell'ultimo paragrafo della tesi, la nuova ipotesi di sistema incentivante mutua in parte le logiche di funzionamento del premio di esercizio, nella misura in cui differenzia in quota parte il premio collettivo di risultato in base alla valutazione delle competenze, mentre resta esclusa dalle logiche di funzionamento la differenziazione per obiettivi individuali, che resta invece applicata solo agli impiegati.

Da ultimo, le voci retributive applicate sia ad operai che a impiegati sono il premio di produzione e il IV elemento ABS. Si tratta di due trattamenti retributivi in cifra fissa aventi carattere collettivo, irreversibile e continuativo, la cui regolazione origina al livello di prassi aziendale.

A fronte di questa composita e complessa struttura retributiva, attualmente il peso complessivo della quota variabile della retribuzione è pari a circa il 3 per cento, mentre quella fissa è pari al 97 per cento. Se si prescinde dalla quota fissa dei minimi tabellari e degli scatti di anzianità regolati dal CCNL metalmeccanici, la descrizione analitica della struttura retributiva ha evidenziato l'esistenza di molteplici istituti retributivi in cifra fissa sia oggetto di regolazione della contrattazione aziendale sia disciplinati al livello di prassi aziendale. Prendendo a riferimento, ad esempio, la struttura della retribuzione degli operai, sulla quale insiste anche la contrattazione aziendale (mentre per gli impiegati le erogazioni aziendali sono solo di natura unilaterale), si può evidenziare come le erogazioni in cifra fissa regolate dalla contrattazione aziendale rappresentano circa 6,6 punti percentuali sul valore totale della retribuzione, mentre le erogazioni in cifra fissa di origine unilaterale coprono circa 3,1 punti percentuali (vedi tabella 6). Sommando quindi queste due categorie di erogazioni in cifra fissa la quota complessiva di retribuzione oggetto di regolazione al livello aziendale si attesta intorno a dieci punti percentuali. D'altra parte, la quota retributiva più rilevante si conferma il minimo tabellare fissato dal CCNL (80,64%), la cui dinamica è svincolata dal ciclo economico della impresa, essendo agganciata all'andamento della inflazione nazionale. Anche gli scatti di anzianità sono una voce rilevante della retribuzione (5,32%),

**Tabella 17 – Struttura della retribuzione per la categoria operai**

Istituto retributivo	Fonte	Quota fissa	Quota variabile
		<i>Valore percentuale</i>	
<b>Minimo Tabellare</b>	CCNL	80,64%	
<b>Scatti di anzianità</b>	CCNL	5,32%	
<b>Superminimo</b>	Unilaterale	2,94%	
<b>Scatti congelati</b>	Unilaterale	0,04%	
<b>Premio di produzione</b>	Unilaterale	0,18%	
<b>IV Elemento ABS</b>	Unilaterale	2,92%	
<b>Premio Rep./Eff.</b>	Contrattazione aziendale	5,81%	
<b>Premio di risultato</b>	Contrattazione aziendale		3,34%
<b>Premio pre-feriale</b>	Contrattazione aziendale	0,79%	

#### **4.2. La dinamica del costo del lavoro per unità di prodotto e ricadute sulla competitività aziendale**

In questo paragrafo, alla luce della descrizione ricostruttiva sull'articolazione della struttura retributiva del precedente paragrafo, saranno evidenziate le ricadute economiche in termini di dinamica salariale, di produttività del lavoro e del costo del lavoro per unità di prodotto per quanto riguarda l'ambito della produzione all'interno del quale opera principalmente la popolazione operaia. Questi indicatori, tra loro interdipendenti, sono stati tutti misurati al livello disaggregato sugli impianti dell'Area Acciaieria, della Linea Luna e della Linea Marte in quanto rappresentativi dei principali processi produttivi dell'azienda. La disaggregazione del calcolo degli indicatori per linee di processo e prodotto risponde a esigenze di omogeneità nei dati analizzati, che, come visto nel par. 1 della LR, consentono di sviluppare una misurazione più corretta e precisa della produttività del lavoro dal punto di vista metodologico. L'analisi prende a riferimento una serie storica di sette anni con anno base 2010, considerato come anno di migliore performance aziendale sia in termini di produttività del lavoro che di CLUP. Più in particolare, la produttività del lavoro qui considerata è una produttività in volume in quanto è stata misurata in termini di rapporto tra quantità totale di tonnellate prodotte per numero totale di addetti al livello di linea produttiva. Si tratta, inoltre, di una produttività del lavoro misurata sulla base del numero di occupati e non del numero totale di ore lavorate. Tale scelta metodologica è motivata dal fatto che il numero totale di ore di straordinario in azienda ha un valore percentuale piuttosto residuale sul totale delle ore lavorate, sicché la scelta di questo indicatore non appare distorsiva ai fini dell'analisi. Per quanto riguarda, invece, il costo del lavoro per unità di lavoro, tale

indicatore è calcolato come rapporto tra il costo del lavoro (retribuzione lorda + cuneo fiscale e contributivo) e numero totale di addetti, disaggregando il numeratore e il denominatore all'interno delle singole aree. Va precisato, inoltre, che ABS può essere inquadrata come azienda *capital intensive* da un punto di vista di costo del lavoro e processi produttivi, in quanto il costo del lavoro ha un peso residuale sul bilancio che oscilla intorno al 20 per cento sui costi totali e al 8 per cento sui costi di trasformazione (costo del personale, materie prime, ammortamenti, energie elettrica etc.).

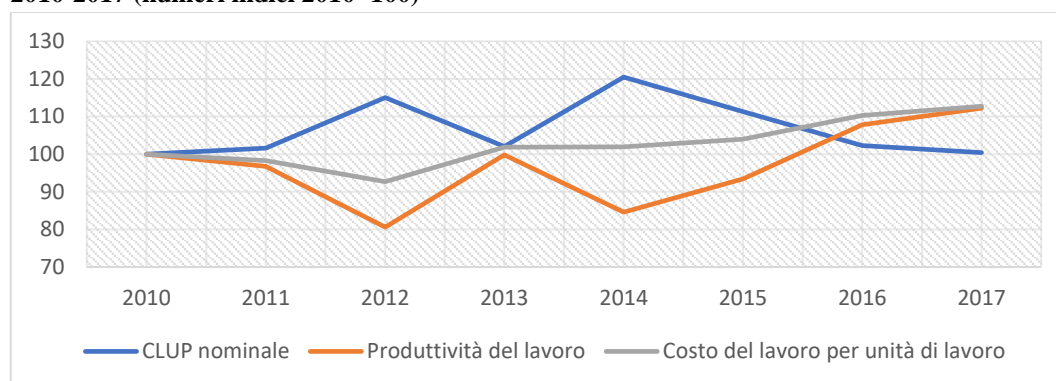
Per quanto riguarda gli impianti dell'Area Acciaieria e della Linea Luna, i grafici delle fig. 7 e 8 evidenziano un andamento anticiclico della produttività del lavoro rispetto all'andamento del costo del lavoro per unità di prodotto, nella misura in cui la crescita progressiva del costo del lavoro per unità di lavoro è stata del tutto indipendente dall'andamento fluttuante della produttività. Tale crescita del costo del lavoro può essere spiegata verosimilmente dagli aumenti retributivi dei minimi tabellari al livello di CCNL metalmeccanici, dal valore complessivo degli scatti di anzianità, dagli aumenti del livello di inquadramento attribuiti al singolo lavoratore. D'altra parte, invece, la quota variabile di retribuzione ha influito ben poco sul contenimento del costo del lavoro in situazioni di flessa produttivo, ovvero sulla sua crescita in situazione di espansione produttiva, dato il suo peso residuale (3%). Non è dato sapere, invece, se il premio di risultato abbia avuto una qualche efficacia sulla incentivazione della performance lavorativa, sebbene si possa ipotizzare che l'assegnazione di obiettivi di produttività di area abbia avuto quantomeno la funzione di contribuire a un maggior allineamento della forza-lavoro alla strategia aziendale. Per quanto riguarda, invece, la linea Marte, qui la dinamica negativa della produttività, a partire dal 2012, è dipesa dall'introduzione del macchinario della Rotoforgia, una innovazione tecnologica di processo che, nelle sue fasi iniziali, ha mostrato una bassa produttività coincidente con l'avviamento e collaudo del nuovo impianto e la cui dinamica ha impattato sulla intera Linea Marte. Dalla fine del 2015, infatti, successivamente all'inaugurazione della Rotoforgia, la dinamica di salari e produttività si allinea progressivamente, per cui è presumibile ipotizzare che nei prossimi anni si raggiungerà un livello ottimale di utilizzazione dell'impianto.

Da un punto di vista di competitività aziendale, la crescita del CLUP, a parità di prezzi finali, genera una riduzione dei profitti, tanto maggiore se aumentano anche gli altri costi di trasformazione; viceversa, una riduzione del CLUP, a parità di prezzi, produce un incremento dei profitti. Posto che nel mercato degli acciai speciali le imprese sono *price-taker*, la dinamica del CLUP può incidere sui profitti solo nel momento in cui il livello dei prezzi dei beni finali resta invariato. Per questo, sarebbe opportuno confrontare, con la disponibilità dei dati economici, la dinamica del CLUP nominale con la dinamica dei prezzi, per verificare eventuali

effetti di redistribuzione funzionale del reddito tra i fattori della produzione, nonché ricadute in termini di competitività aziendale.

D'altra parte, la crescita del CLUP può essere un fattore di crescita della produttività del lavoro, in quanto incentiva l'imprenditore a introdurre automazione tecnologica *labour saving* attraverso il meccanismo della c.d. "frusta salariale". Ma tale effetto si dispiega solo in un orizzonte temporale di lungo periodo, in quanto gli investimenti in innovazione tecnologica e di processo richiedono ingenti capitali e tempi di rodaggio lunghi, durante i quali la produttività si contrae ulteriormente. Nel breve periodo, invece, un aumento del CLUP si scarica sui profitti o sui prezzi, a seconda di come l'impresa reagisce a tale dinamica incrementale. Da ultimo, è importante sottolineare come il dato del CLUP debba essere contestualizzato rispetto a una impresa *capital intensive* nella quale il costo assoluto del lavoro ha un peso relativamente ridotto rispetto ad altri costi di trasformazione, per cui eventuali aumenti di quest'ultimo non sono in grado di poter determinare, entro certi limiti, un significativo peggioramento della competitività aziendale.

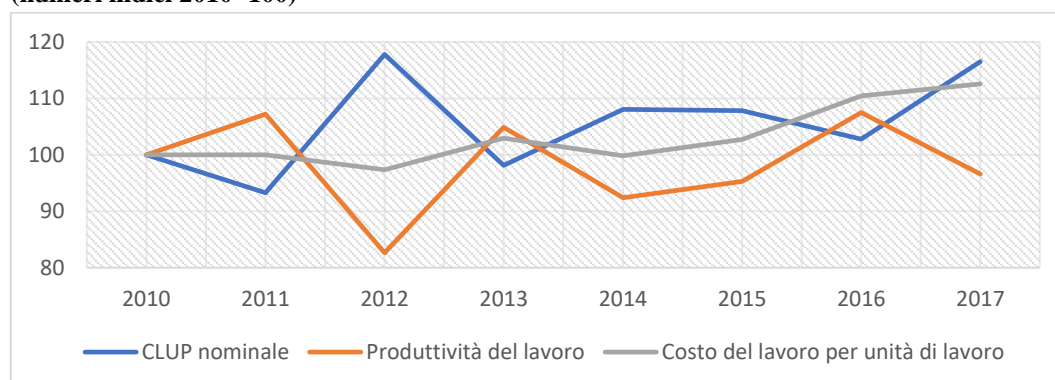
**Figura 8 – Andamenti di medio periodo del costo del lavoro per unità di lavoro, della produttività del lavoro e del costo del lavoro per unità di prodotto nominale – Area Acciaieria. Anni 2010-2017 (numeri indici 2010=100)**



Fonte: nostra rielaborazione su dati aziendali (Acciaierie Bertoli Safau S.p.A., 2019)

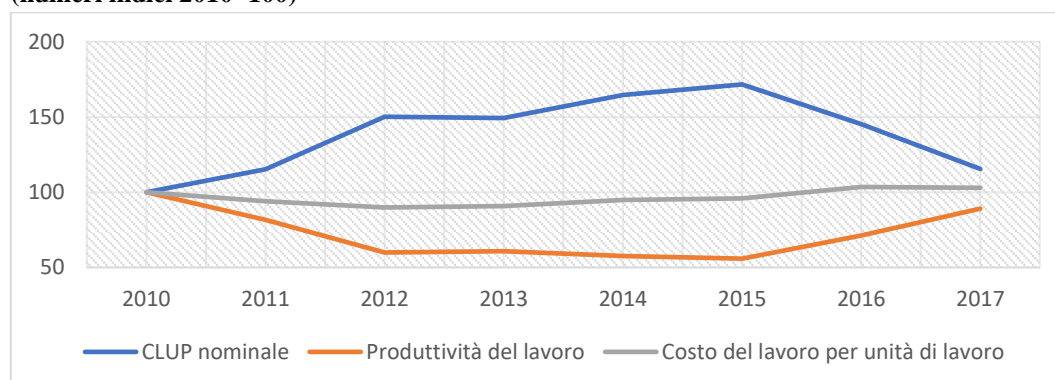


**Figura 9 – Andamenti di medio periodo del costo del lavoro per unità di lavoro, della produttività del lavoro e del costo del lavoro per unità di prodotto – Linea Luna. Anni 2010-2017 (numeri indici 2010=100)**



Fonte: nostra rielaborazione su dati aziendali (Acciaierie Bertoli Safau S.p.A., 2019)

**Figura 10 – Andamenti di medio periodo del costo del lavoro per unità di lavoro, della produttività del lavoro e del costo del lavoro per unità di prodotto – Linea Marte. Anni 2010-2017 (numeri indici 2010=100)**



Fonte: nostra rielaborazione su dati aziendali (Acciaierie Bertoli Safau S.p.A., 2019)

#### **4.3. Considerazioni a margine sulla produttività del lavoro in uno stabilimento siderurgico. Esiti di una intervista semi-strutturata <sup>(86)</sup>**

Concentrando l'attenzione sulla dinamica della produttività, gli andamenti fluttuanti di questo indicatore derivano in massima parte dagli andamenti ciclici propri del mercato siderurgico in termini di crescita e decrescita della domanda e dalla strategia di prezzo, costo e produttività definite dalla direzione aziendale. In

<sup>(86)</sup> Questo paragrafo è stato realizzato estrapolando i contenuti più rilevanti della intervista semi-strutturata condotta a INTERVISTATO 8.

termini di andamenti ciclici del settore siderurgico, è indubbio che quando aumenta la domanda di mercato, aumentano anche i volumi di produzione, mentre la forza-lavoro normalmente cresce in misura inferiore, il che genera in termini aritmetici un aumento della produttività del lavoro. All'inverso, quando la domanda di mercato diminuisce, si riducono anche i volumi produttivi, mentre la forza-lavoro rimane tendenzialmente stabile, fatta eccezione per i lavoratori con contratti a termine, il che genera una contrazione della produttività del lavoro.

Al netto delle variazioni della domanda di mercato, invece, il fenomeno della produttività del lavoro deve essere contestualizzato rispetto al tipo di processo produttivo, al tipo di mercato e, nondimeno, al tipo di prodotto realizzato. Sotto questo profilo, ABS può essere inquadrata anzitutto come un'azienda di processo nella quale i processi produttivi sono "comandati" dagli impianti, mentre il lavoro manuale è pressoché assente o comunque non incidente direttamente sulla lavorazione del prodotto. D'altra parte, le attività lavorative prevalenti sono quelle di controllo qualitativo e quantitativo dei flussi del processo produttivo e quelle di attrezzaggio dei macchinari nel caso di cambio di prodotto. Questo fa sì che il comparto siderurgico abbia caratteristiche molto differenti rispetto, ad esempio al settore manifatturiero, dove invece una quota consistente del lavoro operaio è di tipo manuale e nel quale la saturazione del processo di lavoro attraverso una intensificazione dei ritmi produttivi è direttamente correlato all'aumento di produttività. Diversamente, nel settore siderurgico, "viene meno l'aspettativa della efficienza sulle singole operazioni per introdurre invece una produttività di flusso produttivo secondo i processi aziendali, in concomitanza cioè della regolarità del flusso, del miglioramento della qualità intesa come riduzione degli errori di lavorazione e della risposta alle variazioni della domanda"<sup>87</sup>.

A ciò si aggiunga che il comparto degli acciai speciali è un settore di mercato con prodotti di qualità superiore rispetto agli acciai standard, per cui la competitività non è data tanto e solo da dinamiche di volume, ossia di massimizzazione delle quantità totali di tonnellate realizzate, ma anche dalla quantità di valore aggiunto generato dalla qualità del singolo tipo di prodotto. Di riflesso, il mercato che serve ABS è un mercato estremamente diversificato, caratterizzato da richieste della clientela di personalizzazione e co-progettazione del prodotto, dove gli ordini sono basati su lotti di ridotte dimensioni. Sul piano organizzativo, questa caratteristica peculiare della domanda determina un ribaltamento del rapporto tra mercato e produzione: mentre in passato, in un contesto di maggiore capacità di assorbimento della domanda, era la produzione che comandava (*push*) sul mercato, ora la produzione è tirata (*pull*) da quest'ultimo. Sicché, la produzione viene realizzata non solo con l'obiettivo di massimizzare e saturare gli impianti, ma anche in

---

(<sup>87</sup>) F. FARINA, *Discorso sulla qualità del lavoro*, Ediesse, 2007, pp. 45-46.

funzione della specifica richiesta del cliente, per cui l'azienda mira ad essere efficace ed efficiente non solo in termini di volumi, ma anche (e soprattutto) nell'adattarsi alla diversificazione e variabilità della domanda. Nelle imprese siderurgiche che producono acciai standard, al contrario, la produttività del lavoro, intesa come quantità di tonnellate prodotte per ora lavorata, riveste un ruolo fondamentale, in quanto i costi di produzione sono la principale (se non l'unica) leva di competitività. In questo comparto, a parità di tutte le altre condizioni, un aumento dell'output determina una riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto e un aumento dei profitti. Diversamente, per ABS la competitività non è solo competitività di costo ma anche competitività di qualità e di diversificazione, per cui la produttività va declinata non solo in volumi produttivi, ma anche in termini di capacità di adattamento ai cambiamenti delle richieste di mercato. Tale posizionamento strategico, quindi, se da un lato può determinare una riduzione della efficienza e della produttività degli impianti, dall'altro può generare, se opportunamente valorizzato, una maggiore marginalità in termini di valore aggiunto.

D'altra parte, a fronte di una marcata diversificazione della produzione, le esigenze di contenimento dei costi attraverso il raggiungimento di elevati standard di produttività resta comunque un obiettivo strategico da parte della direzione aziendale. Sotto questo profilo, come ricavato dalle interviste semi-strutturate, sulla dinamica della produttività del lavoro in uno stabilimento siderurgico incidono anzitutto la qualità e la modernità degli impianti e poi, nondimeno, anche l'organizzazione del lavoro, ossia la capacità di gestire in modo efficiente ed efficace i tempi di produzione. Questi si suddividono tra tempi direttamente operativi, tempi indirettamente operativi e tempi non operativi: con il primo termine ci si riferisce, in particolare, a quei tempi nei quali il macchinario lavora e produce secondo le procedure standard di lavorazione; con il secondo, si indicano le fasi di attrezzaggio e di cambio produzione delle macchine e degli impianti; con il terzo, da ultimo, si includono guasti, attese, fermate non desiderate, interventi manutentivi etc. Al netto dei tempi non operativi, la quota rilevante di tempo di produzione è rappresentata dai tempi direttamente operativi (65 per cento), mentre la quota residuale (35 per cento) è determinata dai tempi indirettamente operativi. La crescita della produttività dipende, quindi, dalla capacità della organizzazione di ridurre queste tre tipologie di tempi di produzione sui quali intervengono molteplici fattori. Più in particolare, i tempi direttamente operativi possono essere ridotti attraverso l'innovazione tecnologica e l'ammodernamento degli impianti, mentre l'organizzazione può incidere su di essi solo in senso negativo, ossia quando l'operatore non rispetta le procedure standard di produzione commettendo errori. I tempi indirettamente operativi, invece, possono essere ridotti attraverso una più efficiente ed efficace organizzazione delle attività lavorative sulla quale incidono il

rispetto delle procedure operative, le competenze tecniche, la professionalità, e la motivazione della forza-lavoro. Sulla terza tipologia di tempi, invece, è possibile agire sia attraverso la qualità degli impianti sia mediante un efficace controllo manutentivo anche di tipo predittivo.

## 5. Analisi e discussione dei risultati

In questo paragrafo, alla luce della Literature Review e delle evidenze emerse dal caso empirico, si darà risposta alle domande di ricerca formulate nel Par. 2 della Posizione del problema. In primo luogo, si evidenzierà come e perché una impresa siderurgica propone l'introduzione di un sistema incentivante integrato, ossia basato sia sulla valutazione delle performance collettive, sia sulla valutazione delle performance individuali in termini di competenze espresse. In secondo luogo, si effettuerà un'analisi tecnica del sistema incentivante ipotizzato e sui relativi fattori di successo o meno rispetto alla performance dei lavoratori. Da ultimo, si darà conto della capacità del sistema ipotizzato di contribuire al riallineamento tra dinamica salariale e produttività del lavoro, anche alla luce dell'attuale sistema retributivo aziendale.

Anzitutto, dalla descrizione del caso empirico emerge come la contrattazione aziendale dei premi di risultato nel periodo che va dal 2006 al 2015 sia stata caratterizzata da un approccio di tipo inerziale, nella misura in cui il modello incentivante si è riprodotto, seppure con differenti accorgimenti tecnici circa l'individuazione dei parametri di performance collettiva, nelle stesse forme e con le stesse finalità a ogni tornata contrattuale<sup>(88)</sup>. Vero è che se il primo accordo aziendale si limitava solo a introdurre un sistema *profit-sharing*, i successivi tre contratti aziendali hanno introdotto un modello premiante misto basato sia su indicatori *profit-sharing* sia su indicatori *gain-sharing* (produttività, qualità e sicurezza). Ma tale salto di qualità nella regolazione del premio di risultato era dettato unicamente da mere ragioni di opportunità negoziale e di conoscenza tecnica da parte del management aziendale sulla scelta dei differenti indicatori più appropriati. Non è un caso, infatti, che il secondo accordo, dove sono stati introdotti gli indicatori *gain-sharing*, sia stato sottoscritto alla presenza anche di Assindustria Udine, mentre i successivi rinnovi non vedono la firma di quest'ultima

---

<sup>(88)</sup> Secondo A. BRIGNONE, *Il ruolo delle relazioni industriali durante la crisi*, Adapt University Press, Working paper n. 138, 2013, p. 5, la reiterazione delle formule consolidate in materia di produttività nella contrattazione aziendale non dipenderebbe dall'impreparazione tecnica dei negoziatori, quanto da un mix di conservatorismo e mancanza di slancio innovativo sia delle organizzazioni sindacali sia delle imprese, il cui effetto è stata la mancata valorizzazione del merito individuale e conseguentemente il primato dell'egualitarismo salariale al ribasso.

associazione, posto che l'approccio aziendale si basa su una posizione di relativa autonomia dall'associazione confindustriale territoriale. In tutti gli accordi sul premio di risultato dal 2006 al 2015 la funzione svolta dal premio di risultato è stata principalmente quella di suddivisione del rischio e quella di incentivazione dello sforzo lavorativo, la prima attraverso l'inserimento del parametro di redditività, la seconda attraverso l'utilizzo dei parametri tecnici di produttività e qualità.

L'ipotesi di accordo del 2019 rappresenta, quindi, un salto qualitativamente rilevante nella prassi di gestione delle relazioni industriali aziendali perché introduce un sistema non più basato solo sulle performance collettive, ma anche sulla valutazione delle competenze (tecniche e trasversali). Da questo punto di vista, secondo lo schema classificatorio di cui al Par. 2.4, l'accordo ipotizzato introduce a tutti gli effetti un sistema incentivante integrato in quanto la struttura del premio è basata su una valutazione della performance nella quale la definizione delle competenze tecniche e valoriali oggetto di misurazione è collegata con la definizione degli obiettivi tecnici di Macro Area. Le competenze tecniche su cui sono misurati i lavoratori sono *role specific* dell'area ed è quindi verosimile ipotizzare che lavoratori più competenti siano più produttivi in quanto hanno una maggiore conoscenza del funzionamento dei macchinari, del processo produttivo e del prodotto. D'altra parte, le competenze valoriali mirano invece ad un maggior allineamento dei comportamenti individuali con le strategie di business individuate nella *Vision* e nella *Mission*, nell'ottica di far convergere le prestazioni lavorative agli indirizzamenti culturali dell'azienda. Il dato di complessità, oltretutto, è tanto più rilevante se si considera il fatto che l'accordo ipotizzato oltre a ridefinire la struttura del premio di risultato, integra all'interno del valore del premio anche una quota di retribuzione fissa (il c.d. "premio pre-feriale") e aggiunge una somma ulteriore al valore del moltiplicatore di base nell'ottica di aumentare il peso della retribuzione variabile sul totale della retribuzione.

La descrizione del funzionamento dell'accordo ipotizzato mette in luce come i sistemi incentivanti basati sulle competenze presentino differenti caratteristiche tipologiche a seconda che l'erogazione salariale collegata alla competenza acquisita sia un bonus consolidato nella retribuzione (il modello c.d. *pay for competence*), oppure abbia natura variabile perché collegato non all'acquisizione della singola competenza, ma al grado e all'intensità di conoscenza, capacità e abilità nell'esperire simultaneamente più competenze (sistemi incentivanti c.d. *skill-based*). Oltretutto, il caso di studio mostra come i sistemi incentivanti *skill-based* non riguardino necessariamente solo le competenze trasversali o manageriali, ma possano anche misurare le competenze tecniche, ciò nell'ottica di diventare strumenti di valorizzazione della polivalenza e polifunzionalità. Da questo punto di vista, il caso oggetto di studio evidenzia come la valorizzazione economica delle competenze (tecniche e trasversali), collocate all'interno di un sistema incentivante

integrato, rappresentino uno strumento alternativo di misurazione della performance individuale allorché il contenuto della prestazione lavorativa dell'operaio sia tale da non consentire una misurazione del rendimento produttivo e quindi della produttività individuale del lavoratore. In considerazione di quanto detto, si potrebbe affermare che i sistemi *pay for competence*, in quanto prevedono un bonus consolidato, siano funzionali strettamente a garantire una maggiore estensione della prestazione lavorativa attraverso l'acquisizione di nuove competenze. Al contrario, i sistemi incentivanti *skill-based*, oltre a valorizzare una maggiore polivalenza e polifunzionalità, possono diventare anche degli strumenti di incentivazione e misurazione della performance lavorativa del singolo lavoratore. È bene ricordare, infatti, come esplicitato nella LR, che la produttività del lavoro e la performance lavorativa, seppur correlati, sono due concetti ben distinti. Mentre il primo misura in termini quantitativi il rapporto complessivo tra output della produzione e input del lavoro, il secondo misura le abilità e la motivazione della forza-lavoro. Assunta questa distinzione concettuale, si potrebbe affermare che i sistemi incentivanti nella misura in cui incentivano e misurano la performance lavorativa siano strumenti che incidono primariamente sulle competenze, abilità e sulla motivazione della forza-lavoro, mentre, a ben guardare, presentano un collegamento solo indiretto con la produttività del lavoro. D'altra parte, la produttività del singolo lavoratore è misurabile solo in determinati contesti produttivi nei quali il processo di lavoro è scomponibile quantitativamente in operazioni elementari perché caratterizzato da standardizzazione, parcellizzazione e semplificazione nei suoi contenuti e nelle sue metodologie. In queste ipotesi, la nozione di produttività del singolo lavoratore viene a sovrapporsi a quella di rendimento lavorativo, nella misura in cui la produttività del singolo lavoratore è determinata dal numero di pezzi prodotti individualmente, a sua volta dipendente dal ritmo, dall'intensità e dalla velocità delle operazioni eseguite in una data unità di tempo. In un contesto in cui lavoro ha un contenuto prettamente cognitivo, qual è quello siderurgico, la produttività del lavoro viene a dipendere, a parità di tutte le altre condizioni, dalla performance lavorativa, ossia dalle competenze, dalle abilità e dalla motivazione della forza-lavoro nello svolgere una data prestazione lavorativa.

### **5.1. Sulle ragioni alla base della introduzione della valutazione delle competenze**

Da un'analisi delle interviste semi-strutturate emerge come vi siano, in particolare, tre ordini di ragioni alla base della introduzione della valutazione delle competenze

nel premio di risultato: la prima è di natura strutturale, ossia legata al tipo di mercato in cui opera l'azienda e al tipo di processo produttivo che la contraddistingue; la seconda invece attiene a una dimensione di natura più culturale, nel senso che l'inserimento della valutazione delle competenze individuali contribuisce a rendere il premio di risultato uno strumento più meritocratico rispetto ai sistemi incentivanti di tipo collettivo; la terza, infine, riguarda la funzione di indirizzamento dei comportamenti dei lavoratori rispetto alla strategia di business individuata dall'azienda (INTERVISTATO 2, INTERVISTATO 7, INTERVISTATO 8, INTERVISTATO 10, INTERVISTATO 11, INTERVISTATO 12, INTERVISTATO 13) <sup>(89)</sup>.

Quanto alla prima ragione, c'è consenso tra gli intervistati sull'assunto di base secondo cui il comparto siderurgico sia un mercato caratterizzato da un'estrema volatilità, un mercato nel quale c'è, sul piano macroeconomico, una strutturale sovraccapacità produttiva rispetto alla capacità di assorbimento della domanda. Questo fa sì che il vantaggio competitivo dell'azienda non dipenda dai volumi produttivi e dalla saturazione degli impianti, bensì dalla sua capacità di diversificare e personalizzare l'offerta ritagliandosi nicchie di mercato ad alto valore aggiunto (INTERVISTATO 2, INTERVISTATO 8). In conseguenza di questa strategia di diversificazione e personalizzazione, la produzione deve costantemente adattarsi alle richieste di un mercato complesso, volatile e imprevedibile e questo impone produzioni basate su lotti piccoli, continui cambi "profilo" del prodotto, nonché picchi e flessi produttivi nei diversi impianti (INTERVISTATO 2, INTERVISTATO 8). Dati i vincoli tecnologici di rigidità degli impianti, questa scelta strategica si traduce sul piano organizzativo nella valorizzazione della polivalenza e della polifunzionalità come strumenti in grado di poter garantire una maggiore capacità di adattamento della impresa agli shock di mercato (INTERVISTATO 12). Da qui l'idea che l'introduzione della valutazione delle competenze nel premio di risultato possa diventare uno strumento funzionale a motivare il lavoratore ad essere più flessibile, proattivo e dinamico nell'esecuzione della prestazione lavorativa. Ad esempio, quando il lavoratore viene spostato in una nuova posizione lavorativa, l'organizzazione assegna una nuova scheda di valutazione contenente nuove competenze cui sono attribuiti differenti punteggi di competenze attese. L'attribuzione di una quota di premio di risultato collegata all'acquisizione di queste nuove competenze, secondo gli intervistati, può rappresentare un incentivo ulteriore ad aumentare lo sforzo lavorativo per ricoprire in modo adeguato il nuovo ruolo assegnato (INTERVISTATO 12). D'altra parte, il

---

<sup>(89)</sup> S. DE SILVA, *An introduction to performance and skill-based pay system*, International Labour Organization Publications, 1998 sostiene l'ipotesi secondo cui l'introduzione di un sistema incentivante sia motivata da esigenze di incremento di produttività e miglioramento della qualità del lavoro.

carattere flessibile, reversibile e variabile del sistema incentivante ipotizzato garantisce un maggior controllo della dinamica del costo del lavoro rispetto ai sistemi *pay for competence* nei quali a fronte dell'acquisizione della singola competenza il lavoratore riceva un bonus consolidato nella struttura retributiva (INTERVISTATO 2, INTERVISTATO 12). Questo perché, a fronte dello spostamento in un'altra area organizzativa, le erogazioni variabili collegate alle competenze della precedente posizione lavorative non sono consolidate nella struttura retributiva, cosicché il lavoratore per ottenere l'erogazione variabile nella nuova posizione lavorativa deve dimostrare capacità, abilità e conoscenze rispetto alle nuove competenze assegnate (INTERVISTATO 2).

Assunto altresì il mercato come dato strutturale, alcuni soggetti intervistati hanno fatto emergere come oltre alle dinamiche della domanda, un altro elemento fondamentale alla base della ipotesi del nuovo sistema incentivante è ravvisabile nel fatto che ABS sia un'azienda di processo, caratteristica che la pone, da un punto di vista organizzativo, in una posizione del tutto differente rispetto, ad esempio, a un'azienda manifatturiera del settore metalmeccanico (INTERVISTATO 2, INTERVISTATO 8, INTERVISTATO 12). Nelle aziende manifatturiere il contenuto del lavoro operaio è prevalentemente manuale e, come tale, suscettibile di misurazione quantitativa attraverso l'utilizzo di metriche del lavoro che calcolano il numero, la densità e la frequenza delle operazioni in una data unità di tempo (il rendimento) <sup>(90)</sup>. Diversamente, nel caso di un'azienda di processo sono direttamente le macchine a produrre il bene finale, mentre l'operatore svolge funzioni cognitive di attrezzaggio, conduzione e controllo dell'impianto, sicché la misurazione della sua performance individuale può avvenire solo sulla base di criteri qualitativi basati sulla valutazione delle competenze (INTERVISTATO 12). Come osserva INTERVISTATO 2, ad esempio, parlando di ABS: “una realtà nella quale il singolo di per sé non può modificare in modo determinante l'output degli impianti e quindi il tema delle competenze espresse come valore che supporta la performance aziendale nel suo complesso è la modalità più corretta attraverso cui misurare il contributo individuale della persona che potenzialmente può dare. L'impianto viene condotto centinaia di persone, è impensabile collegare la dinamica del premio alla produttività del singolo individuo”. Da qui l'esigenza di mantenere una quota del premio collegato agli indicatori collettivi di performance collettive, perché la performance individuale non è completamente isolabile in un'azienda di processo, mentre la produttività può essere misurata solo al livello di area. Oltretutto, come afferma INTERVISTATO 2, “uno strumento che totalmente individualizzasse l'output del pre-

---

<sup>(90)</sup> Cfr. L. PATACCHIA, *La disciplina dei tempi di lavoro nel sistema Ergo-UAS. Problemi e prospettive*, Adapt University Press, 2017.



mio di risultato in realtà probabilmente si impoverirebbe di alcuni elementi fondamentali ai fini della performance aziendale, la cui dinamica è presidiata dai parametri tecnici e di sicurezza”.

Fatte queste premesse, si afferma in linea generale che il premio di risultato, così come congegnato, svolga una triplice funzione: i) la prima è di natura culturale, perché l’inserimento di alcuni elementi all’interno del premio di risultato può indirizzare – come comportamenti – la popolazione aziendale e, nello specifico, la popolazione operaia; ii) la seconda è di indirizzamento operativo verso gli obiettivi di business, quindi fundamentalmente in base alle strategie aziendali e alle direzioni su cui andare a focalizzare l’operatività delle persone e quindi collegare un effetto premiante per il raggiungimento di determinati obiettivi; iii) la terza è di natura più tecnica, e quindi una gestione delle dinamiche retributive e del costo del lavoro che grazie a questo strumento può essere in quota parte flessibilizzata e comunque può anche andare in un logica di redistribuzione (INTERVISTATO 2, INTERVISTATO 3, INTERVISTATO 5, INTERVISTATO 8, INTERVISTATO 11, INTERVISTATO 12). Con specifico riferimento all’introduzione della valutazione delle competenze, molti intervistati hanno sottolineato come, alla base di questi schemi retributivi, vi sia la volontà di differenziare il valore del premio sulla base del contributo individuale, ciò nell’ottica sia di ridurre fenomeni potenziali di *free-riding*, sia con l’obiettivo di veicolare un cambiamento culturale in senso meritocratico (INTERVISTATO 2, INTERVISTATO 8, INTERVISTATO 10, INTERVISTATO 11, INTERVISTATO 13). “L’elemento fondamentale di questo accordo che si è cercato di trovare non era quello effettivamente di creare un differenziale economico o raggiungere un obiettivo di indirizzamento operativo immediato. Ma era quello di produrre un cambio culturale: l’inserimento anche del 10 per cento della valutazione avrebbe mutato radicalmente l’approccio culturale del sindacato in ABS nei confronti – come si è detto – di un premio che di fatto nei suoi elementi cardine non era mai stato modificato in oltre 10 anni” (INTERVISTATO 2). Non manca chi ha osservato come la differenziazione retributiva risponda anche a un criterio di maggiore giustizia organizzativa e quindi a un più elevato grado di soddisfazione percepita dai lavoratori rispetto a un sistema premiante collettivo “a pioggia” (INTERVISTATO 10, INTERVISTATO 13). Oltretutto, a differenza dei sistemi retributivi basati solo sulla performance collettiva, la valutazione delle competenze ha una funzione di maggiore capacità di orientamento dei comportamenti dei lavoratori, in quanto il singolo lavoratore può controllare maggiormente i parametri su cui è valutato (INTERVISTATO 2) e l’azienda può definire in modo più diretto le aspettative sulla singola performance lavorativa (INTERVISTATO 12). Ad esempio, INTERVISTATO 12 osserva che in assenza di sistemi incentivanti basati sulle competenze i lavoratori, pur perseguendo l’interesse dell’azienda, si muovano

“come un moto browniano di elettroni”. La definizione di un sistema incentivante basato sulle competenze (specialmente quelle valoriali), fa sì che tutti “chiaramente si muovano secondo la visione aziendale”, per questo l’azienda “deve mettere un polo che attiri e faccia in modo di allineare i comportamenti dei lavoratori”. Quindi, “se si vuole andare a orientare i comportamenti bisogna andare a valutare qualcosa su cui le persone possono agire. A questo punto all’azienda interessa sostenere dei comportamenti che siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici. Ecco che in questo senso la valutazione delle competenze ha una funzione di orientamento”.

## **5.2. I fattori di efficacia di un sistema incentivante integrato sulla performance lavorativa**

La letteratura economico-organizzativa evidenzia come i fattori di efficacia di un sistema incentivante siano distinti a seconda che tale sistema sia *input* o *output-oriented*. Atteso che l’accordo ipotizzato introduce un sistema incentivante integrato, ossia basato sia sulla valutazione delle performance collettive sia su quelle individuali, la valutazione dei fattori di efficacia di questo sistema deve basarsi necessariamente su una combinazione ragionata dei fattori di successo individuati per entrambi i modelli incentivanti. Più in particolare, ai fini del successo di un sistema incentivante integrato, la letteratura economico-organizzativa individua le seguenti condizioni trasversali di contesto: i) relazioni industriali e di lavoro tipo cooperativo; ii) smantellamento di forti gerarchie burocratiche e il superamento di una forte parcellizzazione del lavoro <sup>(91)</sup>. Per quanto riguarda invece i fattori specifici propri dei due modelli incentivanti, la letteratura indica ai fini della efficacia dei sistemi di performance collettiva le seguenti condizioni: i) indicatori non distorsivi della performance collettiva; ii) indicatori di performance non manipolabili; iii) ridotta dimensione delle unità produttive per consentire controllo reciproco tra lavoratori <sup>(92)</sup>. Quanto alla quota collegata a meccanismi incentivanti *skill-based*, il successo di questi modelli dipende da: i) criteri e procedure valutative chiare e comunicabili; ii) valutazioni basate su un’ampia gamma di parametri, in grado di catturare tutte le variabili del comportamento lavorativo; iii) immediatezza comunicativa e vicinanza relazionale

---

<sup>(91)</sup> Cfr. E. LAWLER, G. LEDFORD, *A Skill-Based Approach to Human Resources Management*, Geo Publication, n. 218, p. 14-19; S. DE SILVA, *An introduction to performance and skill-based pay system*, International Labour Organization Publications, 1998, p. 14; R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, op. cit., pp. 115-152.

<sup>(92)</sup> Cfr. J. ROBERTS, *L’impresa moderna*, Il Mulino, 2006, pp. 113 e ss.

tra lavoratore e supervisore, e previsione di specifici momenti di riscontro; iv) programmi di formazione e sviluppo professionale a valle delle procedure valutative <sup>(93)</sup>.

### *Valutazione sul contesto aziendale*

Sotto questo profilo, emerge dalle interviste come il modello aziendale di relazioni industriali sia caratterizzato tutt'oggi da un approccio di tipo conflittuale in quanto le relazioni tra direzione aziendali e rappresentanti sindacali si configura più come uno scambio economico di breve periodo che come un modello partecipativo orientato a programmi congiunti di lungo periodo. Va precisato, tuttavia, che negli ultimi anni la direzione aziendale ha progressivamente riconosciuto al sindacato un ruolo di interlocutore istituzionale con il quale confrontarsi ai fini della gestione dei temi relativi all'andamento economico-produttivo della impresa. Da questo punto di vista, si potrebbe affermare che le relazioni industriali aziendali stiano muovendo verso un approccio di informazione e consultazione tra le parti, seppure le diffidenze reciproche rappresentino un ostacolo al processo di rafforzamento della fiducia, elemento necessario per un confronto orientato alla cooperazione (INTERVISTATO 2, INTERVISTATO 8). In questi termini, ad esempio, INTERVISTATO 2 afferma l'opinione "secondo cui lo stato attuale nella evoluzione di queste relazioni non è tale per cui ci sia un rapporto partecipativo, sicuramente negli ultimi anni si sono fatti dei passi avanti, si è cercato di fare quel passaggio culturale di cui si è parlato prima. Quindi, in qualche modo, trasferire attraverso informazioni anche una cultura maggiore del sindacato nel percepire le dinamiche aziendali e quindi una maggiore anche – diciamo così – allineamento del sindacato a delle logiche di mercato di settore che sono riconosciute. Sicuramente la relazione è facilitata da questa maggiore comprensione del contesto, dire che questo abbia portato oggi ancora a una situazione partecipativa è forse una visione troppo, che rischia di precorere i tempi".

Quanto alla struttura gerarchica e al sistema organizzativo, si può evidenziare come, a fronte di una cultura di tipo verticale e tradizionale, l'azienda abbia intrapreso negli ultimi anni un processo di cambiamento organizzativo volto a garantire una maggiore integrazione funzionale tra unità organizzative, ciò nell'ottica di contribuire a un superamento delle caratteristiche di forte parcellizzazione del

---

<sup>(93)</sup> Cfr. D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *la valorizzazione economica delle competenze, Diritto delle relazioni industriali*, n. 3, 2016, pp. 800-803. Per ulteriori approfondimenti: R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, *op. cit.*, pp. 115-152; N. GUPTA, A. MITRA, G.E. LEDFORD JR., *Success and Survival of Skill-Based Pay Plans*, in *Journal of Management*, 2005, vol. 31, n. 1, 28-49.

lavoro tipiche delle organizzazioni per funzioni. Questo nell'ottica sospingere l'azienda verso una dimensione organizzativa più orientata ai processi, in quanto il prodotto offerto sul mercato diventa sempre più personalizzato e ritagliato sulla esigenza del singolo cliente.

In considerazione di quanto detto, si può sostenere come l'azienda, in questa fase, stia muovendo verso un modello di relazioni industriali basato sulla informazione e consultazione del sindacato. L'esito di questo processo di cambiamento culturale e organizzativo non è scontato, ma allo stato attuale non è possibile prevedere verosimilmente quali saranno le traiettorie future. Sicché, in considerazione dei fattori di successo individuati, si può concludere che l'azienda, se proseguirà in questo percorso di cambiamento organizzativo, potrà verosimilmente essere compatibile con il contesto individuato dalla letteratura scientifico come prodromico dell'efficacia dei sistemi incentivanti integrati.

#### *Valutazione sulla quota del premio collegata agli indicatori di performance collettiva*

Nel caso oggetto di studio la valutazione della performance collettiva è collegata a indicatori di redditività, produttività, qualità e sicurezza. In primo luogo, si può sostenere che la scelta degli indicatori risponde in modo adeguato a tutti i requisiti individuati dalla letteratura scientifica. Essi non sono distorsivi in quanto incentivano l'impegno del lavoratore al raggiungimento degli obiettivi di performance coerentemente con la strategia aziendale. In particolare, gli obiettivi di produttività sono compensati dagli obiettivi di qualità e di sicurezza, senza generare meccanismi di focalizzazione dell'impegno su un obiettivo a detrimento dell'altro, in quanto aventi i primi due il medesimo peso ponderato, mentre il terzo avente carattere premiante. In altri termini, l'impegno alla massimizzazione dell'output produttivo deve sottostare ai vincoli di qualità del prodotto e alla corretta esecuzione dei compiti lavorativi rispetto alle norme di sicurezza. Oltretutto, tutti gli indicatori individuati non sono manipolabili in quanto il calcolo degli andamenti è demandato a soggetti terzi ai fini della imparzialità del calcolo del dato, sul quale il singolo lavoratore non ha la minima possibilità di incidere. In particolare, il calcolo sulla qualità e produttività è di competenza del Controllo di gestione, mentre il calcolo sull'indice di frequenza degli infortuni è elaborato dall'Ufficio Sicurezza. I lavoratori di questi due uffici inoltre non sono destinatari del premio di risultato. Da ultimo, i criteri di suddivisione delle unità produttive garantiscono un efficace controllo reciproco tra i diversi reparti, in quanto sulla dinamica di ciascun indicatore è facilmente individuabile il reparto responsabile di

eventuali errori. Al tempo stesso, l'aggregazione di più reparti in unità omogenee fa venire meno effetti di esternalità negative sui reparti limitrofi, valorizzando il lavoro di squadra e la condivisione degli obiettivi. Da questo punto di vista, il parametro di redditività è uno strumento ulteriore finalizzato a internalizzare eventuali effetti *spillover* generati dalle ricadute di eventuali errori di lavorazione sulle altre aree organizzative. Questo induce il lavoratore, e ancor di più il suo responsabile di reparto, a porre maggiore attenzione sulla qualità del lavoro svolto, nella misura in cui eventuali errori oltre a ricadere sui reparti di altre aree, potrebbe incidere sulla redditività aziendale.

#### *Valutazione sulla quota del premio collegata a meccanismi incentivanti skill-based*

Il sistema ipotizzato risponde adeguatamente a tutti i requisiti di tipo procedurale identificati dalla letteratura scientifica in materia. In particolare, la procedura di valutazione prevista è comunicata attraverso apposita policy aziendale a tutti i supervisori e a tutti i lavoratori destinatari del premio. Si tratta di una procedura calendarizzata su base annuale e suddivisa in diversi step aventi contenuti e obiettivi differenti, con colloqui intermedi semestrali di restituzione del feedback e colloqui finali annuali di valutazione complessiva. I criteri di valutazione sono comunicati dall'Ufficio Risorse Umane a inizio anno a tutti i valutatori e, da questi ultimi, ai singoli valutati nell'ambito della procedura di consegna, a inizio anno, della scheda di valutazione. Oltretutto, gli stessi valutatori, attraverso la partecipazione agli workshop di costruzione delle schede di valutazione, hanno ricevuto adeguate informazioni per comprendere a pieno il funzionamento dello strumento valutativo in base al quale, a loro volta, sono oggetto di valutazione, contribuendo al miglioramento della percezione della equità del processo. Al fine di ridurre effetti di *bias*, inoltre, sono state previste sessioni specifiche di formazione dedicate al tema della valutazione attraverso simulazioni, esempi, modelli di interazione a supporto del supervisore per gestire la comunicazione dei risultati.

Circa la scelta e l'ampiezza dei parametri, le schede di valutazione sono state costruite su due tipologie di competenze, quelle tecniche e quelle valoriali. Le prime sono *role specific*, ossia definite sulla base del ruolo organizzativo ricoperto dal lavoratore. La definizione delle competenze, più in particolare, è avvenuta attraverso il coinvolgimento dei lavoratori in workshop dedicati alla presenza di gruppi di lavoratori omogenei rispetto all'area di appartenenza. Le seconde invece, sono state definite *top down* nell'ambito del processo di *Envisioning*, con la finalità di trasferire i valori aziendali su tutta la scala gerarchica. In totale, nella scheda di valutazione, le competenze dei ruoli corrispondenti alla popolazione operaia oscillano tra 8 e 10, di cui 4 sono competenze valoriali e le restanti sono competenze

tecniche. Oltretutto, il peso percentuale e il numero di competenze tecniche contenute nella scheda di valutazione sono differenziati in funzione del livello organizzativo e quindi al grado di operatività della singola posizione lavorativa.

Per quanto riguarda la vicinanza relazionale tra supervisore e valutato, la valutazione viene effettuata dal responsabile diretto con il supporto eventualmente dell'Ufficio Risorse umane. È previsto, come anticipato, un feedback intermedio a cadenza semestrale con l'obiettivo di consentire al lavoratore di poter modificare la propria condotta in funzione del raggiungimento dei target di competenze attese per il ruolo ricoperto.

Da ultimo, la scheda di valutazione integra al suo interno una sezione specifica dedicata alle azioni di miglioramento, alle opportunità professionali di *job rotation*. Oltretutto è previsto un programma di formazione dedicato a supporto nel caso di *gap* di competenza riscontrati a seguito della valutazione. Tuttavia, tale programma non è automatico in quanto non è previsto un catalogo elettronico della formazione direttamente accessibile al singolo lavoratore. Ciò è stato deliberato scelto dall'azienda nell'ottica di poter personalizzare la formazione dedicata ai lavoratori in funzione delle specifiche esigenze di crescita professionale e di sviluppo del potenziale. Da questo punto di vista, alcuni intervistati hanno notato come l'introduzione della valutazione nel premio di risultato potrebbe contribuire a rafforzare ulteriormente la domanda di corsi di formazione da parte dei lavoratori a supporto della valutazione, in quanto collegati a una parte di remunerazione variabile (INTERVISTATO 6, INTERVISTATO 9).

### **5.3. Il contributo del sistema incentivante ipotizzato al riallineamento tra dinamica salariale e produttività**

Con l'inserimento del premio pre-feriale nel premio di risultato l'ammontare complessivo di retribuzione variabile sul totale della retribuzione risulterebbe pari a 4,13 punti percentuali. Una quota molto limitata sull'ammontare totale della retribuzione che verosimilmente potrebbe affievolire l'effetto motivazionale sulla forza-lavoro. Oltretutto, per com'è congegnato, solo in quota parte il premio di risultato risulta collegato a indicatori di produttività aziendale, mentre una quota restante del premio è collegato a indicatori collettivi di qualità e sicurezza, nonché indicatori individuali basati sulle competenze tecniche e valoriali. Da questo punto di vista, la quota di premio collegata alla valutazione delle competenze, più che incidere direttamente sulla produttività, è verosimile ipotizzare che abbia una incidenza sulla performance del lavoratore. D'altra parte, l'inserimento di un gate finanziario e di una rimodulazione del valore del moltiplicatore di base rispetto alla

redditività aziendale rappresenta un elemento di maggiore presidio sulla dinamica del costo del lavoro, che risulta in questo modo collegata con la capacità di spesa (*ability to pay*) dell'azienda.

Da questo punto di vista, l'analisi della struttura retributiva della popolazione operaia ha evidenziato tuttavia la presenza di istituti retributivi regolati dalla contrattazione aziendale o unilateralmente che integrano erogazioni in cifra fissa e che, come tali, rappresentano opportunità ulteriori di flessibilizzazione della retribuzione. Ciò in quanto il modello contrattuale prevede espressamente che le erogazioni definite dalla contrattazione aziendale debbano essere variabili e commisurate alle performance di impresa. Al netto dei superminimi individuali, la quota di retribuzione fissa al livello aziendale ammonta a circa 8,9 punti percentuali, somma sulla quale sarebbe possibile, in coerenza con gli attuali assetti retributivi, una conversione in retribuzione variabile. A fronte di questa opportunità, dalle interviste è emerso come vi sia consenso sul fatto che tali somme dovrebbero essere flessibilizzate al fine di garantire una maggiore rispondenza con le performance dei lavoratori. D'altra parte, su tali somme si evidenzia una posizione di forte chiusura da parte del sindacato (e in special modo di quella parte più conservatrice) rispetto all'opportunità di una loro flessibilizzazione. Sotto questo profilo, quindi, l'inserimento di una piccola quota di retribuzione fissa all'interno del premio di risultato ha già di per sé rappresentato "un primo fortissimo segnale", un obiettivo che se raggiunto "consentirà l'allargamento progressivo ad altre voci retributive fisse, anche magari inserendo ulteriori elementi di innovazione" (INTERVISTATO 2).

Vero è che la dinamica della quota rilevante dei minimi contrattuali del CCNL risulta sganciata dalle esigenze di competitività aziendale, in quanto collegata al tasso di inflazione consuntivato al livello nazionale. Da questo punto di vista, lo spostamento del baricentro contrattuale al livello decentrato potrebbe consentire una maggiore aderenza tra dinamica retributiva e produttività del lavoro, nell'ottica di consentire all'impresa un maggior presidio sul CLUP nelle fasi di flesso produttivo e un maggior guadagno di retribuzione ai lavoratori nelle fasi di espansione. D'altra parte, rispetto al tema del decentramento contrattuale emerge una posizione positiva rispetto alla opportunità di uno suo spostamento al livello regionale, mentre emerge l'opinione secondo cui una eccessiva aziendalizzazione delle relazioni industriali potrebbe creare, secondo gli intervistati, meccanismi di polarizzazione economica tra aree forti e deboli del paese, tra imprese efficienti e inefficienti, tra grandi e piccole e imprese. Da questo punto di vista, emerge il dato secondo cui la presenza del contratto nazionale metta al riparo l'impresa dall'intraprendere una contrattazione aziendale su quote rilevanti di retribuzione, riducendo i costi transattivi associati alle negoziazioni sindacali e consentendo alle diverse imprese di poter competere sul mercato senza fare concorrenza al ribasso

sul costo del lavoro e sulle condizioni di lavoro. D'altra parte, nell'ottica di un maggior allineamento tra salari e produttività, si è anche evidenziato nelle interviste il favore di alcuni manager rispetto alla opportunità di prevedere al livello nazionale incrementi retributivi da destinare alla contrattazione aziendale sui premi di risultato, coerentemente con le disposizioni contrattuali dell'accordo interconfederale del 2012 ad oggi, tuttavia, rimasto lettera morta.



## CAPITOLO IV

### CONCLUSIONI

*Sommario:* **1.** Problemi e prospettive del modello contrattuale alla luce delle evidenze del caso studio Acciaierie Bertoli Safau S.p.A. – **2.** Il ruolo dei sistemi incentivanti per il rilancio della produttività del lavoro

#### **1. Problemi e prospettive del modello contrattuale alla luce delle evidenze del caso Acciaierie Bertoli Safau S.p.A.**

Il caso di studio oggetto della presente ricerca ha evidenziato come nel settore metalmeccanico il salario fondamentale abbia un peso rilevante sul totale della retribuzione, mentre il valore percentuale del premio di risultato appare ancora oggi del tutto residuale. Si tratta di un dato economico che dimostra come la struttura salariale sia del tutto anelastica rispetto agli andamenti di mercato, con l'effetto di determinare un peggioramento di competitività aziendale in presenza di una dinamica stagnante della produttività del lavoro. Una criticità ulteriormente acuita dalla presenza di erogazioni in cifra fissa nella contrattazione aziendale, il cui peso percentuale sul totale della retribuzione non è affatto irrilevante: premi fissi, una tantum, superminimi coprono infatti circa 10 punti percentuali della retribuzione totale.

Al pari di quanto è avvenuto al livello nazionale, il caso di studio ha mostrato come l'attuale modello contrattuale determini, al livello aziendale, andamenti anticiclici del costo unitario del lavoro rispetto alla produttività. In altri termini, quando aumenta la produttività del lavoro, diminuisce il costo unitario del lavoro, e viceversa. Questo produce un peggioramento della competitività aziendale sia in termini di costo che di prezzi, con ricadute negative sulla occupazione e sulla qualità delle relazioni industriali. A parità di prezzi, gli aumenti del costo unitario del lavoro in presenza di una produttività altalenante determinano contrazione dei profitti durante le crisi, ovvero aumenti durante le fasi di espansione. A parità di profitti, viceversa, gli aumenti del costo del lavoro si scaricano sui prezzi, con effetti sulla competitività tanto più forti quanto più è elastica la domanda di mercato.

Questa tendenza è confermata anche dai dati economici che evidenziano come la maggior parte delle imprese italiane sia stata costretta, nel tempo di crisi, ad attivare una politica di contrazione dei profitti per non variare salari e prezzi; diversamente, si è optato per ridurre il numero di lavoratori occupati attraverso licenziamenti e/o cassa integrazione guadagni (c.d. "aggiustamento interno") mantenendo inalterati profitti e prezzi. Anche la storia di ABS testimonia un ricorso ciclico alla cassa integrazione quale misura necessaria per contrastare fasi di crisi economica. A fronte dell'adozione di queste misure, le imprese italiane hanno dovuto comunque

subire perdite di quote consistenti di mercato rispetto ai principali competitors internazionali (Cina in primis) <sup>(94)</sup>.

Di fronte alle difficoltà economiche del sistema produttivo italiano, gran parte degli economisti accademici ritengono che il crescente disallineamento tra costo del lavoro e produttività sia in parte attribuibile al mancato sviluppo quantitativo e qualitativo della contrattazione decentrata, che avrebbe dovuto svolgere la funzione specifica di legare una parte del salario alla dinamica della produttività al fine di aumentare il livello di quest'ultima <sup>(95)</sup>. La scarsa diffusione della contrattazione decentrata potrebbe essere spiegata verosimilmente in ragione della profonda frammentazione del tessuto produttivo, caratterizzato dalla prevalenza di piccole e medie imprese, generalmente meno propense a utilizzare la contrattazione aziendale <sup>(96)</sup>. Mentre la modesta qualità dei premi di risultato rispetto alla incentivazione della produttività è verosimile ipotizzare che potrebbe dipendere dal carattere compromissorio, distributivo e di breve periodo che caratterizza il modello italiano<sup>97</sup>.

Nell'ottica di superare la c.d. "trappola della produttività", il dibattito scientifico sulla riforma degli assetti contrattuali ha formulato due proposte alternative di politica contrattuale incentrate, la prima, sulla introduzione del tasso di produttività programmato (al livello nazionale e/o decentrato), mantenendo inalterata la struttura contrattuale; la seconda, tesa a un decentramento del baricentro contrattuale al livello territoriale e/o aziendale <sup>(98)</sup>.

A fronte di queste due proposte, emerge dal caso empirico la necessità di un superamento dell'attuale modello contrattuale in direzione di un decentramento geografico della contrattazione salariale al livello regionale, con la possibilità di prevedere clausole di uscita al livello aziendale in caso di crisi occupazionali o nuovi investimenti impiantistici. Non sembra invece percorribile la via diretta alla aziendalizzazione del modello contrattuale, in quanto tutt'oggi l'azienda sembrerebbe più propensa a esternalizzare alla rispettiva associazione datoriale i

---

<sup>(94)</sup> A. KANGUR, *Competitiveness and Wage Bargaining Reform in Italy*, IMF Working Paper n. 61, 2018.

<sup>(95)</sup> Cfr. P. TOMASSETTI, *Contrattazione collettiva e produttività del lavoro. Risultati preliminari di un progetto ADAPT co-finanziato dalla Commissione Europea*, Working Paper n. 4, 2017, p. 6.

<sup>(96)</sup> Cfr. J. ARROWSMITH, P. MARGINSON, K. SISSON, *Externalisation and internalisation of collective bargaining in Europe: variation in the role of large companies*. *Industrielle Beziehungen*, n. 10, 2003, pp. 363–392. Sul punto si veda anche: L. BISIO, S. CARDINALESCHI, R. LEONI, *Contrattazioni integrative aziendali e produttività: nuove evidenze empiriche sulle imprese italiane*, WP Series – Num.1/2018. Secondo le stime, la probabilità che una impresa sottoscriva un accordo sul premio di risultato dipenderebbe dagli investimenti netti passati, dal fatturato, dal costo del lavoro, dalle dimensioni di impresa e dal tasso di sindacalizzazione.

<sup>(97)</sup> P. TOMASSETTI, D. MOSCA, *LA valorizzazione economica della professionalità*, *op. cit.*

<sup>(98)</sup> Si veda il Par. 1.4 e il Par. 1.5 della Literature Review per una ricostruzione dottrinale sulle valutazioni sulle performance macroeconomiche del sistema contrattuale, nonché sulle proposte di riforma dello stesso.

costi transattivi derivanti dalla contrattazione collettiva degli istituti definiti al livello nazionale <sup>(99)</sup>.

Quanto alla proposta del tasso di produttività programmato, sia esso al livello aziendale, territoriale o nazionale, un'apertura sembrerebbe esserci sulla possibilità di portare al livello nazionale e/o regionale la produttività del lavoro. Tuttavia, a differenza della proposta elaborata da una parte degli economisti del lavoro, la dinamica della retribuzione collegata al tasso di produttività programmato *ex ante*, dovrebbe prevedere meccanismi di recupero *ex post* della retribuzione in conseguenza del mancato raggiungimento del target prefissato. Si tratta di una scelta motivata da necessità di contenimento del CLUP in considerazione del fatto che la dinamica della produttività non dipende solo dagli investimenti in innovazione di prodotto e di processo, ma anche da fattori esterni di mercato sui quali l'azienda evidentemente non può reagire, quantomeno nel breve periodo.

## 2.2. Il ruolo dei sistemi incentivanti per il rilancio della produttività del lavoro

È innegabile che sulla produttività del lavoro incidano molteplici fattori non sempre nella disponibilità delle parti sociali. Tuttavia, l'assunto che si è dimostrato in questa tesi è che la contrattazione aziendale, attraverso il salario di risultato, possa essere un fattore incentivante per stimolare la performance dei lavoratori e, indirettamente, la produttività del lavoro. Ciò a maggior ragione se si tiene in considerazione il dato che, come attesta la letteratura economico-organizzativa, i sistemi incentivanti di tipo integrato sono quelli più efficaci per incidere sulla performance lavorativa <sup>(100)</sup>. Si tratta di sistemi incentivanti che hanno la capacità di connettere in un'ottica di complementarità strategia aziendale, obiettivi di performance collettiva (redditività, produttività e qualità) e sviluppo delle competenze.

Con riferimento al contesto organizzativo, il caso empirico evidenzia tutt'oggi le difficoltà delle relazioni industriali aziendali ad evolvere pienamente in direzione

---

<sup>(99)</sup> Nell'opinione di F. BAUMANN, T. BRANDLE, *We Want Them All Covered! Collective Bargaining and Firm Heterogeneity: Theory and Evidence from Germany*, British Journal of Industrial Relations, 2017, pp. 463-499, l'applicazione dei contratti collettivi di categoria se da un lato riduce i costi transattivi, dall'altro però può generare un aumento del costo del lavoro per unità di prodotto nel caso in cui l'impresa abbia una produttività inferiore a quella media di settore. Per tale ragione, le imprese ad alta produttività sarebbero più propense ad applicare contratti di categoria rispetto alle imprese marginali perché ciò determinerebbe un aumento di competitività nel settore contrattuale. Così, applicare livelli salariali omogenei a sistemi produttivi con un alto grado di dispersione della produttività polarizza i differenziali di competitività tra imprese e genera meccanismi di fuoriuscita delle imprese dal sistema contrattuale.

<sup>(100)</sup> R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, Lavoro e Relazioni industriali, n. 2, 1999, p. 1.

della partecipazione indiretta con le organizzazioni sindacali <sup>(101)</sup>. Fattori legati alla cultura e alla storia delle relazioni industriali aziendali, nel caso di specie, sembrerebbero impedire il passaggio “dall’antagonismo alla partecipazione” auspicato in dottrina <sup>(102)</sup>. Eppure, esistono evidenze empiriche che testimoniano chiaramente come sussistano nessi positivi di complementarità tra sistemi incentivanti e partecipazione sindacale, nessi che genererebbero risultati positivi sulle performance aziendali. Il carattere compromissorio, distributivo e di breve periodo delle relazioni industriali, anche al livello aziendale, sembra tutt’oggi prevalere in luogo di un modello congiunto di partecipazione progettuale caratterizzato da obiettivi di medio-lungo periodo. Questo anche in ragione delle differenti culture sindacali presenti nel nostro sistema di relazioni industriali, culture che coprono un ampio spettro ideologico: da un approccio di tipo pluralista, contrattuale e partecipativo a un altro di tipo conflittuale, rivendicativo e classista. D’altra parte, pure nelle difficoltà del caso, sembrerebbe che il sistema aziendale qui analizzato si stia avvicinando progressivamente negli ultimi anni a un modello di relazioni sindacali basato sullo scambio di informazioni e sulla consultazione dei rappresentanti dei lavoratori.

È bene precisare che, come attesta un’ampia letteratura di taglio economico-organizzativa, l’efficacia di un sistema incentivante è tanto maggiore se collocato nell’ambito di un modello organizzativo basato sulle c.d. pratiche di lavoro ad alta performance <sup>(103)</sup>, di cui anche ABS può essere un caso rappresentativo. Esempi di aziende che hanno introdotto tali modelli organizzativi sono stati analizzati dalla dottrina più recente <sup>(104)</sup>. Nel campo delle relazioni industriali, sembrerebbe emergere inoltre negli ultimi anni una nuova prospettiva di contrattazione aziendale tesa non solo alla regolazione dei premi di risultato, ma anche alla innovazione organizzativa e alla partecipazione sindacale progettuale <sup>(105)</sup>. Si tratta indubbiamente di una frontiera di studio nuova, complessa e tutta da esplorare, sulla quale il sindacato giocherà una partita fondamentale per contrattare in azienda non solo gli aumenti del salario reale, ma anche la partecipazione alla progettazione della crescita della produttività del lavoro <sup>(106)</sup>.

---

<sup>(101)</sup> Per una ricostruzione delle differenti tipologie di partecipazione sindacale, si veda il Par. 2.5 della Literature Review.

<sup>(102)</sup> In questi termini P. BONI, *Il nuovo sistema delle relazioni sindacali in Italia. Il protocollo d’intesa del 23 luglio 1993*, Economia & Lavoro, n. 3.

<sup>(103)</sup> Cfr. A. CRISTINI, A. GAJ, S. LABORY, R. LEONI, *Dynamic Organisational Capabilities: a unifying framework for new work practices, product innovation and competences formation*, Rivista di Politica Economica, n.1-2, 2004; P. GRITTI, R. LEONI, *High Performance Work Practices, Industrial Relations and Firm Propensity for Innovation*, in *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 2012, pp. 267-309

<sup>(104)</sup> Cfr. AA.VV., *Il World Class Manufacturing (WCM) alla FIAT. Come cambia il lavoro*, Economia & Lavoro, 2015, n. 3; AA.VV., *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*, Guerini Next, 2015.

<sup>(105)</sup> I. ARMAROLI, *Progettare l’innovazione: la nuova frontiera dell’azione sindacale?*, Economia & Lavoro, n. 1, 2019.

<sup>(106)</sup> L. PERO, A.M. PONZELLINI, *Innovazione organizzativa, produttività e partecipazione dei lavoratori*, Paper presentato al convegno AISRI-AIEL, *Relazioni industriali, produttività e crescita*

## CONCLUSIONI

---

*in Italia (Roma 18 ottobre 2013)*, consultabile <http://www.mondoperaio.net/wp-content/uploads/2013/09/Pero-Ponzellini-Aisri-2.pdf> .

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *L'accordo del 23 luglio*, Prospettiva sindacale, n. 84, 1993;
- ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *Rivista Italiana degli Economisti*, n. 2, 2010;
- ACOCELLA N., LEONI R., *La riforma della contrattazione: una valutazione e soluzioni innovative. Un ruolo attivo per la politica economica*, relazione seminario CNEL, 2009;
- ACOCELLA N., *Politica economica e strategie aziendali*, Carocci Editore, 2011;
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, I rapporto ADAPT, Adapt University Press, 2015;
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015)*, II rapporto ADAPT, Adapt University Press, 2016;
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2016)*, III rapporto ADAPT, Adapt University Press, 2017;
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*, IV rapporto ADAPT, Adapt University Press, 2018;
- AKERLOF G., *Gift exchange and efficiency wage theory: four views*, American Economic Review, Papers and Proceedings, 1982;
- AKERLOF G., *Labor contracts as partial gift exchange*, Quarterly Journal of economics, 1982;
- ALAIMO A., *Gli incentivi retributivi nell'industria*, in ZOPPOLI L. (a cura di), *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, 1994;
- ALCHIAN A., H. DEMSETZ, *Production, information costs, and economic organization*, The American Economic Review, 1972, vol. 62, n. 5, p. 777 ss
- ALDERFER C. P., *Existence, relatedness, and growth; human needs in organizational settings*, Free Press, 1972;
- AMISANO G., DEL BOCA A., *Profit related pay in Italy: A microeconomic analysis*, International Journal of Manpower, n. 25, 2004;
- ANGIOLINI V., *Nota sulla costituzionalità dell'art. 2 del d.l. 27 maggio 2008*, n. 93 (misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro), consultabile su [www.cgil.it/giuridico](http://www.cgil.it/giuridico);
- ANTONIETTI R., ANTONIOLI D., PINI P., *Flexible pay systems and labour productivity: Evidence from manufacturing firms in Emilia Romagna*, International Journal of Manpower, 38(4);
- ANTONIOLI D., PINI P., *Contrattazione, dinamica salariale e produttività: ripensare gli obiettivi e i metodi*, Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori, vol.14, n.2, 2013;
- ANTONIOLI D., PINI P., *Retribuzioni e produttività: un nuovo modello di contrattazione per fermare il declino*, Prisma Economia Società Lavoro, Anno V, n. 1, 2014;

## BIBLIOGRAFIA

- ARROWSMITH J., MARGINSON P., SISSON K., *Externalisation and internalisation of collective bargaining in Europe: variation in the role of large companies*. Industrielle Beziehungen, n. 10, 2003;
- ARMAROLI I., *Progettare l'innovazione: la nuova frontiera dell'azione sindacale?*, Economia & Lavoro, n. 1, 2019.
- AUSTIN B., LLOYD E. F., *The Secret of High Wages*, T.Fisher Unwin, 1926;
- AZARIADIS C., *Implicit Contracts and Underemployment equilibria*, Journal of Political Economy, 1975, Vol. 83, n. 6, 1975;
- BAGLIONI G., *Lavoro e partecipazione nella impresa*, Il Mulino, 2001;
- BAILY M.N., GORDON R.J., *The Productivity Slowdown Measurement Issues, and the Explosion of Computer Power*, Brookings Papers on Economic Activity, 1988;
- BALCONI M., *La siderurgia italiana (1945-1990): tra controllo pubblico e incentivi del mercato*, Il Mulino, 1991;
- BALDWIN J. R., GU W., MACDONALD R., YAN B., *Productivity: What Is It? How Is It Measured? What Has Canada's Performance Been Over the Period 1961 to 2012*, The Canadian Productivity Review, Statistics Canada Catalogue, n. 15, 2014;
- BANCA D'ITALIA, *Relazione annuale*, 2008;
- BANDIERA O., BARANKAY I., RASUL I., *Incentives for Managers and Inequality among Workers: Evidence from a Firm-Level Experiment*, The Quarterly Journal of Economics, vol. 122, n. 2, 2007;
- BARASSI L., *Il diritto del lavoro*, Milano, 1957;
- BARONE E., *Studi sulla distribuzione. La prima approssimazione sintetica*, Giornale degli Economisti, serie seconda, Vol. 12 (Anno 7), 1896;
- J. M. BARRON K. P. GJERDE, *Peer pressure in an agency relationship*, Journal of Labor Economics, 1997, vol. 15, n. 2, p. 234 ss
- BAUMANN F., BRANDLE T., *We Want Them All Covered! Collective Bargaining and Firm Heterogeneity: Theory and Evidence from Germany*, British Journal of Industrial Relations, 2017;
- BEAN C., LAYARD R., NICKELL S., *The rise in unemployment: A multi-country study*, Economica, n. 53, 1986;
- BELLOMO S., *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, Torino, 2002;
- BELLOMO S., *Retribuzione, produttività e assetti contrattuali a quindici anni dal Protocollo Ciampi*, in Scritti in onore di Edoardo Ghera, tomo I, Bari, Cacucci, 2008;
- BIAGI M., *Diritto delle risorse umane, flessibilità del lavoro e lavori "atipici"*, Rivista italiana di Diritto del lavoro, Rivista Italiana di Diritto del lavoro, 2001;
- BIAGI M., RUSSO A., *Problemi e prospettive nelle politiche di "fidelizzazione" del personale. Appunti di ricerca*, Collana ADAPT, n. 1, 2001
- BIAGI M., *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni a margine del Rapporto del Gruppo di Alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nell'Unione Europea*, Collana ADAPT, n. 5, 2002;

## BIBLIOGRAFIA

- BIAGIOLI M., CURATOLO S., *La partecipazione dei lavoratori ai risultati economici delle imprese. Una indagine econometrica su un panel di aziende metalmeccaniche di dimensioni medio-grandi*, in BIAGIOLI M., (A cura di), *L'analisi economica delle relazioni industriali. Modelli teorici e studi empirici*, Edizioni Scientifiche Italiane, 1997;
- BIAGIOLI M., CURATOLO S., *Microeconomic determinants and effects of financial participation agreements: an empirical analysis of the large Italian firms of the engineering sector in the eighties and early nineties*, *Economic Analysis*, n. 2., 1999;
- BIAGIOLI M., *Partecipazione dei lavoratori ai risultati economici dell'impresa. Una rassegna della letteratura empirica e un'indagine nelle province di Reggio-Emilia*, *Lavoro e Relazioni industriali*, n.1, 1999;
- BINI S., *La variabilità della retribuzione per il superamento dell'attuale crisi: la sfida della partecipazione e della produttività*, Astril, WP n. 8, 2014;
- BINNING J.F., BARRETT G.V., *Validity of personnel decisions: a conceptual analysis of the inferential and evidential bases*, *Journal of Applied Psychology*;
- BIROLO A., *Di cosa parliamo quando parliamo di produttività?*, *Impresa & Stato*, n. 96, 2012;
- BISIO L., CARDINALESCHI S., LEONI R., *Contrattazioni integrative aziendali e produttività: nuove evidenze empiriche sulle imprese italiane*, WP Series – Num.1/2018;
- BISIO L., LEONI R., *Che cosa sappiamo sull'efficacia della contrattazione collettiva aziendale? Una rassegna della letteratura empirica italiana*, WP n.2, Università degli studi di Bergamo, 2017;
- BLAIR M. M., L. A. STOUT, *A team production theory of corporate law*, *Virginia Law Review*, 1999, vol. 85, n. 2.
- BLANCHARD O., GIAVAZZI F., *Macroeconomic effects of regulation and deregulation in goods and labour markets*, *Quarterly Journal of Economics*, n. 118, 2003;
- BOCCALARI R., *Competenze. Leva di eccellenza delle persone e delle organizzazioni*, Franco Angeli, 2004;
- BONATI G., *Welfare e detassazione, importanti novità dalla legge di bilancio*, in *Guida al lavoro*, n. 2, 2017;
- BONI P., *Il nuovo sistema delle relazioni sindacali in Italia. Il protocollo d'intesa del 23 luglio 1993*, *Economia & Lavoro*, n. 3;
- BOWLES S., *The Production Process in a Competitive Economy: Walrasian, Neo-Hobbesian and Marxian Models*, University of Massachusetts, 1983;
- BOYATZIS R.E., *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, 1982;
- BRANDOLINI A., *Indagine conoscitiva sul livello dei redditi di lavoro nonché sulla redistribuzione della ricchezza in Italia nel periodo 1993-2008*, in *Servizio Studi di struttura economica e finanziaria – Banca d'Italia*, 2009;
- BRASSEY T., *Work and Wages*, Bell and Daldy, 1872;



## BIBLIOGRAFIA

- BRESCIANI TURRONI C., *Alcune lezioni sulla teoria della produttività marginale (Il coordinamento delle leggi della distribuzione)*, Giornale degli Economisti e Annali di Economia, Nuova Serie, Anno 3, No. 5/6, 1941;
- BRIGNONE A., *Il ruolo delle relazioni industriali durante la crisi*, Adapt University Press, Working paper n. 138, 2013;
- BUTERA F., *L'orologio e l'organismo: Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia: cultura industriale, conflitto, adattamento e nuove tecnologie*, Franco Angeli, 1984;
- BUTERA F., *Metodi di analisi del lavoro e delle organizzazioni*, Università di Milano, 2005;
- CABLE J.R., *Is profit-sharing participation? Evidence on alternative firm types*, International Journal of Industrial Organization, n. 6, 1988;
- CAINARCA G.C., SGOBBI F., *Omogeneità della mansione ed eterogeneità della prestazione*, paper presentato all'XI Convegno Nazionale di Economia del Lavoro dell'AIEL, Napoli, 3-5 ottobre 1996;
- CAIRONI S., PROSPERETTI L., RAVANELLI R., *Determinanti e risultati degli accordi di partecipazione economica: un'analisi econometrica*, Lavoro e Relazioni industriali, n.2, 1996;
- CALMFORS L., *Centralization of Wage Bargaining and Macroeconomics Performance: A Survey*, in OECD Economic Studies, 21, 1993;
- CALMFORS L., DRIFFIL J., *Bargaining structure, corporatism and macroeconomic performance*, in Economic Policy, 1988;
- CAMPANELLA P., *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, PRISMA – Economia Società Lavoro, n. 1, 2013;
- CAMPBELL J.P., *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, in DUNNETTE M.D., HOUGH L.M. (A cura di), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, Consulting Psychologists Press;
- CAMUFFO, *Il valore delle competenze*, Sviluppo e Organizzazione, marzo-aprile, 2000;
- CARINCI F., *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011: armistizio o pace*, in Argomenti di diritto del lavoro, 2011;
- CARINCI F., *Una dichiarazione di intenti: l'accordo quadro 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali*, Rivista italiana di diritto del lavoro, 2009;
- CARRIERI D., NEROZZI P., TREU T., *La partecipazione incisiva*, Il Mulino, 2015;
- CARUSO B., RICCI G., *Sistemi e tecniche retributive*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene editore, Napoli, 1994;
- CASTRO M., *Ragioni e prospettive di una strategia*, in TREU T., (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA Guide operative, 2016;
- CATAUDELLA M. C., *La retribuzione nel tempo della crisi. Tra principi costituzionali ed esigenze del mercato*, Giappichelli, Torino, 2013;

## BIBLIOGRAFIA

- CAVE D.W., LAURITS R., ERWIN DIEWERT W., *The economic Theory of Index Numbers and the Measurement of input, output and Productivity*, *Econometrica*, n. 50;
- CELLA G. P. (a cura di), *Il ritorno degli incentivi*, Franco Angeli, 1989;
- CHANDLER A.D., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977;
- CICCARELLI A., *Una metodologia statistica per l'analisi di competitività delle province*, Working paper n. 35, Istituto Guglielmo Tagliacarne, 2003;
- CLARKS J.B., *The distribution of Wealth*, Macmillan, 1899;
- CLELLAND M.C.D.C., *A guide to Job Competency Assesment, Mc Ber and Company*, 1976;
- CLEVELAND J.N., MURPHY K.R., WILLIAMS R.E., *Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates*, in *Journal of Applied Psychology*, 1989;
- COASE R., *The Nature of the Firm*, in *Economica*, 1937;
- COBB C. W., DOUGLAS P. H., *A theory of production*, *The American Economic Review*, Vol. 18, n. 1, Supplement, Papers and Proceedings of the Fortieth Annual Meeting of the American Economic Association, 1928;
- COLOMBO L., COLTRO M.G., *La misurazione della produttività: l'evidenza empirica, il ruolo della "New Economy" e i problemi metodologici*, *L'industria*, 2002;
- COLOMBO M., DELMASTRO M., RABBIOSI L., *High Performance Work Practices, Decentralization, and Profitability: Evidence from Panel Data*, *Industrial and Corporate Change: Evidence from Panel Data*, *Industrial and Corporate Change*, 2007;
- COMMISSIONE EUROPEA, *An overview of the EU KLEMS Growth and Productivity accounts*, *Directorate General for Economic and Financial Affairs*, n. 290, 2007;
- COMMONS J., *Institutional Economics: Its Place in Political economy*, Macmillan, 1934;
- CORSI M., GUARINI G., *La fonction de productivité de Sylos Labini: aspects théoriques et empiriques*, *Revue d'économie industrielle*, n. 118, 2° trimestre, 2007;
- CORVINO A., *Detassazione solo con la contrattazione: la legge non consente altre interpretazioni*, in *Bollettino Adapt*, 21 febbraio 2011;
- CORVINO A., TSCHOLL J. (a cura di), *Salari e produttività nelle mani della contrattazione*, in *Bollettino Speciale Adapt*, n. 7, 2011;
- COSTA M., GIANNECCHINI, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, 2013;
- COSTABILE L., *Glossario dell'economista per il giuslavorista*, *Rivista giuridica del lavoro*, 2009;
- CRISTINI A., GAJ S., LABORY S., LEONI R., *Flat Hierarchical Structure Bundles of New Work Practices and Firm Performance*, *Rivista italiana degli economisti*, 2003;

## BIBLIOGRAFIA

- CUPAIOLO E., DEL BOCA A., *Why do firms introduce financial participation?*, Economic Analysis, n.1., 1998;
- CUTAIA M., PISANI S., *Indicatori sintetici di produttività dei fattori. Metodologia e confronto 2000-2001*, n.2, Agenzia delle entrate, 2003;
- D.C. MCCLELLAND, *Human motivation*. General Learning Press;
- D'ANTONA M., DE LUCA TAMAJO R., *La retribuzione a incentivi: introduzione*, Diritto delle Relazioni Industriali, 1991;
- D'ANTONA M., *Le nozioni giuridiche della retribuzione*, Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, 1984;
- D'ONGHIA M., *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, Vol. 60, n. 2, 2009;
- DAMIANI M., DEL MONTE C., DITTA L., *Un modello macroeconomico biregionale (Nord-Sud) per l'economia italiana: risultati preliminari*, in Banca d'Italia, Ricerche quantitative e basi statistiche per la politica economica, 1987;
- DAMIANI M., POMPEI F., RICCI A., *Family firms and labor productivity: the role of enterprises level bargaining in the Italian economy*, Journal of Small Business Management, 2016;
- DAMIANI M., POMPEI F., RICCI A., *Performance-related Pay, productivity and wages in Italy: a quantile regression approach*, International Journal of Manpower, n. 37, 2016;
- DAMIANI M., RICCI A., *Manager's education and the choice of different variable pay. Evidence from a panel of Italian Firms*, International Journal of Manpower, n. 35, 2014;
- DAVANZATI G.F., *Salario, produttività del lavoro e conflitto sociale. L'analisi delle determinanti dell'intensità dell'impegno lavorativo nella storia del pensiero economico*, Milella, 1999;
- DECASTRI M., TOMASI D., HINNA A., *Organizzazione d'azienda*, Aracne, 2004;
- DECI E.L., RYAN R.M., *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum press, 1985;
- DEL BOCA A., ICHINO A., *Determinanti dei contratti con retribuzione flessibile*, Rassegna di statistiche del lavoro, n.1, 1993;
- DEL MONTE C., PANICCIÀ R., *Il nuovo modello econometrico bi-regionale della SVIMEZ: elementi essenziali*, Rivista economica del Mezzogiorno, n. 8, 1994;
- DEL PUNTA R., *La sospensione del rapporto di lavoro, art. 2110-2111*, Il codice civile: commentario, diretto da SCHLESINGER P., Giuffrè, 1992;
- DELL'OLIO M., *Retribuzione, quantità e qualità del lavoro, qualità di vita*, Argomenti di Diritto del lavoro, 1995;
- DELLA ROCCA G., PONZELLINI A.M., *Salario e produttività in Italia. Alcune considerazioni*, Politiche sociali, n. 66;
- DELLAJ F., *Measuring and Improving Productivity in Services: Issues, Strategies and Challenges (Services, Economy and Innovation)*, 2008;
- DI CORRADO G., *I numeri del diritto del lavoro: la retribuzione*, Napoli, 2013;

## BIBLIOGRAFIA

- DINLERSOZ E.M., GREENWOOD J., *The Rise and Fall of Unions in the U.S.*, NBER Working Paper n. 18079, 2012;
- DRAGHI M., *Introductory Speech at the ECB Forum on Central Banking*, Sintra, in [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu), 22 maggio 2015;
- EISENHARDT K. M., *Building theories from case study research*, *Academy of Management Review*, n. 14 (4), 1989;
- EUROFOUND, *Direct and indirect employee participation*, Publications Office of the European Union, p. 7;
- EUROSTAT, *Are we measuring productivity correctly?*, Office for Official Publications of the European Communities, 2007;
- FARINA F., *Della produttività. Discorso sulla qualità del lavoro*, Ediesse, 2007;
- FARINA F., *Della produttività. Discorso sulla qualità del lavoro*, Ediesse, 2007;
- FARINA F., *Orario di lavoro e produttività*, Quaderni di Rassegna sindacale, 2013;
- FAZIO F., TIRABOSCHI M., *Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività*, in FAZIO F., TOMASSETTI P. (a cura di), *Detassazione di produttività 2011: una occasione mancata per la crescita*, in *Bollettino Speciale Adapt*, n. 64, 2011;
- FAZIO F., MASSAGLI E., TIRABOSCHI M., *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, ADAPT UNIVERSITY PRESS, E-book series, vol. 8, 2013;
- FEDERACCIAI, *La siderurgia italiana in cifre*, 2016;
- FEDERACCIAI, *Rapporto di sostenibilità 2017*, 2018;
- FELTRIN P., *Misurare la produttività: metodi, limiti, equivoci*, Osservatorio economico e sociale di Treviso, Quaderno n.12, 2007;
- FEROLDI F., *Produttività marginale del lavoro e determinazione pratica del salario*, *Rivista internazionale di Scienze Sociali*, Serie III, Vol. 20 (anno 56), Fasc. 1 (gennaio-marzo 1948);
- FERRANTE V., *Misure per la competitività e per la riduzione del costo del lavoro*, in MAGNANI M., PANDOLFO A., VARESI P. A., *Previdenza, mercato del lavoro, competitività*, Torino, Giappichelli, 2008;
- FERRARO G., *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, *Rivista italiana di Diritto del lavoro*, 2010;
- FERRARO G., *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n.4, 2010;
- FLANDERS A., *Collective Bargaining: a theoretical analysis*, *British Journal of Industrial Relations*, 1968;
- GALLINO L., *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Laterza, 2013;
- GEARY J., SISSON K., *Conceptualising Direct Participation in Organisational Change*, EUROFOUND, 1994;
- GIUGNI G. (presieduta da), con BELLARDI L., BIAGI M., CELLA G.P., D'ANTONA M., REBOANI P., TOSI P., *Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993*, Relazione finale, 1997;
- GIUGNI G., *Ecco su quali punti ci siamo arenati*, *La Repubblica*, 15 dicembre 1993;

## BIBLIOGRAFIA

- GIUGNI G., *L'accordo sul costo del lavoro: un'intesa densa di novità*, Lavoro Informazione, n. 13, 1993;
- GIUGNI G., *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, 1964;
- GIUGNI G., *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in Rivista di Diritto del lavoro, 1968;
- GLASSER B., STRAUSS A., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, 1967;
- GOLD B., *A framework for productivity analysis*, in EILON S. ET AL.: *Applied productivity analysis for industry*, 1976;
- GOLD B., *A framework for productivity analysis*, in EILON S., *Applied productivity analysis for industry*, 1976;
- GRANT R.M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, 1994;
- GROSSMAN G.M., HELPMAN E., *Endogenous Innovation in The Theory of Growth*, The Journal of Economic Perspectives, Vol. 8, n.1, 1994;
- GUARINI G., *La funzione di produttività di Sylos Labini tra mercato e territorio: un'analisi econometrica per le regioni italiane*, Moneta e Credito, Vol. LX, n.238, 2007;
- GUIDOTTI F., *La retribuzione nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1956;
- GUMMESSON E., *Qualitative methods in management research*, Chartwell-Bratt, 1988;
- HALL R., *The Rigidity of Wages and the Persistence of Unemployment*, Brookings Papers of Economic Activity, 1975;
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1995 (trad. it. *Alla conquista del futuro*, Il Sole 24 Ore, 1995);
- HARDEN E.E., KRUSE D.L., BLASI J.R., "Who Has a Better Idea? Innovation, Shared Capitalism, and Human Resource Policies" in KRUSE D.L., FREEMAN R.B., BLASI J.R., (a cura di), *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*, University of Chicago Press, 2008;
- HART O., HOLMSTROM B., *The Theory of Contracts*, in BEWLEY T.F., (A cura di), *Advances in Economic Theory: Fifth World Congress*, Cambridge University Press, 1987;
- HARTLEY J. F., *Case studies in organizational research*, in Qualitative methods in organizational research: A practical guide, Sage, 1994;
- HERZBERG F., *One more time: how do you motivate employees?*, Harvard Business Review, 1987;
- HOLBECH L., *Aligning human resources and business strategies*, Elsevier, 2009;
- HOLMSTROM B., *Moral Hazard and Observability*, Bell Journal of Economics, n. 10, 1979;
- HOLMSTROM B., *Moral hazard in teams*, The Bell Journal of Economics, 1982, vol. 13, n. 2;

## BIBLIOGRAFIA

- ICHINO A., *Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?*, Politica Economica, n.3, 1989;
- ICHINO P., *La nozione di giusta retribuzione nell'art. 36 Cost.*, Rivista italiana di Diritto del lavoro, I, 2010;
- ICHINO P., *Lavoro e sindacato tra sicurezza e partecipazione. Appunti su di una possibile visione bipolare dell'ordinamento costituzionale del lavoro*, Atti delle giornate di studio del Diritto del Lavoro e della Sicurezza Sociale, Lecce, 27 maggio 2005;
- ILO, *Payment by Results*, 1984;
- ISTAT, *Misure di produttività. Anni 1995-2015*;
- E. KANDEL, E.P. LAZEAR, *Peer pressure and partnerships*, The Journal of Political Economy, 1992, vol. 100, n. 4, p. 801 ss
- KANFER R., "Motivation theory and industrial and organizational psychology", in Dunnette M.D., Hough L.M., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, Consulting Psychology Press, 1990;
- KANGUR A., *Competitiveness and Wage Bargaining Reform in Italy*, IMF Working Paper, n. 61, 2018;
- KAUFMAN B. E., *Il principio essenziale e il teorema fondamentale delle relazioni industriali*, Diritto delle relazioni industriali, n.4, 2006;
- KNIGHT F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, 1921;
- KUROSAWA K., *Structural approach to the concept and measurement of productivity*, Keizau Sushi (Economic Journal of Nihon University), Vol. 50, n. 2, 1980;
- LANGE P., GARRETT G., *The Politics of Growth: Strategic Interaction and Economic Performance in the Advanced Industrial Democracies.*, Journal of Politics, n. 47, 1985;
- LAWLOR A., *Productivity improvement manual*, Aldershot, 1985;
- LAZEAR E.P., *Performance pay and productivity*, in The American Economic Review, 2000;
- LAZEAR E.P., *Salaries and piece rates*, in Journal of Business, 1986, n. 3;
- LEMMI, A., QUARANTA, A. e VIVIANI, A. (1991), *La misura della produttività: questioni di metodo ed evidenze empiriche*, Università degli studi di Siena, Dipartimento di Metodi Quantitativi, Serie Rapporti Tecnici, n. 1;
- LEON P., *Le ragioni strutturali che giustificano la contrattazione nazionale*, Quaderni di rassegna sindacale, n. 2, 2013;
- LEONARD-BARTON D., *A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites*, Organization Science, n. 1, 1990;
- LOY G., *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in Diritto delle Relazioni Industriali, n. 2, 2002;
- LUCAS R.E., *Making a Miracle*, Econometrica, Vol. 61, n. 2;
- LUCIFORA C., ORIGO F., *Performance-related pay and firm productivity: evidence from a Reform in the Structure of Collective Bargaining*, Industrial & Labour Relations Review, n. 68;

## BIBLIOGRAFIA

- MALCOLMSON J., *Unemployment and the Efficiency Wage Hypothesis*, Economic Journal, 1981;
- MARESCA A., *Le forme storiche di trattamento retributivo: a tempo, a cottimo e con partecipazione agli utili*, testo dell'intervento tenuto il 22 aprile 2010, presso l'Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 3 e 17 dattiloscritto;
- MARSHALL A., *Principi di economia*, Utet, 1959 [1890];
- MARSCHAK J., RADNER R., *Economic theory of teams*, Yale University Press, 1972; A.;
- MASINO G., *Partecipazione e innovazione organizzativa: una prospettiva critica*, Quaderni CREIC, n. 1, maggio 2005;
- Maslow, *Motivazione e personalità*, Armando, 2010 [1954];
- MASSAGLI E., PIGNATTI MORANO F., *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016;
- MASSAGLI E., SPATTINI S., *Welfare aziendale*, Bollettino Adapt, 18 settembre 2017;
- MAURO F., RONCHI M., *Centralization of Wage Bargaining and Firms' Adjustment to the Great Recession – a Microbased Analysis*, CompNet Policy Brief, 2015;
- MEADE J., *Stagflation. Wage fixing*, Allen & Unwin, 1982;
- MENEGOTTO M., *Decontribuzione*, in Bollettino Adapt, n. 33, 9 ottobre 2017;
- DI PAOLO L., *Decontribuzione premi di produttività: le modalità operative nella circolare INPS n. 104*, in Bollettino Adapt, n. 37, 29 ottobre 2018;
- MEGALE A., BIRINDELLI L., SANNA R., *Indagine conoscitiva sul livello dei redditi di lavoro e sulla redistribuzione della ricchezza in Italia nel periodo 1993-2008 – Audizione presso la Commissione lavoro, previdenza sociale. XVI Legislatura*, 24 settembre 2009, p. 2 e pp. 29-33 <http://goo.gl/JJtUhW>;
- MESSINA G., *I concordati di tariffe nell'ordinamento giuridico del lavoro*, in Rivista di Diritto Commerciale, I, 1905;
- MORANO F. P., *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività: stato dell'arte*, in MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 31, 2014;
- MORETTI E., *Workers' Education, Spillovers, and Productivity: Evidence from Plant-Level Production Functions*, The American Economic Review, Vol. 94, n. 3, 2004;
- MOSCA D., *Prima analisi dei premi di risultato dopo la detassazione 2016*, Bollettino Speciale Adapt, n. 11, 20 ottobre 2016;
- MOSCA D., TOMASSETTI P., *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici, e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, Adapt Labour Studies, e-Book series n. 59, 2016;
- MOTOWIDLO S.J., *Job performance*, in BORMAN W.C., ILGEN D.R., KLIMOSKI R.J., *Handbook of Psychology*, Industrial and Organizational Psychology;

## BIBLIOGRAFIA

- MURPHY K.R., CLEVELAND J.N., *Understanding performance appraisal: social organizational and goal-based perspectives*, Sage Publication Inc., 1995;
- NESPOLI E., *Salario flessibile e partecipazione azionaria. Le esperienze in Italia e in Francia*, Lavoro e Informazione, n. 18, 1993;
- NEWELL A., SYMONS J., *Corporatism, Laissez-Faire and the Rise in Unemployment*, European Economic Review, 1987;
- NISTICÒ A., PROSPERETTI L., *Produzione e Produttività*, in G. MARBACH (a cura di), *Statistica Economica*, Utet, 1991;
- NORDHAUS W.D., *Alternative methods for measuring productivity growth*, NBER Working Paper, 2001;
- OCSE in OECD, *Measuring productivity. Measurement of aggregate and industry-level productivity growth*, OECD Manual, 2001;
- ONES C., VISWESVARAN D.S., *Perspectives on models of job performance*, International Journal of Selection and Assessment, n. 8;
- ORIGO F., *Chi contratta il premio di risultato? Un'analisi degli effetti dell'Accordo di luglio sulla contrattazione decentrata*, Lavoro e Relazioni Industriali, 2000;
- ORIGO F., *Flexible pay, firm performance and the role of unions. New evidence from Italy*, Labour Economics, n. 16, 2009;
- PALLADINI S., *I diritti costituzionali in materia di retribuzione*, in GRAGNOLI E., PALLADINI S., (a cura di), *La retribuzione*, Utet, Milano, 2012;
- PASCARELLA C., *La misura della produttività al livello provinciale: metodi, limiti e paradossi*, in FELTRIN P., *Misurare la produttività: metodi, limiti, equivoci*, Osservatorio economico e sociale di Treviso, Quaderno n.12, 2007;
- PASTORE F., "Assessing the Impact of Incomes Policy. The Italian Experience", in International Journal of Manpower, 31(7), 2010;
- PASTORE F., *Le politiche salariali in una unione monetaria. Un'applicazione al caso italiano*, in SCHILIRÒ D., *Coordinamento della politica macroeconomica internazionale e occupazione*, Intilla editore [En. Tr.: *Coordination of International macroeconomic policy and employment*], 1998;
- PERONE G., alla voce *Retribuzione* in *Enciclopedia del Diritto*, Giuffrè, Milano, 1989;
- PESSI R., *Prospettive evolutive delle relazioni industriali in Italia: la riforma degli assetti contrattuali*, Diritto delle relazioni industriali, 2009;
- PESSI R., *Retribuzione variabile e fattispecie lavoro subordinato*, Argomenti di diritto del lavoro, n. 6, 1997;
- PIERSON F. C., *Prospects for industry bargaining*, Industrial and Labor Relations Review, n. 3, 1950;
- PINI P. (a cura di), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, Franco Angeli, 2004;
- PONZELLINI A.M., PERO L., *Partecipazione diretta e produttività: un legame positivo*, in CARCANO M., FERRARI R., VOLPE V., *La partecipazione dei lavoratori alla gestione della impresa*, Guerini Next, Milano, 2017;
- PORTER M., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, 1987;



## BIBLIOGRAFIA

- PROKOPENKO J., *Productivity management. A practical Handbook*, ILO, 1987;
- PUTATURO DONATI F.M., *Misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2009;
- RAZZAK W.A., *Wage, Productivity and Unemployment Microeconomics Theory and Macroeconomic Data*, Routledge, 2015;
- RICARDO D., *Principi di Economia politica e dell'imposta*, Utet, 2006 [1817];
- RICCI G., *La retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul diritto al salario minimo*, *Lavoro e Diritto*, n. 4, 2011;
- RICCI M., *L'accordo quadro e l'accordo interconfederale del 2009, contenuti, criticità e modelli di relazioni industriali*, *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2009;
- RICHARDSON J.H., *The Doctrine of High Wages*, 1929;
- RISHER H., *It's Not That Simple: Extrinsic Versus Intrinsic Rewards*, in *Compensation and Benefits Review*, 2013;
- ROBERTS J., *L'impresa moderna*, Il Mulino, 2006;
- ROCCELLA M., *Azione sindacale e politica dei redditi: appunti sull'accordo triangolare del 23 luglio 1993*, *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 1993;
- ROMANO L., TRAU F., (CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA), *L'industria italiana e la produttività. Cosa significa essere competitivi?*, Nota dal CSC, n. 4, 2019;
- ROMER P., *Endogenous Technological Change*, *Journal of Political Economy*, n. 98, 1990;
- ROSSI F., *La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996*, *CSC Ricerche*, n. 123, 1997;
- RUGGIERO C. (a cura di), *Il sistema e le politiche delle retribuzioni*, Maggioli, 2010;
- RYAN R.M., DECI E.L., *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*, in *Contemporary Educational Psychology*, 2000;
- SALOP S., *A Model of the Natural Rate of Unemployment*, *American Economic Review*, 69, 1979;
- SALTER W.E.G., *Productivity and Technical Change*, Cambridge University Press, 1960;
- SANTEUSANIO A., STORTI G., *Statistica economica*, 2003;
- SANTEUSANIO A., STORTI G., *Statistica economica*, CUSL, 2003;
- SANTONI V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di stabilità*, in MAINO F., FERRARA M., (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 2017;
- SAVONA P., *Sulla produttività in generale e sulla produttività in Italia*, in *Moneta e Credito*, Vol. 71, n. 281, 2018;
- SCHLICHT, *Labour Turnover, Wage Structure and Natural Unemployment*, *Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft*, 1978;

## BIBLIOGRAFIA

- SCHULZE-GÄVERNITZ G.V., *Der Grossbetrieb ein wirtschaftlicher und sozialer Fortschritt: Eine Studie auf dem gebiete der Baumwollindustrie*, Duncker & Humblot, 1892;
- SENIOR W. N., *Outline of the science of political economy*, Harvard College Library, 1836;
- SHAPIRO C., STIGLITZ J.E., *Equilibrium Unemployment as a Worker-discipline*, American Economic Review, 1984;
- SIMON H., *A Formal Theory of the Employment Relationship*, Econometrica, Vol. 19, n. 3, 1951;
- SIMONS R., *Sistemi di controllo e misure di performance*, a cura di Amigoni F., Egea, Milano, 2007;
- SOLOW R.M., *Technical change and the aggregate production function*, in The review of economics and statistics, agosto 1957;
- SPATTINI S., *Detassazione solo con accordo decentrato*, in Bollettino Adapt, 21 febbraio 2011;
- SPENCER L. M., SPENCER S. M., *Competenze nel lavoro. Modelli per una performance superiore*;
- SQUARZON C., *L'incentivazione salariale nella contrattazione aziendale*, in Rapporto Cesos, *Le relazioni sindacali in Italia 1985-1986*, 1986;
- STIGLITZ J., *Wage Determination and Unemployment in L.D.C.'s: the Labor Turnover Model*, Quarterly Journal of Economics, 1974;
- STIROH K. J., *Information Technology and the U.S. Productivity Revival: What Do the Industry Data Say?*, Staff Reports, Research and Market Analysis Group, Federal Reserve Bank of New York, 2001;
- SYLOS LABINI P., *Elementi di dinamica economica*, Laterza, Roma-Bari, 2007;
- SYLOS LABINI P., *Le forze dello sviluppo e del declino*, Laterza, 1984;
- SYLOS LABINI P., *Nuove tecnologie e disoccupazione*, Laterza, 1989;
- SYLOS LABINI P., *Oligopolio e progresso tecnico*, Giuffr , 1957;
- SYLOS LABINI P., *Prezzi, distribuzione e investimenti in Italia dal 1951 al 1966: uno schema interpretativo*, in Moneta e Credito, vol. 20, n. 79, 1967;
- SYLOS LABINI P., *Progresso tecnico e sviluppo ciclico*, Laterza, 1993;
- SYLOS LABINI P., *Rendimenti decrescenti e prezzo del capitale: quando gli economisti faranno finalmente i conti con queste due fondamentali questioni?* Moneta e Credito, 1988;
- SYLOS LABINI P., *Sindacati, inflazione e produttivit *, Laterza, 1972;
- SYLOS LABINI P., *Torniamo ai classici. Produttivit  del lavoro, progresso tecnico e sviluppo economico*, Laterza, Roma-Bari;
- SYVERSON C., *Challenges to Mismeasurement Explanations for the U.S. Productivity Slowdown*, NBER Working Paper N. 21974, 2016;
- SYVERSON C., *Does mismeasurement explain low productivity growth?*, National Association for Business Economics, 2017;
- TARANTELLI E., *Economia politica del lavoro*, UTET, 1986;
- TARANTELLI E., *The regulation of Inflation and Unemployment*, Industrial Relations, n. 25, 1986;

## BIBLIOGRAFIA

- TAYLOR F.W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, ETAS, 2004 [1911];
- TIRABOSCHI M., *Le misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro: la detassazione di straordinari e premi*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare*, Milano, Giuffrè, 2008;
- M. TIRABOSCHI, *Le relazioni industriali e di lavoro dopo il protocollo del 22 gennaio 2009*, Guida al Lavoro, n. 5, 2009;
- TIRABOSCHI M., *Partecipazione sindacale valorizzata*, in Bollettino Adapt, 15 febbraio 2011;
- TOMASSETTI P., *Luci e ombre della nuova detassazione*, Bollettino Adapt, 4 aprile 2016;
- TOMASSETTI P., *Luci e ombre della nuova detassazione*, in Bollettino ADAPT, 4 aprile 2016;
- TORNQVIST L., *The Bank of Finland's Consumption Price Index*, Bank of Finland Monthly Bulletin,;
- TOSI P., *Senza ostacoli di norma*, Diritto e pratica del lavoro, Serie oro, n. 1, 1990;
- TRAVAGLINI G., *Modelli contrattuali, produttività e competitività*, Bepress, 2015;
- TRAVAGLINI G., *Modelli contrattuali, produttività, retribuzioni*, Bepress, 2015;
- TRAXLER F., *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in BJIR, 41, 1, 2003; DRIFFIL J., *The Centralization of Wage Bargaining Revisited. What Have We Learned?*, in LSE Working Paper, 2006;
- TRAXLER F., *Bargaining (De)Centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in British Journal of Industrial Relations, 2003;
- TRAXLER F., BRANDL B., *The Economic Effects of Collective Bargaining Coverage: A Cross-National Analysis*, in GURN, 2009;
- TRAXLER F., KITTEL B., *The bargaining system and performance: a comparison of 18 OECD countries*, in Comparative Political Studies, 33, 2000;
- TREU T., CELLA G. P., *Le Relazioni Industriali. Manuale per l'analisi della esperienza italiana*, Il Mulino, 1982;
- TREU T., *La questione salariale: legislazione sui minimi e contrattazione collettiva*, WP CSDLE Massimo D'Antona, n. 386, 2019;
- TREU T., *Le forme retributive incentivanti*, Rivista italiana di diritto del lavoro, n. 4;
- TREU T., *sub art. 36*, in AA.VV., *Rapporti economici. Tomo I*, in BRANCA G. (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli, Bologna, 1979;
- TREU T., *sub art. 36*, in AA.VV., *Rapporti economici. Tomo I*, in BRANCA G. (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli, Bologna, 1979;
- TRIDICO P., *Economia del lavoro. Analisi macroeconomica, evidenze empiriche e politiche del lavoro*, Mondadori Università, 2019;
- TRONTI L., *Economia della conoscenza, innovazione organizzativa e partecipazione cognitiva: un nuovo modo di lavorare*, Economia & Lavoro, n. 3, 2015;

## BIBLIOGRAFIA

- TRONTI L., *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, Economia & Lavoro, n.2, 2010;
- TRONTI L., *Modello contrattuale, produttività del lavoro e crescita economica*, Quaderni di Rassegna sindacale, 2016, n. 2;
- TRONTI L., *Obiettivi e logiche dietro la strategia contrattuale*, dattiloscritto, Fondazione Giuseppe Di Vittorio, Progetto europeo “CAWIE3”, 2019;
- TRONTI L., *Protocollo di luglio e crescita economica: l'occasione perduta*, in Rivista Internazionale di Scienze Sociali, 2005, n. 2;
- TRONTI L., *The Italian productivity slow-down: the role of the bargaining model*, in International Journal of Manpower, 2010;
- TULLINI P., *Lavoro a cottimo e principio di corrispettività*, in Rivista italiana di Diritto del lavoro, 1994;
- VALLEBONA A., *Il trattamento di fine rapporto*, Franco Angeli, 1994;
- VALSIGLIO C., *Stabilità 2016, prime osservazioni in tema di lavoro*, in Guida al Lavoro, 2015;
- VAN ARK B., MONNIKHOFF E., *Productivity and unit labour cost comparisons: a data base*, Employment Sector – ILO, Employment Paper, n.5, 2000;
- VILLA E., *Retribuzione flessibile e contrattazione collettiva*, Tesi di dottorato, 2012;
- VITALETTI M., *La retribuzione variabile. Tecniche e modelli nel sistema della contrattazione collettiva*, Aracne, 2010;
- VOZELLA L., *Premio di risultato*, in Bollettino Adapt, n. 36, 30 ottobre 2017;
- VOZELLA L., *Welfarizzazione del premio di risultato*, in Bollettino Adapt, 30 ottobre 2017;
- WALRAS L., *Éléments d'économie politique pure ou théorie de la richesse sociale*, Rouge, Losanna, 1900;
- WEBB B., WEBB S., *La democrazia industriale*, Utet, 1912;
- WEISS A., *Job Queues and Layoffs in Labor Markets with Flexible Wages*, Journal of Political Economy, June 1980;
- WEISSKOPF T., THOMAS, S. BOWLES, G., DAVID, *Hearts and Minds: a Social Model of Aggregate Productivity Growth in the U.S. 1948-1979*, Brookings Papers on Economic Activity 1984;
- WHELAN K., *Computers, Obsolescence, and Productivity*, Federal Reserve Board, 1996;
- WILLIAMSON O., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, 1984;
- YELLEN J., *Efficiency Wage Models of Unemployment*, in S. ESTRIN, A. MARIN, Essential readings in economics, Macmillan, 1995;
- YIN R. K., *Case Research Study: Design and Methods*, Sage Pubns, 2013;
- ZILIO GRANDI G., *Struttura della contrattazione e sistema di rapporti collettivi. Il 1993: una sorta di anno zero*, Annali della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Cagliari, 1997;

## BIBLIOGRAFIA

- ZILIO GRANDI G., ZOLI C., *Qualificazione e quantificazione delle attribuzioni patrimoniali*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene editore, Napoli, 1994;
- ZILIO GRANDI G., ZOLI C., *Qualificazione e quantificazione delle attribuzioni patrimoniali*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L., (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene editore, Napoli, 1994;
- ZOLI C., *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011*, saggio sulla relazione tenuta al Seminario di Bertinoro, Bologna, 26-27 ottobre 2011;
- ZOPPOLI L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, ESI, Napoli, 1991;
- ZOPPOLI L., *Retribuzione, politiche dei redditi e tecniche regolative*, *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 71, 1996.

## RINGRAZIAMENTI

*Grazie*

*A Cristina, la persona che amo.*

*Alla mia famiglia per il supporto, l'ascolto e l'affetto che non mi hanno fatto mai mancare in questi tre anni di dottorato.*

*Al Prof. Tiraboschi, al dott. Tomassetti, al Prof. Tronti e al Prof. Brignone, accomunati dalla profonda passione e conoscenza dei temi del lavoro e delle relazioni industriali, per gli stimoli intellettuali, per le riflessioni condivise e per l'aiuto nel processo di maturazione scientifica, professionale e personale.*

*Ai miei amici (Francesco e Federico) e ai miei compagni del dottorato con i quali ho condiviso momenti importanti, profondi e felici della mia vita. In particolare, grazie ad Alessandro, Alketa, Adua, Lorenza, Matteo, Soraya, Valentina e Valeria. Un grazie, in particolare, va a Rachele per le sue riflessioni, per il suo ottimismo, ma anche e soprattutto per le rocambolesche disavventure condivise con lei mio malgrado.*

*Ai miei colleghi dell'Ufficio Risorse Umane di Acciaierie Bertoli Safau con i quali ho imparato a prendere in mano poco alla volta gli arnesi del mestiere: Paola, Nicholas, Chantal, Cristina, Lucia, Francesca, Elisa, Claudia e Serena. In particolare, un ringraziamento al dott. Salvatore Catania, mentore e guida per l'apprendimento di una materia complessa, affascinante e quantomai delicata come le relazioni industriali aziendali.*