

# **Il premio di risultato nella contrattazione aziendale**

**Lineamenti teorici e analisi casistica  
dell'esperienza italiana e spagnola**

a cura di  
**Francesco Perciavalle  
Paolo Tomassetti**

**ADAPT**  
**LABOUR STUDIES**  
e-Book series  
n. 59

**ADAPT**  
www.adapt.it  
**UNIVERSITY PRESS**

# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**

## DIREZIONE

**Michele Tiraboschi** (*direttore responsabile*)

**Lilli Casano**

**Pietro Manzella** (*revisore linguistico*)

**Emmanuele Massagli**

**Flavia Pasquini**

**Pierluigi Rausei**

**Francesco Seghezzi** (*direttore ADAPT University Press*)

**Silvia Spattini**

**Francesca Sperotti**

**Davide Venturi**

## SEGRETERIA DI REDAZIONE

**Laura Magni** (*coordinatore di redazione*)

**Maddalena Magni**

**Francesco Nespoli**

**Lavinia Serrani**

# **Il premio di risultato nella contrattazione aziendale**

**Lineamenti teorici e analisi casistica  
dell'esperienza italiana e spagnola**

a cura di  
**Francesco Perciavalle  
Paolo Tomassetti**

ISBN 978-88-98652-67-9

© 2016 ADAPT University Press – Pubblicazione on-line della Collana ADAPT

---

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

## INDICE

<i>Prefazione</i> di Francesco Perciavalle .....	VII
Paolo Tomassetti, <i>Introduzione e sintesi dei risultati</i> .....	1
Davide Mosca, Paolo Tomassetti, <i>Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici</i> .....	9
Ilaria Armaroli, Paolo Tomassetti, <i>Analisi comparata dei premi di risultato in un gruppo di casi studio nell'industria metalmeccanica in Italia e Spagna ...</i>	28
Davide Lucini Paioni, Dario Pandolfo (a cura di), <i>Schede di sintesi sui premi di risultato</i> .....	48
<i>Corcos Industriale</i> .....	48
<i>Exide Techonologies</i> .....	51
<i>Ferrari</i> .....	53
<i>Prodotti Baumann</i> .....	56
<i>Same Deutz-Fahr Italia</i> .....	58
<i>TenarisDalmine</i> .....	62
<i>Bosh Sistemad de Frenado</i> .....	66
<i>Gerdau Aceros Especiales Europa</i> .....	68
<i>Gerdau Forjanor Villalba</i> .....	70
<i>Iveco España</i> .....	72
<i>Seat</i> .....	75
<i>Thyssenkrupp Elevator Manufacturing Spain</i> .....	78
<i>Notizie sugli autori</i> .....	79



# Prefazione

di Francesco Perciavalle

Il dibattito sulle relazioni industriali, sul ruolo e sulle modalità della contrattazione collettiva, anche alla luce della necessità dello spostamento del baricentro a livello aziendale, è sempre un tema affascinante per quanti se ne occupano sia a livello teorico, sia a livello pratico. È altresì tema piuttosto controverso, a tratti bloccato da tabù ed esorcismi ideologici, che spesso divide le parti sociali sui versanti contrapposti del mercato del lavoro e non solo. Da tempo ormai si condivide l'opportunità di una riforma del sistema contrattuale funzionale a favorire una dinamica di allineamento tra salari e produttività. Ma sul come declinare concretamente questa idea, proprio in questi giorni si sta consumando la frattura nel settore dei metalmeccanici fra la parte datoriale e quella sindacale.

Il cuore del problema, tuttavia, non è sul come garantire maggiore o minore flessibilità salariale, ma su come rendere la dinamica contrattuale innanzitutto un processo partecipativo e non conflittuale. Si condivide al proposito l'assunto di recente espresso da Paolo Rebaudengo per cui «le relazioni industriali non possono essere considerate una questione ideologica» <sup>(1)</sup>. Le

---

<sup>(1)</sup> P. REBAUDENGO, *Nuove regole in fabbrica. Dal contratto Fiat alle nuove relazioni industriali*, Il Mulino, 2015, 25.

interazioni fra imprese e rappresentanze dei lavoratori servono a regolare lo scambio fra soggetti che sono interdipendenti, non costituiscono un gioco a somma zero, e trovano maggiore efficacia quando si fondano sul postulato del vantaggio reciproco. Il conflitto, quando si manifesta, non è (o meglio non dovrebbe essere vissuto come) un conflitto sociale, ideologico, ma più semplicemente un conflitto di interessi, e, in quanto tale, conciliabile attraverso la contrattazione quale metodo di confronto prima che di rivendicazione.

Il premio di risultato dovrebbe essere l'emblema di questa dinamica collaborativa tra impresa e lavoratori. È per questo che abbiamo deciso di dedicare una ricerca a questo istituto, osservato nella sua dimensione pratica in alcune realtà industriali spagnole ed italiane. La scelta del caso spagnolo quale sistema con cui confrontare il nostro è motivato dalla somiglianza, seppur nelle molteplici diversità, tra i due modelli economici e di relazioni industriali. Entrambi i Paesi, inoltre, sono stati oggetto dell'attenzione delle istituzioni internazionali in relazione alle politiche di contrasto alla crisi economica che hanno interessato proprio la struttura della contrattazione collettiva nei due ordinamenti e, segnatamente, le politiche di flessibilizzazione dei salari. Se tuttavia i sistemi contrattuali di Italia e Spagna sono da sempre oggetto di comparazione da parte della letteratura scientifica giuslavoristica e socio-economica, mancano delle analisi che, a partire dalla prassi contrattuale, permettano il confronto dei modelli di premi di risultato contrattati dalle aziende nei due Paesi, al fine di verificare come gli stessi siano più o meno rispondenti alla finalità di favorire una dinamica di allineamento tra salari e produttività del lavoro. Questo studio di casi vuole fornire una prima risposta a questa esigenza conoscitiva, seppur limitata e parziale. Il metodo seguito è quello



di dare massima valorizzazione all'osservazione e all'analisi dei dati empirici di natura giuridica ed economica.

Nella scelta del metodo risiede anche un ulteriore obiettivo di questo lavoro: tentare di fornire un contributo a chi si occupa operativamente di questi temi, mettendo a disposizione una serie di dati provenienti da diverse esperienze di realtà industriali tra loro molto diversificate, ma comparabili. Questi dati possono essere utili a facilitare la sperimentazione pragmatica in tutte le direzioni plausibili, al fine di immaginare soluzioni che permettano la definizione tra investitori, management e lavoratori di quella visione comune del senso della impresa e di come dividerne i frutti; presupposto indispensabile per la gestione efficace del presente e la costruzione della comune scommessa sul futuro.



## Introduzione e sintesi dei risultati

di Paolo Tomassetti

Nella letteratura sulla varietà di capitalismi, **Italia e Spagna sono entrambi classificati come *mixed market economies*** <sup>(1)</sup>: i due Paesi presentano analogie e differenze sia rispetto alle *economie di mercato coordinate*, sia rispetto alle *economie di mercato liberali*.

Con le economie di mercato coordinate, **Italia e Spagna condividono una tradizione di concertazione e dialogo sociale nella definizione delle politiche economiche e del lavoro**, nonché un certo peso, in termini di copertura e profondità regolativa, della contrattazione collettiva di ambito settoriale. Se in Italia il perno del sistema contrattuale è il contratto collettivo nazionale di lavoro, in Spagna il baricentro della contrattazione settoriale è più spostato a livello territoriale: circa la metà della forza lavoro è coperta dalla contrattazione collettiva di rilevanza regionale, a fronte di un quarto di lavoratori coperti da contratti collettivi nazionali.

---

<sup>(1)</sup> 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.

Col secondo modello, invece, i due Paesi non hanno specifici tratti in comune, bensì **alcune caratteristiche del sistema di relazioni industriali che contribuiscono a indebolire l'effettività delle politiche di coordinamento economico e contrattuale definite a livello centrale**, così favorendo l'emersione di forme di dualismo nel mercato del lavoro. Ci riferiamo, nel caso dell'Italia, al limitato grado di esigibilità della contrattazione collettiva, alla scarsa copertura della contrattazione decentrata, alla diffusione dei contratti c.d. pirata in alcuni settori e al "lavoro nero"; nel caso della Spagna, invece, almeno fino alla prima decade del duemila, il fattore di indebolimento della capacità di coordinamento del sistema di relazioni industriali era rappresentato dallo sviluppo del decentramento contrattuale in forma disorganizzata.

**La crisi economica del 2008-2009 ha spinto Governo e parti sociali di entrambi i Paesi, seppur in modi e tempi diversi, ad adottare politiche di promozione del decentramento contrattuale**, attraverso l'estensione del campo di agibilità della contrattazione decentrata, specie di ambito aziendale. Ciò sul presupposto, ribadito a più riprese dalle istituzioni economiche internazionali <sup>(2)</sup>, che la maggiore flessibilità salariale derivante dallo spostamento del baricentro contrattuale sul secondo livello consenta di rispondere in modo più dinamico agli shock economici.

---

(2) 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 Micro-based Analysis*, CompNet Policy Brief, 2015.

Allo stato attuale, **in entrambi i Paesi, la possibilità di deroga da parte della contrattazione aziendale è riconosciuta sia dai contratti collettivi di settore che dalla legge.** In particolare, il regio decreto-legge n. 7/2011 e la legge n. 3/2012, hanno pienamente liberalizzato la contrattazione aziendale in Spagna, prevedendo la prevalenza del contratto collettivo siglato a livello aziendale sui contratti collettivi di settore, i quali possono essere derogati *in peius* circa i seguenti istituti: retribuzione di base e elementi economici aggiuntivi; maggiorazioni per lavoro straordinario e per i turni di lavoro; gli orari di lavoro, l'organizzazione dei turni e la distribuzione dell'orario, oltre che la pianificazione annuale delle ferie; adattamento del sistema di classificazione professionale dei lavoratori alle finalità dell'azienda; misure di conciliazione vita-lavoro. I sindacati devono essere consultati sulle opzioni di deroga, ma in caso di esito negativo della consultazione la questione è rimessa alla decisione di un arbitro.

Analoga disposizione normativa è prevista in Italia all'articolo 8, decreto-legge n. 138/2011, convertito in legge n. 148/2011, oggi in parte superata dall'articolo 51 del decreto legislativo n. 81/2015 che – in materia di tipologie contrattuali – identifica gli specifici istituti suscettibili di essere modificati anche in senso peggiorativo dalla contrattazione collettiva. Vi sono tuttavia due importanti differenze tra il sistema contrattuale italiano e quello spagnolo: **1) in Italia la contrattazione aziendale non può derogare la retribuzione di base stabilita dai contratti di settore; 2) per la deroga a livello aziendale è sempre necessario un accordo con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.** Dal punto di vista pratico, quindi, il sindacato in Italia mantiene sempre il potere di veto sulle deroghe. Questo potere in Spagna è minore perché in caso di mancato accordo tra azienda e rappresentanze

dei lavoratori sono previste opzioni alternative di carattere unilaterale o giudiziale.

**Il risultato è che in Italia le esperienze di contrattazione aziendale derogatoria sono piuttosto limitate. Mentre in Spagna la prassi è maggiormente diffusa:** in tempo di crisi, la riduzione della retribuzione di base stabilita dai contratti di settore è stata utilizzata da molte aziende come misura di contenimento degli esuberi in maniera complementare alla riduzione dell'orario di lavoro.

In entrambi i Paesi, **la flessibilità salariale prima e oltre le deroghe è da sempre perseguita nelle aziende più strutturate attraverso la contrattazione del premio di risultato**, vale a dire quella parte variabile della retribuzione, complementare ai minimi fissati dai contratti di categoria, collegata ad obiettivi di redditività, produttività e qualità del lavoro. È questa un'ulteriore caratteristica che accomuna i due sistemi di relazioni industriali: la parte variabile della retribuzione, nella forma del premio di risultato, per le categorie di operai e impiegati, risulta in larga parte determinata dalla contrattazione collettiva aziendale sia in Italia <sup>(3)</sup> che in Spagna <sup>(4)</sup>.

---

<sup>(3)</sup> Per un'analisi dell'istituto nell'ordinamento italiano, si rimanda al numero monografico di *DRI*, 1991, n. 1; L. ZOPPOLI (a cura di), *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, 1993; 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, 1994, 37 ss.; G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione: fonti, struttura, funzioni*, Jovene, 1996; il numero monografico di *DLRI*, *La retribuzione che cambia*, 1996, n. 3. Più di recente, si vedano T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *RIDL*, 2010, n. 4, 637 ss.; R. ROMEI, *Premio di produttività*, in M. PEDRAZZOLI (a cura di), *Lessico giuslavoristico*, vol. 1, Bup, 2010, 101 ss.; G. ZILIO GRANDI, *Un'introduzione: fonti, struttura e fun-*

In Italia, in particolare, l'esigenza di favorire queste forme retributive ha trovato riconoscimento con l'introduzione di **misure di incentivo promosse a livello legislativo attraverso la leva fiscale**. Da ultimo, con diversi elementi di innovazione rispetto alle precedenti decretazioni in materia, le cui origini risalgono al 2008, il decreto interministeriale del 25 marzo 2016 ha ripristinato, in attuazione della legge di stabilità 2016, la misura di detassazione della retribuzione di produttività <sup>(5)</sup>. I titolari di reddito da lavoro non superiore a 50.000 euro, possono così beneficiare, nel limite di 2.000 euro lordi annui, di un'imposta sostitutiva del 10% per le quote variabili di retribuzione percepite in esecuzione di contratti collettivi sottoscritti a livello aziendale o territoriale. **Il premio di risultato, dunque, è divenuto un istituto centrale nella politica economica sul costo del lavoro**, in forma complementare rispetto all'ingente sistema di incentivi apprestati dagli esecutivi, sia in Italia che in Spagna, in favore delle assunzioni a tempo indeterminato.

---

*zioni della retribuzione, quindici anni dopo*, in LD, 2011, n. 4, 599 ss.; M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2013; E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro privato e pubblico: regolazione ed esigibilità*, in RIDL, 2013, n. 2, 451, ss.; M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in RIDL, 2014, I, n. 2, 337 ss., ma anche M.C. CATAUDELLA, *La retribuzione nel tempo della crisi. Tra principi costituzionali ed esigenze del mercato*, Giappichelli, 2013.

(4) Per un'analisi dell'istituto nell'ordinamento spagnolo, si rimanda ai contributi raccolti nel numero monografico della rivista *Derecho social y empresa*, 2016, n. 5, intitolato: *La retribución variable: una clave esencial en la gestión empresarial*.

(5) P. TOMASSETTI, *Luci e ombre della nuova detassazione*, in *Bollettino ADAPT*, 2016, n. 11; 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, 377 ss.

La presente trattazione ha la finalità di rappresentare, attraverso una ricostruzione “manualistica” della teoria sul premio di risultato e attraverso l’analisi di alcuni rilevanti casi studio aziendali, le caratteristiche e le funzioni di questi importanti istituti economici nei due Paesi. Senza alcuna pretesa di esaustività e scientificità, ci si propone dunque di fornire agli operatori aziendali e sindacali le nozioni fondamentali in materia di retribuzione collegata a obiettivi, nonché un valido termine di confronto rispetto alle caratteristiche peculiari dei premi di risultato che possa beneficiare anche degli spunti derivanti dall’esperienza spagnola.

L’elaborato è articolato in tre parti. La prima parte è dedicata alla ricostruzione dei lineamenti teorici sul premio di risultato, con particolare riguardo alle funzioni, agli obiettivi e alle modalità di funzionamento di questi schemi retributivi. Nella seconda parte si fornisce invece una comparazione di alcune esperienze di contrattazione aziendale sul premio di risultato in Italia e in Spagna. L’obiettivo è stato quello di confrontare la disciplina relativa ai premi di risultato erogati da 12 aziende metalmeccaniche in entrambi i Paesi, mediante l’analisi e il raffronto dei principali elementi che ne caratterizzano la struttura e le modalità di funzionamento. In particolare, sono state osservate le funzioni, più o meno esplicite, attribuite ai premi di risultato, gli obiettivi connessi alla loro erogazione e le diverse modalità di funzionamento. Infine, la terza parte raccoglie le schede di sintesi recanti l’analisi descrittiva dei singoli sistemi premianti contrattati nelle diverse aziende prese a campione.

All’esito della ricerca, emergono le seguenti evidenze:

- **i casi analizzati di premi di risultato in Italia e in Spagna presentano, pressappoco, la medesima struttura.** Nella



maggior parte dei casi, il valore dell'obiettivo è fissato *ex ante*, così come il grado di proporzionalità tra l'entità della retribuzione variabile e la percentuale di raggiungimento del risultato prestabilito. Tuttavia, sono generalmente previste verifiche periodiche degli obiettivi fissati, che sono quindi suscettibili di variazione;

- la **funzione incentivante e motivazionale dei premi di risultato** emerge, almeno in termini propositivi e potenziali tutti da dimostrare sul piano della prassi applicativa, in tutti i casi analizzati;
- i parametri più diffusi sono quelli per il calcolo della **produttività** (5 in Italia; 6 in Spagna), seguiti dagli indicatori per la misurazione della **qualità del lavoro** (6 in Italia; 3 in Spagna);
- la metà delle aziende analizzate impiega sistemi di **misurazione della performance che sono sia collettivi (+ diffusi) che individuali (- diffusi)**. Generalmente, il conseguimento di obiettivi connessi alla redditività, all'efficienza e alla qualità viene valutato in relazione al raggiungimento di parametri fissati a livello aziendale, di unità produttiva e di gruppo di lavoro, mentre il contrasto all'assenteismo viene effettuato con riferimento al comportamento individuale;
- nella gran parte dei contratti aziendali che vincolano la corresponsione della **retribuzione variabile alla diminuzione del tasso di assenteismo**, le parti definiscono le materie da escludere dal computo di tale parametro. Generalmente, non vengono considerati per il calcolo dell'assenteismo: i ricoveri ospedalieri; i giorni di day hospital o le forme equivalenti senza intervento chirurgico; le assenze per donazioni di sangue e midollo osseo; i permessi contrattuali retribuiti; le ferie; le assemblee sindacali retribuite; i permessi elettorali; i periodi di CIGO; i congedi parentali; la maternità obbligatoria; gli infortuni sul lavoro;

- di particolare rilevanza risultano i casi Gerdau Aceros Especiales Europa e Gerdau Forjanor Villalba. Queste aziende prevedono un “premio di salvaguardia” che associa il mantenimento dei livelli di retribuzione antecedenti la crisi economica al conseguimento di taluni obiettivi;
- complessivamente, l’entità massima delle retribuzioni variabili, nel campione esaminato, varia da un **importo di 500 euro lordi annui**, erogati da Seat a ciascun lavoratore che abbia pienamente soddisfatto i parametri di redditività, produttività e qualità, **a un importo di oltre 4.000 euro lordi annui**, garantiti da Ferrari a ogni singolo prestatore qualora si raggiungano i massimi risultati in termini di produttività, redditività e qualità, in relazione anche all’effettiva partecipazione individuale.

# Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici\*

di Davide Mosca, Paolo Tomassetti

**Sommario:** 1. Definizione. – 2. Funzioni. – 2.1. Funzione incentivante e motivazionale. – 2.2. Funzione partecipativa e redistributiva. – 2.3. Funzione sanzionatoria e di riequilibrio. – 2.4. Scomposizione e sovrapposizione di funzioni. – 3. Obiettivi. – 3.1. Efficienza produttiva. – 3.1.1. Produttività. – 3.1.2. Assenteismo. – 3.1.3. Sicurezza. – 3.1.4. Qualità. – 3.1.5. Efficienza energetica e riduzione dei costi. – 3.2. Reddittività. – 4. Modalità di funzionamento del premio di risultato.

## 1. Definizione

Il premio di risultato è un istituto di natura contrattuale consistente in un'erogazione variabile connessa al conseguimento di obiettivi concordati tra le parti e misurati attraverso opportuni indicatori di performance. A prescindere dal grado di variabilità del premio e dal fatto che lo stesso sia assegnato in modo stabile

---

\* Il presente capitolo è interamente frutto di riflessione comune. Tuttavia la stesura dei §§ 1, 2, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 4 è da riferirsi a P. Tomassetti, mentre la stesura dei §§ 3, 3.1., 3.2. è da riferirsi a D. Mosca.

e quindi consolidato nella struttura retributiva, l'istituto implica una progressione (o regressione) retributiva orizzontale, dando luogo ad una variazione economica in positivo (o in negativo) a parità di mansione e inquadramento contrattuale. Sebbene in molti casi l'istituto sia introdotto unilateralmente dalla direzione d'azienda o tramite contrattazione individuale col singolo lavoratore, ai fini di questa ricerca saranno considerati esclusivamente i premi di risultato istituiti e regolati tramite contratto collettivo aziendale. Ciò in ragione del fatto che sia in Italia che in Spagna, il contratto aziendale si configura quale principale fonte di regolazione dell'istituto, almeno per le categorie di operai e impiegati.

## 2. Funzioni

In un primo e autorevole tentativo di collocazione storica dei sistemi retributivi incentivanti <sup>(1)</sup>, è stato rilevato come, a cavallo tra gli anni Cinquanta e Sessanta, tali modelli retributivi emergessero nella contrattazione aziendale in risposta alle richieste dei lavoratori, desiderosi di vedersi riconosciuto il diritto alla condivisione dei benefici collegati all'andamento aziendale, nonché all'interesse dei datori di lavoro a sostituire gli schemi retributivi a cottimo con incentivi indiretti legati all'apporto globale, anziché individuale, della forza lavoro. Nel tempo, le funzioni del premio di risultato sono andate articolandosi, mantenendo tuttavia una struttura rispondente nel complesso tanto alle esigenze manageriali, quanto alle esigenze dei lavoratori.

---

(1) G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, 1964.

## 2.1. Funzione incentivante e motivazionale

La funzione *incentivante* <sup>(2)</sup> e *motivazionale* <sup>(3)</sup> attribuita al premio di risultato dalla direzione d'azienda mira a stimolare i lavoratori verso comportamenti ritenuti funzionali al raggiungimento di adeguati livelli di performance qualitative e quantitative <sup>(4)</sup>, su-

---

(2) Riguardo l'effetto incentivante dei sistemi retributivi connessi alle performance si rimanda a E.P. LAZEAR, *Salaries and piece rates*, in *Journal of Business*, 1986, n. 3, 405 ss., e E.P. LAZEAR, *Performance pay and productivity*, in *The American Economic Review*, 2000, n. 5, 1346 ss. Nel merito, Lazear mostra che tali modelli hanno un effetto positivo sulla produttività e sulla qualità del lavoro anche e soprattutto grazie ad un effetto incentivo in capo ai lavoratori. Più nello specifico, circa l'incentivazione allo sforzo lavorativo si rimanda altresì alla teoria economica dei salari di efficienza. Nel merito, l'assunto principale è che al crescere del salario aumentino positivamente impegno e produttività dei lavoratori: la produttività della forza lavoro dipende dal livello salariale, sicché un potenziale aumento della retribuzione aziendale non comporta un aumento dei costi in capo al datore di lavoro, suscitando invece un effetto produttivo (c.d. "effort function") della retribuzione. Su quest'ultimo aspetto, e sempre nell'ambito teorico dei salari di efficienza, si vedano R.M. SOLOW, *Another possible source of wage stickiness*, in *Journal of Macroeconomics*, 1979, n. 1, 79 ss., e D. LEVIN, *Efficiency wages in Weitzman's share economy*, in *IR*, 1989, n. 2, 321 ss.

(3) La funzione strettamente motivazionale si spiega con il presupposto che gli incentivi salariali comportano in capo al lavoratore pure una condizione di benessere relazionale, e non soltanto economico. G. AKERLOF, *Labor contracts as partial gift exchange*, in *Quarterly Journal of Economics*, 1982, n. 4, 543 ss., ha teorizzato il meccanismo socio-psicologico del "dono e contro-dono", sicché l'impresa, mediante incrementi nella retribuzione aziendale e incentivi, comunica alle maestranze apprezzamento e stima, per cui il lavoratore ricambia il datore di lavoro con maggior impegno e motivazione sul luogo di lavoro.

(4) Riguardo alla possibilità che schemi retributivi incentivanti determinino un allineamento tra i comportamenti lavorativi, posti in essere dalle maestranze, e le strategie datoriali di produttività e qualità del lavoro, si vedano,

bordinando l'erogazione (o il decurtamento) di una quota del premio al raggiungimento di specifici obiettivi concordati dalle parti del contratto collettivo. Sebbene l'incentivazione sia la funzione più declamata del premio di risultato, nella prassi risulta anche la più difficile da realizzare, come si dirà nel prosieguo della ricerca. Il comportamento delle persone, infatti, è determinato solo in parte da fattori motivazionali estrinseci, come appunto quelli economici, i quali non sempre riescono nell'intento di stimolare determinate azioni <sup>(5)</sup>.

---

su tutti, J.N. CLEVELAND, K.R. MURPHY, R.E. WILLIAMS, *Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates*, in *Journal of Applied Psychology*, 1989, n. 1, 130 ss.; K.R. MURPHY, J.N. CLEVELAND, *Understanding performance appraisal: social organizational and goal-based perspectives*, Sage Publication Inc., 1995; e L. HOLBECHÉ, *Aligning human resources and business strategies*, Elsevier, 2009.

<sup>(5)</sup> La precisazione, si anticipa, trova un primo riferimento scientifico nella Teoria dei risultati attesi contenuta in V.H. VROOM, *Work and motivation*, Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco, 1964, per la quale la motivazione dei lavoratori è legata all'aspettativa ed alla valenza. L'aspettativa, nello specifico, consiste nella percezione della probabilità che l'azione del lavoratore possa condurre ad ottenere un risultato, mentre la valenza consiste nell'attrattività e nella soddisfazione che l'individuo attribuisce al raggiungimento dell'obiettivo: al crescere dell'aspettativa e della valenza, aumenta anche la motivazione nel lavoratore medesimo. Più di recente il dibattito scientifico si è arricchito con le deduzioni di 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. Posta la distinzione tra fattori motivazionali estrinseci (per i quali un'attività viene svolta allo scopo di ottenere un riconoscimento o premio) e fattori motivazionali intrinseci (per i quali un'attività viene svolta per la soddisfazione generata dalla stessa), Deci e Ryan hanno condotto degli esperimenti su dei gruppi di studenti, per giungere a concludere che i risultati migliori si ottengono in quei casi in cui ai

## 2.2. Funzione partecipativa e redistributiva

Nella logica di attiva partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori ai risultati dell'impresa, il premio di risultato può costituire un valido sistema di redistribuzione del reddito, secondo i vari modelli aziendali di compensazione.

La funzione *partecipativa* e *redistributiva* <sup>(6)</sup>, definita rispettivamente *gain-sharing* o *profit-sharing*, realizza una forma di partecipazione agli utili o ai risparmi di gestione dell'azienda secondo programmi concordati, in cui la retribuzione variabile del lavoratore viene legata a indici oggettivi estratti dal bilancio o misurati secondo parametri che fotografano il raggiungimento o meno di un dato obiettivo <sup>(7)</sup>.

---

soggetti viene lasciata ampia autonomia, senza il ricorso a incentivi o premi. In senso contrario a questa conclusione, e cioè a sostegno dell'effetto positivo dei fattori estrinseci sull'impegno profuso dai lavoratori, E.P. LAZEAR, *Performance pay and productivity*, cit. Il tema dell'efficacia motivazionale delle forme retributive incentivanti resta comunque controverso e ampiamente dibattuto nella letteratura economico-organizzativa. Per una ricostruzione sull'evoluzione recente in materia, cfr. H. RISHER, *It's Not That Simple: Extrinsic Versus Intrinsic Rewards*, in *Compensation & Benefits Review*, 2013, vol. 45, n. 3.

<sup>(6)</sup> Un tentativo di definizione delle funzioni della retribuzione incentivante in senso lato, per vero con primo riferimento alla funzione redistributiva, si può rinvenire in R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, 1999, n. 2, 115 ss.

<sup>(7)</sup> Nel merito della distinzione tra sistemi *gain-sharing* e *profit-sharing*, è possibile qui anticipare che sistemi *gain-sharing* hanno la caratteristica di far riferimento alla produttività ed efficienza dell'intero complesso produttivo, ovvero dello stabilimento o fattore lavoro, collegandovi una quota di salario variabile (tra i tanti, così G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai*

In questo caso il premio di risultato ha lo scopo di contribuire, da un lato, a massimizzare la partecipazione e il coinvolgimento dei collaboratori all'andamento economico dell'azienda, in coerenza con la condivisione del rischio d'impresa prodotta dalla variabilità salariale stessa. Dall'altro lato, il premio realizza una strategia redistributiva volta a garantire un certo grado di corrispondenza tra salari e performance economiche aziendali <sup>(8)</sup>.

### 2.3. Funzione sanzionatoria e di riequilibrio

Vi è infine una funzione che può essere definita, a seconda della prospettiva, di *giustizia sociale* o *sanzionatoria*, volta in un caso a riequilibrare il sinallagma nel rapporto di lavoro allorché si prevedono, ad esempio, modalità di lavoro che implicino un inasprimento della condizione lavorativa (es. regimi di turnazione a ciclo continuo, notturni o in assetto multiperiodale), in un altro a

---

*risultati dell'impresa*, in *DRI*, 2002, n. 2, 175 ss., e T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *RIDL*, 2010, n. 4, 637 ss.). D'altra parte, i sistemi *profit-sharing* collegano invece una quota di salario variabile agli utili di bilancio e ad indici di redditività aziendale (si prendano nuovamente a riferimento G. LOY, *op. cit.*, e T. TREU, *op. cit.*, così come R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*, e P. PINI, *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, Accademia Nazionale dei Lincei, 2001, 169 ss.).

<sup>(8)</sup> B. GERHART, *Performance related pay*, in N. NICHOLSON (a cura di), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Blackwell, 1998, a titolo esemplificativo, distingue i sistemi di *profit-sharing* e *gain-sharing* in relazione a vari e diversi fattori, tra cui lo scopo. Da questo punto di vista, l'Autore nota che la finalità dei primi consiste nella suddivisione del rischio, mentre quella dei secondi schemi si identifica nell'incentivo allo sforzo lavorativo.



sanzionare le ipotesi di abuso da parte del lavoratore rispetto alla fruizione di diritti e tutele connesse alla prestazione di lavoro (es. il caso delle forme anomale di assenteismo).

## 2.4. Scomposizione e sovrapposizione di funzioni

Le funzioni svolte dall'istituto possono essere interconnesse e complementari tra loro, ma non sempre sono sovrapponibili in senso assoluto.

In generale, l'effettiva funzione incentivante dei premi di risultato è un assunto tutto da dimostrare sul piano della prassi delle relazioni di lavoro. L'evidenza empirica dimostra ad esempio che le forme retributive incentivanti, anche quando incidono positivamente sulla motivazione c.d. estrinseca, possono ridurre il grado di motivazione c.d. intrinseca del lavoratore <sup>(9)</sup>, determinato da variabili di tipo psicologico, culturale, sociale ed educativo. Inoltre, non è scontato che il raggiungimento degli obiettivi concordati dalle parti nel premio di risultato, sia stato determinato da un comportamento del lavoratore quale conseguenza dell'incentivo economico <sup>(10)</sup>. E, ciononostante, il premio può assolvere comunque una funzione redistributiva.

---

<sup>(9)</sup> Cfr. E.L. DECI, R.M. RYAN, *op. cit.*; R.M. RYAN, E.L. DECI, *op. cit.*; contra E.P. LAZEAR, *Performance pay and productivity*, cit. Oltre a quanto specificato precedentemente, per una ricognizione generale e aggiornata del dibattito e delle evidenze sul tema, si rimanda, ancora a H. RISHER, *It's not that simple: extrinsic versus intrinsic rewards*, *Editorial*, cit.

<sup>(10)</sup> In connessione al tema dell'equivocità degli effetti sull'aspetto motivazionale dei lavoratori, si possono configurare ulteriori ipotesi in cui l'incentivo economico non determina un comportamento virtuoso del dipendente e non spinge lo stesso a tenere comportamenti lavorativi funzio-

D'altro canto, in molti casi l'istituzione del premio non mira affatto ad incentivare la produttività e la qualità del lavoro, essendo la misura concordata quale mero strumento di politica redistributiva, in forma alternativa ad erogazioni in cifra fissa. In altre parole, in risposta ad una azione rivendicativa del sindacato, l'azienda si vincola nel contratto ad un aumento del costo del lavoro solo a fronte del raggiungimento di determinate performance economiche. In questo caso, la funzione motivazionale del premio può esserci o meno, ma diviene secondaria rispetto all'utilizzo dello strumento in chiave partecipativa e redistributiva.

---

nali agli obiettivi prefissati. A riguardo, si pensi a fenomeni distorsivi quali *free-riding* o *ratchet effect* (letteralmente, meccanismo "a ruota dentata" oppure "d'arresto"). Nel primo caso, in particolare, i lavoratori, consci di non essere direttamente controllati, sfrutterebbero i risultati ottenuti dai colleghi, venendo meno l'incentivo ad impegnarsi (sul punto, A.L. BOOTH, J. FRANK, *Earnings, productivity, and performance-related pay*, in *Journal of Labor Economics*, 1999, n. 3, 447 ss.). Nel secondo caso, invece, la criticità muove da quei contesti in cui, una volta raggiunto un determinato livello, non è più possibile tornare indietro. I lavoratori, dunque, per scongiurare futuri incrementi nelle soglie parametrali, tenderebbero ad impegnarsi meno di quanto invece potrebbero (su questo tema si vedano E.P. LAZEAR, *Compensation, productivity and the new economics of personnel*, Working Papers in Economics, The Hoover Institution, 1992; B.W. ICKES, L. SAMUELSON, *Job transfers and incentives in complex organizations: thwarting the ratchet effect*, in *RAND Journal of Economics*, 1987, n. 18, 275 ss.; H.L. CARMICHAEL, W.B. MACLEOD, *Worker cooperation and the ratchet effect*, in *Journal of Labor Economics*, 2000, n. 18, 1 ss.; e M. BEER, M.D. CANNON, *Promise and peril in implementing pay for performance: a report on thirteen natural experiments*, in *Human Resource Management*, 2004, n. 1, 3 ss.). L'effetto prodotto è quello di una demotivazione generalizzata sul luogo di lavoro e, conseguentemente, di un decremento dell'efficienza produttiva del sistema azienda.

Analogo discorso può essere svolto in relazione alla funzione sanzionatoria e di “giustizia sociale”. Nel caso dell’aumento/decurtazione del premio a fronte, ad esempio, di forme abnormi di assenteismo, la funzione motivazionale e incentivante dello strumento è tutta da dimostrare sul piano della prassi applicativa, mentre è sempre realizzata la funzione sanzionatoria e di giustizia sociale sia nell’ambito del rapporto tra datore di lavoro e singolo lavoratore, che nei rapporti tra lavoratori.

### 3. Obiettivi

Per un verso, il premio di risultato può essere congeniato in funzione delle specifiche e multiformi necessità aziendali, che variano a loro volta in relazione a fattori endogeni, quali l’organizzazione del lavoro, il tipo di processo produttivo, il tipo di prodotto, il tipo di mercato di riferimento, ecc., e a fattori esogeni, quali le condizioni generali dell’economia e del mercato di riferimento. Potenzialmente, qualunque necessità espressa dalla direzione d’azienda, può essere integrata in un obiettivo del premio di risultato, a prescindere che la realizzazione della stessa rientri nella piena o parziale disponibilità dei lavoratori <sup>(11)</sup>.

Un ulteriore tentativo classificatorio può infatti riferirsi ai parametri su cui poggiano gli schemi premiali. Da questo punto di vista, mentre i sistemi *gain-sharing* sono costruiti su parametri definibili come interni, giacché si esauriscono ed osservano all’interno dell’organizzazione aziendale di riferimento, i sistemi

---

(11) Si rimanda nuovamente a J.N. CLEVELAND, K.R. MURPHY, R.E. WILLIAMS, *op. cit.*; K.R. MURPHY, J.N. CLEVELAND, *op. cit.*; e L. HOLBECHE, *op. cit.*

*profit-sharing* si basano su parametri e fattori esterni, vale a dire su aspetti che non si esauriscono nell'unità produttiva di riferimento ma sono soggetti alle logiche di mercato <sup>(12)</sup>.

Per l'altro verso, la genesi del premio di risultato può anche essere di natura concessiva, e cioè in risposta ad azioni rivendicative delle rappresentanze dei lavoratori. In questo caso, non è detto vi sia coincidenza tra l'obiettivo cui viene subordinata l'erogazione del premio e le esigenze aziendali.

Pur non esistendo unanimità con riguardo alle fonti di competitività a livello aziendale – frutto di specificità, sinergie ed elementi non replicabili nel tempo e tra differenti realtà imprenditoriali – la prassi in ambito di determinazione del salario variabile ha assodato l'utilizzo prevalente di due indici: l'efficienza produttiva, in senso lato, e la redditività. Con specifico riferimento all'efficienza produttiva, non si segnala soltanto la diffusione di indicatori direttamente identificabili in obiettivi di produttività, ma altresì la presenza di parametri indirettamente collegati alla stessa, tra cui, a titolo di esempio, il tasso di assenteismo, il tasso di infortuni occorsi sul luogo di lavoro, gli indicatori legati alla qualità del lavoro, nonché ulteriori parametri collegati ad obiettivi di efficientamento nei processi produttivi dell'azienda o di riduzione dei costi. D'altra parte, gli indici di redditività trovano esaurientemente riscontro in parametri generalmente connessi all'andamento dei risultati e dei profitti aziendali.

---

(12) Un primo tentativo di definizione sulla base della tipologia dei parametri utilizzati, distinti tra interni ed esterni, è rinvenibile in F. ROSSI, *La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996*, CSC Ricerche, 1997, n. 123.

## 3.1. Efficienza produttiva

### 3.1.1. Produttività

La produttività rappresenta «una famiglia di indici in cui una quantità di output è rapportata alla quantità delle relative risorse di input»<sup>(13)</sup>. Data la molteplicità di operazioni svolte dalle singole imprese e i diversi mercati in cui interagiscono, i contratti collettivi aziendali evidenziano definizioni eterogenee attribuite ai termini “input” e “output”. Gli indicatori di produttività utilizzati dalle aziende sono i più disparati: il volume prodotto, la quantità di ore lavorate, la saturazione della produzione ecc. L’eterogeneità degli aspetti elencati (talvolta più vicini ad un concetto di efficienza ed efficacia, talvolta legati ad elementi qualitativi) deriva dal numeroso insieme di fattori, variabili, caratteristiche che influenzano la produttività stessa, configurabili strategicamente da parte dell’azienda come vere e proprie leve di competitività e di crescita<sup>(14)</sup>. Semplificando, il concetto di produttività del lavoro è ottenuto come ammontare o valore di output prodotto sulla quantità di lavoro utilizzato; dove l’output prodotto può essere preso in termini di valore misura lorda o netta (valore aggiunto) oppure in termini di quantità e volumi prodotti e l’input lavoro può essere interpretato come numero di addetti o numero totale di ore lavorate.

---

<sup>(13)</sup> Federmeccanica, Il Premio di Risultato: CCNL 5 luglio 1994.

<sup>(14)</sup> In tal senso, B. CARUSO, G. RICCI, *op. cit.* Per una ricognizione e ricostruzione circa gli indicatori di produttività più ricorrenti nella contrattazione collettiva aziendale, si rimanda a *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2015.

### *3.1.2. Assenteismo*

Gli indicatori legati al contenimento del tasso di assenteismo compaiono in molti casi nella veste di indici correttivi di adeguamento del premio di risultato complessivo per la determinazione del premio individuale, oppure come parametri diretti alla determinazione del premio di risultato complessivo. Con riguardo al primo caso, il coefficiente moltiplicatore correttivo, si distingue a sua volta a seconda della sua strutturazione in tre tipologie: il premio presenza (che interviene aumentando il premio di risultato al raggiungimento dell'obiettivo e lascia inalterato il premio altrimenti), la penalità per assenza (che interviene diminuendo il premio complessivo in corrispondenza di certe soglie di eventi di assenza e lascia inalterato il premio altrimenti) e il correttivo proporzionale in funzione della presenza e dell'assenza (che agisce in entrambe le direzioni, diminuendo/aumentando il premio in funzione dell'assenza/presenza) <sup>(15)</sup>.

### *3.1.3. Sicurezza*

Una buona politica in materia di salute e sicurezza sul lavoro fa bene alla salute della azienda. La prevenzione degli infortuni incide particolarmente sulla produttività aziendale e contribuisce all'ottimizzazione dei processi di assunzione, motivazione e conservazione del personale qualificato. Per questo sono diffusi nella contrattazione collettiva parametri per la misurazione del numero degli infortuni o per la verifica del corretto utilizzo dei dispositivi di protezione individuale, dei comportamenti e delle procedure di

---

<sup>(15)</sup> Per una ricognizione e ricostruzione relativamente agli indicatori o correttivi contrattuali connessi all'andamento dei livelli di assenteismo, sia esso computato come individuale o collettivo, si veda *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, cit.

sicurezza. Tra quelli maggiormente ricorrenti figurano gli indicatori che rappresentano il numero di incidenti avvenuti in un periodo riferiti alle ore lavorate tenendo in considerazione la durata/gravità del/degli incidenti/e. Altre tipologie di parametri, quali il LWDIF (Lost Working Days Injury Frequency) tengono invece conto del numero di infortuni che hanno causato un tot di giornate di lavoro perse, mentre alcuni contratti utilizzano sistemi di *auditing*. Altri contratti ancora, infine, fanno rientrare nel calcolo del premio anche la previsione di incidenti e infortuni nell'analisi dei rischi piuttosto che il numero di ore effettivamente dedicate alla formazione per la sicurezza <sup>(16)</sup>.

#### 3.1.4. *Qualità*

Se da un lato prettamente economico la recente crisi ha ridotto i livelli produttivi, dall'altro le imprese hanno puntato maggiormente sulla qualità degli articoli fabbricati o dei servizi offerti per raccogliere nuove quote di mercato e fare delle caratteristiche di prodotti e servizi l'elemento di principale competitività. Ciò ha comportato un'inclinazione aziendale diretta ad ancorare i premi di risultato a prodotti e processi, ovvero alla stessa qualità organizzativa intera <sup>(17)</sup>.

I parametri al cui rispetto è subordinata l'erogazione del premio di risultato sono individuati con riguardo alla qualità del lavoro svolto dai singoli, ad esempio in termini di professionalità espressa, e alla qualità della produzione, sia in termini assoluti, sia in termini di rapporto con altri parametri suscettibili di consentire

---

<sup>(16)</sup> Per una ricognizione e ricostruzione circa gli indicatori legati a parametri di salute, sicurezza, ovvero igiene sul luogo di lavoro, più ricorrenti nella contrattazione collettiva aziendale, si veda *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, cit.

<sup>(17)</sup> Sul punto, T. TREU, *op. cit.*

una valutazione dinamica in tal senso. Questi ultimi, possono essere suddivisi in parametri relativi alla qualità interna e indici relativi alla qualità esterna. La prima (qualità interna) è commisurata all'output del processo produttivo (per esempio la riduzione degli scarti e la riduzione «del prodotto non conforme», ovvero alla qualità del processo produttivo), mentre la seconda fa riferimento alla *customer satisfaction*, ovvero alla percezione che il cliente ha del prodotto e del servizio. Tra gli indici compresi in quest'ultima categoria figurano, ad esempio, quelli legati ad obiettivi di riduzione dei reclami dei clienti, puntualità delle consegne oppure i questionari somministrati alla clientela per la determinazione di veri e propri indici di soddisfazione <sup>(18)</sup>.

### *3.1.5. Efficienza energetica e riduzione dei costi*

#### *Efficienza energetica*

Alcuni contratti collettivi subordinano l'erogazione di una parte del premio di risultato al raggiungimento di obiettivi di risparmio ed efficienza energetica. Gli indicatori impiegati per la misurazione delle performance energetiche sono di diversa natura e variano dal generico ottenimento o conferma di etichette per la certificazione della *compliance* con gli standard ambientali, alla misurazione del consumo/spreco di gas, energia elettrica, acqua, materiale di cancelleria (es. carta e toner per le stampanti) ecc. <sup>(19)</sup>.

---

<sup>(18)</sup> Per una ricognizione e degli indicatori di qualità, sia essa considerata come interna oppure esterna, ricorrenti nella contrattazione collettiva aziendale, si rimanda a *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, cit.

<sup>(19)</sup> Uno studio su tre casi di aziende che hanno introdotto contrattualmente sistemi salariali collegati al raggiungimento di c.d. “obiettivi verdi” è rinvenibile in P. TOMASSETTI, *Conversione ecologica degli ambienti di lavoro, sindacato e salari*, in *DRI*, 2015, n. 2, 363 ss.



### *Altri indicatori*

In alcuni casi, management e organizzazioni sindacali legano il premio di risultato a piani di smaltimento delle ferie o dei permessi, nel caso in cui, ad esempio, i residui in capo ai lavoratori risultino eccessivi <sup>(20)</sup>.

## **3.2. Redditività**

La redditività corrisponde alla capacità dell'azienda di generare ricchezza/di produrre un reddito in un determinato periodo di tempo. Per la misurazione degli obiettivi di redditività sono impiegate misure economiche dedotte dai bilanci e dai conti economici aziendali, per legare il premio di risultato alla condizione economica dell'azienda, con il doppio vantaggio della (potenziale) incentivazione del risultato aziendale e dell'effettiva commisurazione e sostenibilità del premio stesso rispetto all'andamento dei profitti <sup>(21)</sup>.

Con riguardo alla concreta estrapolazione dalle voci di bilancio, si distinguono indicatori di redditività semplici, ovvero considerati nel loro valore assoluto, ed indicatori composti, derivanti dalla elaborazione con altre voci. Alla prima tipologia di misurazione appartengono gli indicatori tra cui: ROI (*Return on Investment*), che

---

<sup>(20)</sup> Per una ricognizione e ricostruzione circa ulteriori indicatori ricorrenti nella contrattazione collettiva aziendale, e attinenti la sfera dell'efficientamento produttivo dell'azienda, tra cui quelli legati allo smaltimento di ferie e permessi, si faccia nuovamente riferimento a *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, cit.

<sup>(21)</sup> B. CARUSO, G. RICCI, *op. cit.*, identificano i modelli basati sulla redditività come quelli che poggiano su indici economico-aziendali rappresentativi dell'andamento economico e di mercato dell'azienda. Analogamente, G. LOY, *op. cit.*, e T. TREU, *op. cit.*

misura la redditività operativa, ovvero il rendimento dei capitali investiti nell'area caratteristica – Reddito operativo/Capitale investito netto; ROE (*Return on Equities*), che misura la redditività netta, ovvero la remunerazione del capitale apportato direttamente o indirettamente dai titolari – Risultato d'esercizio/Patrimonio netto; ROS (*Return on Sales*), che misura la redditività delle vendite in termini di gestione caratteristica (reddito operativo) – Reddito operativo/Fatturato; MOL (Margine Operativo Lordo), che corrisponde al risultato operativo ante ammortamenti rapportato al valore dei ricavi – Reddito operativo ante ammortamenti/Fatturato. L'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) è l'equivalente dell'italiano MOL, ma al netto dei costi e dei ricavi derivanti dalla gestione accessoria dell'azienda <sup>(22)</sup>.

In ragione della depurazione da fluttuazioni eccezionali derivanti da variazioni nelle politiche o nei prezzi, alcuni premi di risultato sono affidati ad indici composti che sintetizzano insieme più misure di redditività, come ad esempio quelli che rapportano le sopraccitate voci di redditività a misure di ricavo o di valore aggiunto.

#### **4. Modalità di funzionamento del premio di risultato**

Le modalità di funzionamento del premio di risultato variano in funzione degli obiettivi e della politica retributiva aziendale, a loro volta dipendenti dalle variabili illustrate nel § 3. Esistono molteplici tipologie di indicatori utilizzabili come parametri di misu-

---

<sup>(22)</sup> Per una ricognizione e ricostruzione attinente gli indicatori di redditività e profitto più ricorrenti nella contrattazione collettiva aziendale, si veda ancora *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, cit.

razione delle performance, ciascuna delle quali articolata a sua volta in numerose alternative con diversi gradi di complessità, diversi ambiti applicativi e metodi di calcolo.

In generale si distinguono sistemi di misurazione delle performance collettive, dal gruppo di lavoratori, all'unità produttiva, fino all'azienda o al gruppo nel complesso, da sistemi che tengono conto dell'apporto individuale del singolo lavoratore <sup>(23)</sup>.

I meccanismi di *assessment* più sofisticati prevedono sistemi di effettiva valutazione del contributo dei singoli o della collettività al raggiungimento del risultato, anche attraverso il controllo delle variabili che concorrono alla performance. In altri casi, questa misurazione può essere del tutto assente, laddove ad esempio il contratto collettivo si limiti a fissare un obiettivo e una somma da corrispondere in caso di raggiungimento del risultato <sup>(24)</sup>.

Le modalità di funzionamento della retribuzione aggiuntiva si distinguono, inoltre, in relazione al grado di variabilità (determinatezza o indeterminatezza) del premio di risultato. Un basso grado di variabilità è associato ad obiettivi predefiniti, rigidi o modulari,

---

<sup>(23)</sup> Sulla differenza tra sistemi incentivanti individuali e sistemi incentivanti collettivi, B. CARUSO, G. RICCI, *op. cit.*, e T. TREU, *op. cit.* In relazione al sistema domestico, i secondi subordinano l'erogazione collettiva di una quota retributiva al raggiungimento di obiettivi generalmente espressione della produttività o della redditività dell'impresa. I primi, diversamente, si basano su criteri di valutazione della singola prestazione lavorativa, con riferimento ai comportamenti del dipendente, ovvero ai risultati effettivamente conseguiti dallo stesso. Da un punto di vista socioeconomico, di simile avviso circa tale distinzione, B. GERHART, *op. cit.*

<sup>(24)</sup> Così anche R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *op. cit.*, e T. TREU, *op. cit.*

cui possono corrispondere premi fissi o proporzionali alle percentuali di raggiungimento del target. Il premio può essere, quindi, erogato in misura adeguata all'entità dei risultati conseguiti, oppure non essere corrisposto affatto (sistemi on/off), qualora non vengano soddisfatte condizioni minime precedentemente stabilite. Il grado maggiore di variabilità si riscontra nei casi in cui l'importo del premio non è predeterminato neppure nella sua entità massima, essendo lo stesso agganciato al valore economico dell'obiettivo raggiunto, che resta ignoto fino al suo determinarsi. Livelli intermedi di variabilità sono, invece, verificabili in presenza di analisi periodiche degli obiettivi connessi al premio di risultato, che sono quindi suscettibili di variazione qualora circostanze esterne (ad es. ricorso alla CIGO, riforme legislative) mettano a repentaglio la corresponsione della retribuzione aggiuntiva, oppure valutazioni interne dimostrino l'inadeguatezza del target prestabilito.

Come emerso dal § 3, un elemento di complessità nell'analisi del premio di risultato è dato dall'eterogeneità dei parametri impiegati dalle aziende per la misurazione della performance. Ad ogni obiettivo (produttività, qualità, redditività ed efficienza) sono associate definizioni e unità di misura differenti, che rispondono alle esigenze della singola direzione aziendale e alle specificità del settore economico di riferimento. Il carattere articolato della disciplina sul premio di risultato compromette, quindi, la formulazione di linee guida e principi omogenei ma garantisce flessibilità e adattabilità alla politica retributiva aziendale <sup>(25)</sup>.

---

<sup>(25)</sup> Sul punto, ad esempio, M.J. GIBBS, K.A. MERCHANT, W.A. VAN DER STEDE, M.E. VARGUS, *Performance measure properties and incentive system design*, in *IR*, 2009, n. 2, 237 ss., i quali sottolineano che l'eterogeneità degli indicatori premiali accresce sì la complessità del sistema retributivo, ma, d'altra parte, consente all'azienda di toccare più aspetti della performance lavorati-

Infine, un carattere non meno centrale nel funzionamento degli schemi premianti consiste nell'informativa alle RSU sugli andamenti dei parametri connessi al premio di risultato. Queste occasioni di informazione fornita dall'azienda si realizzano in incontri la cui programmazione è generalmente definita nei contratti collettivi. Normalmente, il confronto ha ad oggetto l'andamento dei risultati, l'analisi relativa ai miglioramenti delle performance registrate dai parametri, nonché la verifica circa possibili modifiche organizzative a supporto dell'effettività dell'intesa raggiunta. Le procedure di incontro e consultazione tra le parti si esplicano dunque mediante l'istituzione di apposite commissioni di monitoraggio, attraverso incontri calendarizzati tra le parti, oppure a mezzo di incontri attivati su iniziativa di una delle parti stesse, ad esempio per l'attivazione delle c.d. "clausole di salvaguardia" e dunque a fronte di rilevanti investimenti tecnologici o rimodulazioni organizzative tali da comportare la necessità di una rivisitazione degli obiettivi prefissati, se non degli importi premiali.

---

va e rendere il modello salariale funzionale alle strategie aziendali. Di simile orientamento J. PFEFFER, R.I. SUTTON, *Do financial incentives drive company performance? An evidence based approach to motivation and rewards*, in *Hard facts, dangerous half truths, and total nonsense: profiting from evidence based management*, Harvard Business School Press, Cambridge, 2006, 109 ss.

# Analisi comparata dei premi di risultato in un gruppo di casi studio nell'industria metalmeccanica in Italia e Spagna\*

di Ilaria Armaroli, Paolo Tomassetti

**Sommario:** 1. Funzione. – 2. Obiettivi. – 2.1. Frequenza degli obiettivi. – 2.2. Analisi degli obiettivi e dei rispettivi parametri o indicatori. – 2.2.1. Produttività. – 2.2.1.1. Assenteismo. – 2.2.1.2. Sicurezza. – 2.2.2. Qualità. – 2.2.3. Redditività. – 2.2.4. Efficienza. – 3. Modalità di funzionamento. – 3.1. Sistema di misurazione della performance: collettivo o individuale. – 3.2. Grado di variabilità. – 4. Importi.

Per comparare gli impianti regolatori dei premi di risultato, la presente ricerca ha preso in considerazione 12 casi di contratti collettivi aziendali, di cui 6 stipulati in Spagna e 6 firmati da aziende situate in Italia. Il campione analizzato riguarda realtà industriali e manifatturiere di notevole importanza sia a livello nazionale che internazionale <sup>(1)</sup>.

---

\* Il presente capitolo è interamente frutto di riflessione comune. Tuttavia la stesura dei §§ 1, 2, 2.1, 3, 3.1, 4 è da riferirsi a P. Tomassetti, mentre la stesura dei §§ 2.2, 2.2.1, 2.2.1.1, 2.2.1.2, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4, 3.2 è da riferirsi a I. Armaroli.

<sup>(1)</sup> Corcos Industriale S.a.s., Exide Technologies S.r.l., Ferrari S.p.a., Prodotti Baumann S.p.a., Same Deutz-Fahr S.p.a. e TenarisDalmine S.p.a. con sede in Italia. Bosch Sistemas de Frenado S.l., Gerdau Aceros Especiales

## 1. Funzione

La natura incentivante e motivazionale dei premi di risultato emerge, almeno in termini propositivi e potenziali tutti da dimostrare sul piano della prassi applicativa, in tutti i 12 contratti collettivi analizzati. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, al premio di risultato è attribuita una valenza duplice o triplice, tesa non soltanto a stimolare i lavoratori verso comportamenti maggiormente funzionali al raggiungimento di adeguati livelli di performance attraverso l'incentivo economico, ma anche a potenziare il coinvolgimento del personale all'andamento dell'azienda attraverso una politica redistributiva negoziata <sup>(2)</sup>, a sanzionare eventuali ipotesi di abuso da parte del lavoratore <sup>(3)</sup> e a compensare possibili inasprimenti della condizione lavorativa <sup>(4)</sup>. Solo 2 contratti, firmati in Spagna da Bosch Sistemas de Frenado <sup>(5)</sup> e da Thyssenkrupp <sup>(6)</sup>, svolgono prevalentemente una funzione sanzionatoria e compensativa, essendo finalizzati da un lato a limitare i ritardi e gli episodi di assenteismo, nonché a premiare le pre-

---

Europa S.l., Gerdau Forjanor Villalba S.l., Iveco España S.l., Seat S.a. e Thyssenkrupp Elevator Manufacturing Spain S.l. con sede in Spagna.

<sup>(2)</sup> Cfr. verbale di accordo, Prodotti Baumann, Associazione Industriale Bresciana, RSU, Fim-Cisl del 28 luglio 2010.

<sup>(3)</sup> Cfr. verbale di accordo, Same Deutz-Fahr, Confindustria Bergamo, RSU, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil del 15 aprile 2011; Convenio Colectivo 2012-2015, Centro de trabajo de Llica d'amunt, Bosch Sistemas de Frenado; Convenio Colectivo 2012-2013, Thyssenkrupp Elevator Manufacturing Spain, SLU.

<sup>(4)</sup> Cfr. Convenio Colectivo 2013-2016, Centro de Trabajo de Madrid, Iveco España. Iveco stabilisce una retribuzione maggiore per ogni ora lavorata, compresa tra le 23 e le 7.

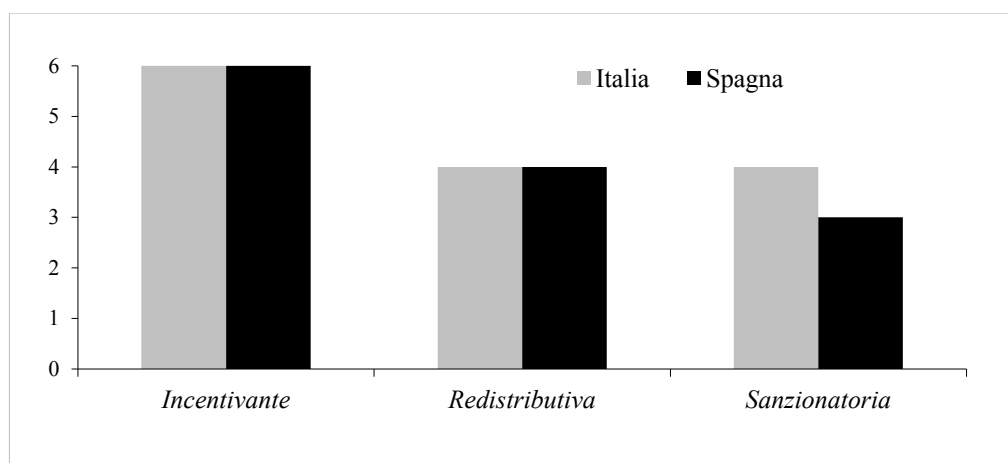
<sup>(5)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Bosch Sistemas de Frenado *op. cit.*

<sup>(6)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Thyssenkrupp *op. cit.*

stazioni lavorative erogate in orario notturno. In questi casi, la funzione incentivante e motivazionale, pur riscontrabile, è evidentemente marginale rispetto all'obiettivo di ristabilire un equilibrio retributivo nelle ipotesi di abuso di diritti o, viceversa, nei casi in cui si preveda un inasprimento della condizione lavorativa. Di particolare rilevanza, infine, risulta il ruolo che i contratti stipulati da Gerdau Aceros Especiales Europa (7) e da Gerdau Forjanor Villalba (8) attribuiscono alla corresponsione variabile che, intesa come "premio di salvaguardia", associa il mantenimento dei livelli di retribuzione antecedenti la crisi economica al conseguimento di taluni obiettivi.

Il grafico 1 illustra la frequenza delle funzioni incentivante (o motivazionale), redistributiva (o partecipativa) e di riequilibrio (o sanzionatoria), desumibili dall'analisi dei contenuti dei contratti collettivi considerati. Nonostante la prevalenza del carattere motivazionale, la gran parte degli accordi conferisce al premio di risultato ruoli diversificati.

Grafico 1 – Funzioni attribuite ai premi di risultato in Italia e in Spagna



(7) Si veda Convenio Colectivo 2013-2016, Gerdau Aceros Especiales Europa, SL – Oficinas Generales.

(8) Si veda Convenio Colectivo 2013-2016, Gerdau Forjanor Villalba.



## 2. Obiettivi

### 2.1. Frequenza degli obiettivi

La corresponsione dei premi di risultato è connessa al conseguimento di obiettivi inerenti alla produttività in 11 contratti collettivi aziendali, di cui 6 siglati in Spagna e 5 firmati da aziende situate in Italia <sup>(9)</sup>. Il contrasto all'assenteismo, veicolo indiretto del miglioramento degli indici produttivi, è presente quale parametro del premio di risultato in 9 realtà economiche. Il suo ruolo è particolarmente evidente nel contratto siglato da Bosch Sistemas de Frenado <sup>(10)</sup>, che ha vincolato l'erogazione del premio di risultato alla riduzione delle ore di assenza. Il potenziamento della sicurezza, suscettibile di influire positivamente sui livelli di produttività, rappresenta una delle determinanti del premio di risultato per 2 aziende italiane <sup>(11)</sup> e 3 realtà spagnole <sup>(12)</sup>.

Gli obiettivi connessi alla qualità interessano la disciplina sulla retribuzione variabile di 9 contratti collettivi aziendali.

---

<sup>(9)</sup> La voce "produttività" non è stata inserita nel contratto siglato dalla Prodotti Baumann, che ha però incluso l'obiettivo di "efficienza produttiva". Si veda verbale di accordo, Prodotti Baumann, Associazione Industriale Bresciana, RSU, Fim-Cisl del 28 luglio 2010.

<sup>(10)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Bosch Sistemas de Frenado, cit.

<sup>(11)</sup> Same Deutz-Fahr e TenarisDalmine. Si veda verbale di accordo di Same Deutz-Fahr, cit.; verbale di accordo, TenarisDalmine, Confindustria Bergam, RSU, Segreterie provinciali e territoriali di Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil del 26 giugno 2012.

<sup>(12)</sup> Bosch Sistemas de Frenado, Gerdau Aceros Especiales Europa e Gerdau Forjanor Villalba. Si veda Convenio Colectivo di Bosch Sistemas de Frenado, cit.; Convenio Colectivo di Gerdau Aceros Especiales Europa, cit.; Convenio Colectivo di Gerdau Forjanor Villalba, cit.

Incrementi di redditività motivano, invece, la corresponsione di un premio di risultato in 5 contesti produttivi che, con la sola eccezione di Seat <sup>(13)</sup>, hanno sede in Italia.

Corcos Industriale <sup>(14)</sup> e Prodotti Baumann si profilano come le uniche realtà produttive, tra quelle analizzate, ad associare l'erogazione della componente variabile della retribuzione al conseguimento di finalità legate all'efficienza.

Interessante, infine, risulta l'introduzione dell'obiettivo "clima sul posto di lavoro", cui viene condizionata la corresponsione del premio di risultato nelle spagnole Gerdau Aceros Especiales Europa e Gerdau Forjanor Villalba.

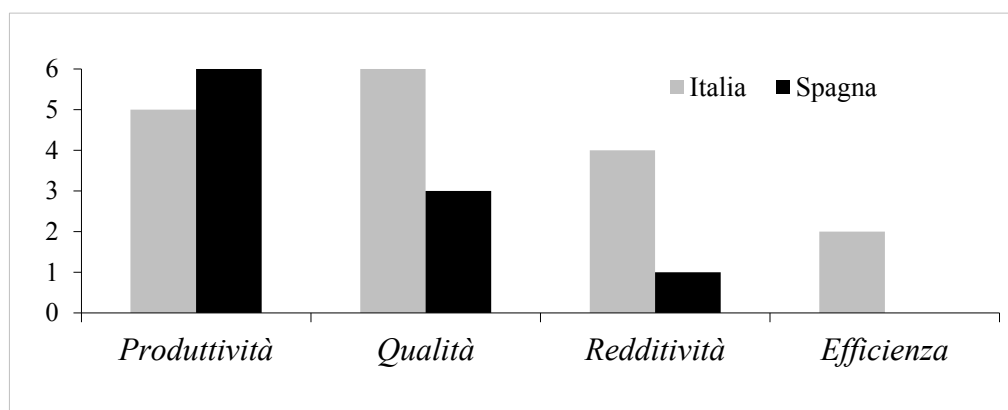
Il grafico 2 illustra la frequenza degli obiettivi di produttività, qualità, redditività ed efficienza, il cui conseguimento è connesso all'erogazione dei premi di risultato nel campione di aziende analizzato. La lotta all'assenteismo e la riduzione degli infortuni sul posto di lavoro sono incluse nella voce "produttività", giacché, come precedentemente osservato, ne condizionano indirettamente l'andamento. Gli aumenti di produttività emergono come i principali obiettivi della retribuzione variabile aziendale, seguiti dal miglioramento della qualità del lavoro, dagli incrementi di redditività e dal potenziamento dell'efficienza.

---

<sup>(13)</sup> Si veda Convenio Colectivo 2011-2015, Seat, UGT e CC.OO.

<sup>(14)</sup> Si veda verbale di accordo, Corcos Industriale, RSU, Filctem-Cgil, Uilcem-Uil del 13 ottobre 2011.

Grafico 2 – Obiettivi connessi all'erogazione del premio di risultato in Italia e in Spagna



## 2.2. Analisi degli obiettivi e dei rispettivi parametri o indicatori

### 2.2.1. Produttività

L'eterogeneità delle definizioni attribuite agli indici di produttività emerge dai contratti collettivi aziendali analizzati, che talvolta alludono al rapporto tra pezzi prodotti e ore lavorate <sup>(15)</sup> e in altri contesti fanno riferimento al numero di vetture consegnate <sup>(16)</sup> o alla massimizzazione del tempo impiegato per il cambio delle tipologie di batterie <sup>(17)</sup>. In un caso, l'erogazione del premio di risultato è connessa non soltanto al conseguimento dell'obiettivo

---

<sup>(15)</sup> Corcos Industriale. Si veda verbale di accordo, cit.

<sup>(16)</sup> Exide Technologies. Si veda verbale di accordo, Exide Technologies, RSU, Fiom-Cgil, Fim-Cisl del 5 aprile 2013.

<sup>(17)</sup> Ferrari. Si veda verbale di accordo, Ferrari, RSU, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Fismic del 30 maggio 2012.

di produttività ma anche al miglioramento dell'indice rispetto al risultato ottenuto nell'anno precedente <sup>(18)</sup>.

### *2.2.1.1. Assenteismo*

In 4 casi <sup>(19)</sup>, il parametro sull'assenteismo è impiegato come indicatore a sé stante, ovvero svincolato dagli altri indici del premio di risultato, mentre in 5 casi, esso compare nella veste di indice correttivo del premio complessivo. Nel merito, il premio presenza, che interviene aumentando il premio di risultato al raggiungimento dell'obiettivo, lasciando inalterato il premio altrimenti, non compare in alcun caso. La penalità per assenza, invece, che interviene diminuendo il premio complessivo in corrispondenza di certe soglie di eventi di assenza e lascia inalterato il premio altrimenti, compare nei contratti collettivi di 4 aziende <sup>(20)</sup>. Infine, il correttivo proporzionale in funzione della presenza e dell'assenza, che agisce in entrambe le direzioni, diminuendo/aumentando il premio in funzione della assenza/presenza, è stato riscontrato in 1 solo contratto del campione <sup>(21)</sup>.

---

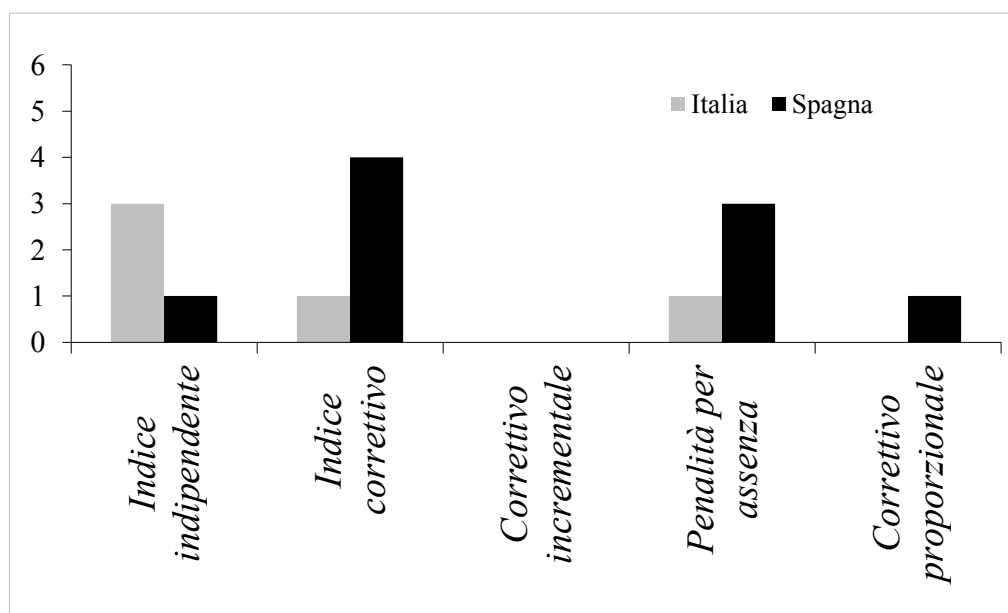
<sup>(18)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

<sup>(19)</sup> Corcos Industriale, Same Deutz-Fahr e TenarisDalmine in Italia, e Thyssenkrupp in Spagna. Si vedano i verbali di accordo di Corcos Industriale, Same Deutz-Fahr e TenarisDalmine, cit.; Convenio Colectivo di Thyssenkrupp, cit.

<sup>(20)</sup> Ferrari in Italia, e Bosch Sistemas de Frenado, Gerdau Aceros Especiales Europa e Gerdau Forjanor Villalba in Spagna. Si veda verbale di accordo di Ferrari, cit.; Convenio Colectivo di Bosch Sistemas de Frenado, Gerdau Aceros Especiales Europa e Gerdau Forjanor Villalba, cit.

<sup>(21)</sup> La spagnola Iveco. Si veda Convenio Colectivo di Iveco, cit.

Grafico 3 – Tipologie del parametro “assenteismo” associato al premio di risultato in Italia e in Spagna



Nella gran parte dei contratti aziendali che vincolano la corresponsione della retribuzione variabile alla diminuzione del tasso di assenteismo, le parti definiscono le materie da escludere dal computo di tale parametro. Generalmente, non vengono considerati per il calcolo dell'assenteismo: i ricoveri ospedalieri; i giorni di day hospital o le forme equivalenti senza intervento chirurgico; le assenze per donazioni di sangue e midollo osseo; i permessi contrattuali retribuiti; le ferie; le assemblee sindacali retribuite; i permessi elettorali; i periodi di CIGO; i congedi parentali; la maternità obbligatoria; gli infortuni sul lavoro <sup>(22)</sup>. Bosch Sistemas de Frenado individua, invece, gli eventi da considerarsi assenteismo, tra cui la malattia non grave, l'esame della patente, la

<sup>(22)</sup> Si vedano i verbali di accordo di Corcos Industriale, Ferrari, Same Deutz-Fahr e TenarisDalmine, cit.

nascita di nipoti, i ritardi, i funerali, gli esami medici e le udienze in tribunale <sup>(23)</sup>.

### 2.2.1.2. *Sicurezza*

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di sicurezza, Same Deutz-Fahr monitora l'indice di frequenza degli infortuni accorsi a operai e impiegati sul posto di lavoro e impiega un sistema di *auditing*, consistente nel verificare quanto inserito nella *Check List Sicurezza* allegata al contratto collettivo <sup>(24)</sup>. Quest'ultima, articolata nelle sezioni *Utilizzo di dispositivi di protezione individuali e collettivi* e *Regole generali di Sicurezza*, include una serie di domande a cui viene attribuito un punteggio, che varia da un minimo di 0 (quando la condizione non rispetta le regole e genera pericoli) ad un massimo di 2 (quando la condizione rispetta le regole e non genera pericoli, oppure è stata fatta un'opportuna segnalazione). La somma dei punteggi per ogni domanda consente di misurare l'effettivo rispetto degli standard di sicurezza di Same Deutz-Fahr. TenarisDalmine individua, invece, sei indicatori con i quali misurare la gestione della prevenzione in ciascuna fabbrica o servizio operativo: ordine e pulizia; segnalazione di incidenti o anomalie; ispezioni CT e tecnici; lavori aperti e scaduti; analisi dei rischi; formazione per la sicurezza <sup>(25)</sup>. A ciascun indicatore viene attribuito un punteggio nella misura di 1, se l'esito è positivo, o 0, se l'esito è negativo. L'indice Premio Prevenzione per la Sicurezza è quindi dato dalla somma ponderata dell'esito positivo o negativo di ciascun parametro moltiplicato per il rispettivo peso (20

---

<sup>(23)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Bosch Sistemas de Frenado, cit.

<sup>(24)</sup> Si veda verbale di accordo di Same Deutz-Fahr, cit.

<sup>(25)</sup> Si veda verbale di accordo, TenarisDalmine, Confindustria Bergamo, RSU, Segreterie territoriali di Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil del 26 giugno 2012.

è il peso attribuito ai primi 3 indicatori, 10 è il peso del quarto parametro e 15 è il valore associato agli ultimi 2 criteri).

### *2.2.2. Qualità*

Il campione di contratti collettivi aziendali attribuisce alla qualità del lavoro parametri diversi, tra cui il rapporto tra i reclami dei clienti e i pezzi venduti <sup>(26)</sup>, le richieste di azione correttiva “maggiori” avanzate all'azienda dall'ente preposto alla certificazione della qualità <sup>(27)</sup> e la professionalità del lavoratore <sup>(28)</sup>. In quest'ultimo caso, il grado di professionalità viene individuato alla luce del punteggio ottenuto da ogni singolo lavoratore, a seguito della compilazione di una scheda di valutazione della professionalità, caratterizzata da voci relative alle capacità relazionali, alle conoscenze e ai risultati ottenuti sul lavoro. Ferrari misura, invece, la qualità del lavoro mediante l'impiego di due indici: ICP (Initial Customer Perception) per la valutazione del livello di conformità del prodotto dal punto di vista estetico e R100 (Sistema informativo garanzia internazionale periodo di produzione – Sigip) per la rilevazione della percentuale di anomalie su un campione di vetture <sup>(29)</sup>. Infine, il contratto collettivo stipulato da Seat vincola l'erogazione del premio di risultato al miglioramento dell'indice di qualità registrato nell'anno precedente <sup>(30)</sup>. Complessivamente, il campione esaminato utilizza prevalentemente indici relativi alla qualità c.d. esterna, così come definita dalla Parte I di questa ricerca.

---

<sup>(26)</sup> Si veda verbale di accordo di Corcos Industriale, cit.

<sup>(27)</sup> Si veda verbale di accordo di Prodotti Baumann, cit.

<sup>(28)</sup> Si veda verbale di accordo di TenarisDalmine, cit.

<sup>(29)</sup> Si veda verbale di accordo di Ferrari, cit.

<sup>(30)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

### 2.2.3. *Redditività*

Il calcolo della redditività viene affidato dai contratti collettivi aziendali a diversi parametri, tra cui il RO (Risultato Operativo) <sup>(31)</sup>, e gli indici EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) ed EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) <sup>(32)</sup>. Il contratto collettivo siglato da Ferrari definisce il Risultato Operativo della gestione ordinaria come la differenza tra i ricavi netti e il costo del venduto, le spese generali di amministrazione e vendita, i costi e gli ammortamenti di ricerca e sviluppo, nonché gli altri proventi e oneri ordinari <sup>(33)</sup>. Prodotti Baumann utilizza, invece, l'indice EBIT che «esprime, in termini percentuali e rapportati al valore della produzione espresso in euro, il reddito che l'azienda è in grado di generare prima della remunerazione del capitale, comprendendo con questo termine sia il capitale di terzi (indebitamento) sia il capitale proprio (patrimonio netto)» <sup>(34)</sup>. Infine, TenarisDalmine calcola il Premio di Redditività Aziendale sulla base del RAI (Risultato Ante Imposte), ovvero il reddito «prima dei proventi e oneri straordinari e delle imposte sul reddito (IRPEG), del conto economico del bilancio civilistico consolidato dell'azienda, al netto del valore dell'IRAP rilevato dal bilancio» <sup>(35)</sup>.

---

<sup>(31)</sup> Ferrari e Seat. Si veda verbale di accordo di Ferrari, cit., e Convenio Colectivo di Seat, cit.

<sup>(32)</sup> L'EBITDA è spesso indicato in italiano con l'acronimo MOL (Margine Operativo Lordo). Si veda verbale di accordo di Same Deutz-Fahr, cit.

<sup>(33)</sup> Si veda verbale di accordo di Ferrari, cit.

<sup>(34)</sup> Si veda verbale di accordo di Prodotti Baumann, cit.

<sup>(35)</sup> Si veda verbale di accordo di TenarisDalmine, cit.



### *2.2.4. Efficienza*

Posto che l'efficienza costituisce una finalità soggettiva, spesso correlata ai risultati che la singola azienda, o unità produttiva, si propone di conseguire, definizioni eterogenee dell'efficienza emergono dal campione di contratti esaminato. Da un lato, Corcos Industriale suddivide l'efficienza in tre distinte variabili: la “disponibilità” (rapporto tra tempo effettivo di lavoro – con esclusione di fermate programmate, ore di CIG, sciopero, permessi contrattuali retribuiti, ferie e permessi sindacali – e tempo disponibile al lavoro); la “prestazione” (rapporto tra pezzi prodotti e tempo effettivo di lavoro); e la “qualità di produzione” (rapporto tra pezzi buoni prodotti e pezzi totali prodotti) <sup>(36)</sup>. Dall'altro, Prodotti Baumann considera l'efficienza come il rapporto tra la produzione (fatturato, variazioni di magazzino con riferimento al prodotto finito e semilavorato, rettifiche passive vendite e trasporti vendite), al netto della materia prima (acquisto materia prima, variazioni di magazzino con riferimento alla materia prima, trasporto acquisti, lavorazioni esterne), e il costo del lavoro (valore retribuzioni lorde, oneri contributivi, TFR, costi accessori relativi al personale) <sup>(37)</sup>.

---

<sup>(36)</sup> Si veda verbale di accordo di Corcos Industriale, cit.

<sup>(37)</sup> Si veda verbale di accordo di Prodotti Baumann, cit.

### 3. Modalità di funzionamento

#### 3.1. Sistema di misurazione della performance: collettivo o individuale

La metà delle aziende analizzate impiega sistemi di misurazione della performance che sono sia collettivi che individuali. Generalmente, il conseguimento di obiettivi connessi alla redditività, all'efficienza e alla qualità viene valutato in relazione al raggiungimento di parametri fissati a livello aziendale <sup>(38)</sup>, di unità produttiva <sup>(39)</sup> e di gruppo di lavoro <sup>(40)</sup>, mentre il contrasto all'assenteismo viene effettuato con riferimento al comportamento individuale <sup>(41)</sup>. Di particolare interesse, sempre nell'ambito di sistemi di misurazione "misti" (individuali e collettivi), sono i contratti aziendali, in cui il raggiungimento di obiettivi collettivi di redditività e produttività viene ponderato dal grado di effettiva partecipazione individuale ai risultati conseguiti o dalla quantità di output effettivamente prodotta dal singolo lavoratore <sup>(42)</sup>. Iveco, ad esempio, moltiplica la percentuale di conseguimento delle finalità collettive con l'indice di partecipazione individuale ai risultati, dato dal rapporto tra le ore di effettiva presenza del lavoratore e l'orario stabilito dal calendario aziendale <sup>(43)</sup>. Analogamente,

---

<sup>(38)</sup> Ad es. Exide Technologies. Si veda verbale di accordo di Exide Technologies, cit.

<sup>(39)</sup> Ad es. Corcos Industriale. Si veda verbale di accordo di Corcos Industriale, cit.

<sup>(40)</sup> Ad es. Seat. Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

<sup>(41)</sup> Ad es. Same Deutz-Fahr. Si veda verbale di accordo di Same Deutz-Fahr, cit.

<sup>(42)</sup> Ad es. Ferrari, Seat e Iveco. Si veda verbale di accordo di Ferrari, cit.; Si veda Convenio Colectivo di Seat e Iveco, cit.

<sup>(43)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Iveco, cit.

mente, il contratto collettivo firmato da Seat precisa che l'entità del premio di risultato è condizionata dal tempo di permanenza del lavoratore presso l'azienda e dalle ore effettivamente lavorate durante l'anno <sup>(44)</sup>. Infine, Ferrari stabilisce che la componente retributiva variabile viene adattata per ogni singolo lavoratore sulla base delle ore di assenza effettuate <sup>(45)</sup>. Benché l'analisi della performance individuale assuma, in questi contesti, un ruolo particolarmente rilevante, la misurazione collettiva dei risultati costituisce una variabile determinante. Diverso è il caso in cui una modalità di valutazione (individuale o collettiva) predomina rispetto all'altra, nei contratti collettivi aziendali.

A questo proposito, solo 4 aziende spagnole adottano un sistema di misurazione della performance prevalentemente individuale. Si tratta di Bosch Sistemas de Frenado e Thyssenkrupp <sup>(46)</sup>, che vincolano l'erogazione del premio di risultato al raggiungimento di obiettivi produttivi individuali e, nello specifico, alla diminuzione del numero di ritardi e assenze, e di Gerdau Aceros Especiales Europa e Gerdau Forjanor Villalba <sup>(47)</sup>, che elargiscono un "premio di salvaguardia", condizionando il mantenimento dei livelli tradizionali di retribuzione al conseguimento di determinati risultati individuali.

Infine, 2 aziende italiane impiegano sistemi di misurazione prettamente collettivi. Si tratta di Exide Technologies e Prodotti

---

<sup>(44)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

<sup>(45)</sup> Si veda verbale di accordo di Ferrari, cit.

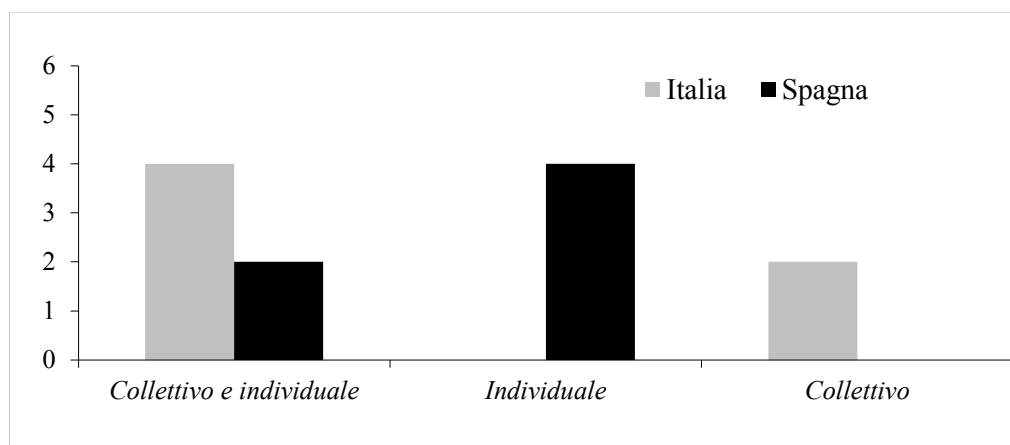
<sup>(46)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Bosch Sistemas de Frenado e Thyssenkrupp, cit.

<sup>(47)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Gerdau Aceros Especiales Europa e Gerdau Forjanor Villalba, cit.

Baumann, che intendono conseguire obiettivi collettivi inerenti alla redditività, all'efficienza, alla produttività e alla qualità <sup>(48)</sup>.

Il grafico 3 riassume quanto precedentemente descritto, illustrando la frequenza dei sistemi di misurazione della performance, individuali e collettivi, impiegati dalle aziende del campione preso in esame. Il ricorso a sistemi che combinano una misurazione collettiva con una valutazione individuale risulta prevalente nelle aziende considerate.

Grafico 4 – Sistemi di misurazione della performance impiegati in Italia e in Spagna



### 3.2. Grado di variabilità

La quasi totalità dei contratti collettivi aziendali, inseriti nel campione, individua un obiettivo specifico, il cui conseguimento, totale o parziale, garantisce la corresponsione di una retribuzione aggiuntiva. Tale caratteristica rende la disciplina del premio di risultato suscettibile di leggere variazioni ma esente da un alto tas-

<sup>(48)</sup> Si vedano i verbali di accordo di Exide Technologies e Prodotti Baumann, cit.

so di variabilità, che, come enunciato nella Parte I di questa ricerca, è riscontrabile solo qualora il valore dell'obiettivo resti ignoto fino al suo raggiungimento. Tale ipotesi si concretizza parzialmente nell'esperienza di Seat, che condiziona la corresponsione di una parte della retribuzione variabile al miglioramento dei livelli di produttività e di qualità rispetto a quelli registrati nell'anno precedente <sup>(49)</sup>. Questo risultato è, infatti, verificabile solo a conclusione del termine fissato per l'erogazione del premio di risultato.

Nella fase iniziale, tuttavia, le aziende sono solite stabilire un obiettivo preciso, il cui conseguimento, come specificato dal contratto collettivo siglato da Iveco, deve essere possibile attraverso l'impiego esclusivo delle risorse a disposizione <sup>(50)</sup>. La credibilità degli obiettivi da raggiungere costituisce, quindi, la preconditione per un'applicazione efficace della disciplina relativa alla retribuzione variabile.

Generalmente, la direzione aziendale concorda con le RSU e le organizzazioni sindacali un'erogazione del premio di risultato, che sia proporzionale alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Corcos Industriale, ad esempio, stabilisce la corresponsione del premio di risultato al 100%, solo nel caso in cui l'obiettivo di produttività, fissato a inizio anno, venga raggiunto o superato; in caso contrario, il premio viene diminuito del 10% per ogni 0,5 punti percentuali di riduzione rispetto all'obiettivo <sup>(51)</sup>. In maniera analoga, Seat stabilisce che per ogni 25 milioni di euro di miglioramento del RO reale rispetto al RO atteso si aggiungerà alla retribuzione del lavoratore una percentuale dello 0,1% della stessa, per un aumento massimo dello

---

<sup>(49)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

<sup>(50)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Iveco, cit.

<sup>(51)</sup> Si veda verbale di accordo di Corcos Industriale, cit.

0,5%<sup>(52)</sup>. Dinamiche retributive simili vengono altresì attivate in funzione del contrasto all'assenteismo. Bosch Sistemas de Frenado, ad esempio, predispone la corresponsione di un premio di risultato proporzionale alla diminuzione delle ore di assenza<sup>(53)</sup>.

Talvolta, i contratti collettivi aziendali subordinano l'erogazione della componente variabile della retribuzione al soddisfacimento di alcune condizioni minime. È il caso, ad esempio, di Ferrari, che per la corresponsione del premio di risultato richiede la consegna di almeno 6.200 vetture alla rete di vendita e un ROS (Return on sales) – rapporto tra Risultato Operativo della gestione ordinaria e i ricavi netti – pari almeno al 10%<sup>(54)</sup>. Una simile logica è adottata da Prodotti Baumann, la quale stabilisce che il premio connesso alla redditività matura solo se l'EBIT sia pari o superiore al 3%, mentre quello relativo all'efficienza viene erogato solo se il rapporto tra produzione (al netto della materia prima) e costo del lavoro sia pari o superiore a 1,8<sup>(55)</sup>.

Infine, 5 aziende esaminate prevedono, all'interno dei contratti collettivi siglati, verifiche periodiche degli obiettivi prefissati, con la possibilità di modificarli qualora emergesse una reale necessità. È il caso, tra le altre, di Exide Technologies, che predispone analisi trimestrali degli obiettivi di qualità e produttività<sup>(56)</sup>. Corcos Industriale, invece, propone incontri con le RSU qualora si verificino condizioni tali da compromettere la corresponsione della retribuzione aggiuntiva, quali il ricorso alla CIGO e l'introduzione di modifiche legislative<sup>(57)</sup>. In questi contesti,

---

<sup>(52)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

<sup>(53)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Bosch Sistemas de Frenado, cit.

<sup>(54)</sup> Si veda verbale di accordo di Ferrari, cit.

<sup>(55)</sup> Si veda verbale di accordo di Prodotti Baumann, cit.

<sup>(56)</sup> Si veda verbale di accordo di Exide Technologies, cit.

<sup>(57)</sup> Si veda verbale di accordo di Corcos Industriale, cit.

l'erogazione del premio di risultato è, quindi, caratterizzata da un grado medio di variabilità.

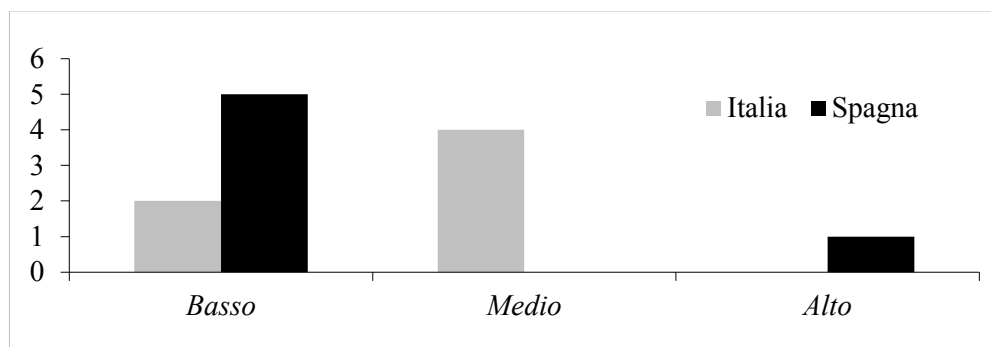
La tabella 1 illustra le caratteristiche associate ai diversi gradi di variabilità attribuibili al premio di risultato.

Tabella 1 – Gradi di variabilità e definizioni

<b>Grado basso di variabilità</b>	Il valore dell'obiettivo è fissato <i>ex ante</i> , così come il grado di proporzionalità tra l'entità della retribuzione variabile e la percentuale di raggiungimento del risultato prestabilito. Talvolta, sono precisate alcune condizioni minime, cui viene subordinata la corresponsione del premio.
<b>Grado medio di variabilità</b>	Il valore dell'obiettivo è fissato <i>ex ante</i> , così come il grado di proporzionalità tra l'entità della retribuzione variabile e la percentuale di raggiungimento del risultato prestabilito. Tuttavia, sono previste verifiche periodiche degli obiettivi fissati, che sono quindi suscettibili di variazione.
<b>Grado alto di variabilità</b>	Non si conosce l'entità del premio di risultato né il valore dell'obiettivo, che rimane ignoto fino al suo conseguimento.

Il grafico 4 mostra la frequenza dei diversi gradi di variabilità connessi all'erogazione del premio di risultato nel campione di aziende analizzato.

Grafico 5 – Gradi di variabilità dei premi di risultato in Italia e in Spagna.



#### 4. Importi

Gli importi del premio di risultato si differenziano in relazione alle specificità aziendali e agli obiettivi associati alla corresponsione della retribuzione aggiuntiva. Nelle esperienze peculiari di Gerdau Aceros Especiales Europa e Gerdau Forjanor Villalba <sup>(58)</sup>, ad esempio, gli importi della retribuzione variabile non sono specificati dai contratti collettivi, che precisano, invece, le percentuali di variabilità dei livelli retributivi standard in caso di raggiungimento totale, parziale o assente degli obiettivi prefissati. In particolare, nel 2013, le due aziende spagnole hanno scelto di rendere variabile il 5% della retribuzione, che può essere erogato al lavoratore in misura totale, parziale o nulla in relazione alla percentuale di conseguimento dei risultati stabiliti <sup>(59)</sup>.

Complessivamente, l'entità massima delle retribuzioni variabili, nel campione esaminato, varia da un importo di 500 euro lordi annui, erogati da Seat a ciascun lavoratore che abbia pienamente

<sup>(58)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Gerdau Aceros Especiales Europa e Gerdau Forjanor Villalba, cit.

<sup>(59)</sup> *Ibidem*.



soddisfatto i parametri di redditività, produttività e qualità <sup>(60)</sup>, a un importo di oltre 4.000 euro lordi annui, garantiti da Ferrari a ogni singolo prestatore qualora si raggiungano i massimi risultati in termini di produttività, redditività e qualità, in relazione anche all'effettiva partecipazione individuale <sup>(61)</sup>. Tali importi rappresentano il valore massimo erogabile dall'azienda in seguito al pieno conseguimento dell'obiettivo prefissato. Tuttavia, come precedentemente osservato, fatto salvo il soddisfacimento di alcuni parametri minimi (laddove esplicitati), è generalmente prevista l'erogazione di un contributo minore in misura proporzionale al livello di produttività, redditività, qualità ed efficacia raggiunto dall'azienda e dal singolo lavoratore.

In taluni casi, infine, i contratti collettivi aziendali predispongono una crescita annuale dell'importo massimo fissato per il premio di risultato. Corcos Industriale, ad esempio, propone una retribuzione aggiuntiva massima, per ogni lavoratore, di 850 euro lordi nel 2011, 900 euro lordi nel 2012 e 1.000 euro lordi nel 2013 <sup>(62)</sup>. Analogamente, Iveco fissa nel 2013 un importo massimo, per ciascun prestatore, di 800 euro lordi, che aumenta progressivamente fino a raggiungere 1.100 euro lordi nel 2016 <sup>(63)</sup>.

---

<sup>(60)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

<sup>(61)</sup> Si veda verbale di accordo di Ferrari, cit.

<sup>(62)</sup> Si veda verbale di accordo di Corcos Industriale, cit.

<sup>(63)</sup> Si veda Convenio Colectivo di Iveco, cit.

# Schede di sintesi sui premi di risultato

a cura di Davide Lucini Paioni, Dario Pandolfo

## **CORCOS INDUSTRIALE\***

### **Parti firmatarie**

Corcos Industriale, Unione Industriale di Torino, RSU, Filctem-Cgil, Uilcem-Uil

### **Vigenza del contratto**

Triennio 2011-2013

### **Parametri del premio di risultato**

Il premio di risultato è legato al raggiungimento di quattro parametri: efficienza, produttività, qualità e assenteismo.

#### *Efficienza*

Il premio di risultato in relazione all'efficienza viene calcolato sulla base di tre indici: "disponibilità" (rapporto tra tempo effettivo di lavoro – con esclusione di fermate programmate, ore di CIG, sciopero, permessi contrattuali retribuiti, ferie e permessi sindacali – e tempo disponibile al

---

\* Scheda a cura di Davide Lucini Paioni.

lavoro), “prestazione” (rapporto tra pezzi prodotti e tempo effettivo di lavoro) e “qualità di produzione” (rapporto tra pezzi buoni prodotti e pezzi totali prodotti).

Per ciascun indice viene fissato un obiettivo previsto ad inizio anno il cui raggiungimento o superamento comporta il riconoscimento del premio di risultato al 100%. Laddove l’obiettivo non venga raggiunto si deve decurtare dal valore totale del premio il 10% per ogni 0,2 punti percentuali di riduzione rispetto all’obiettivo fissato, con riferimento agli indici di “disponibilità” e “prestazione”; invece per quanto concerne la “qualità di produzione” si deve scalare del 20% ogni 0,05 punti percentuali di riduzione rispetto all’obiettivo, per lo stabilimento di Luserna, e ogni 0,01 punti percentuali per quello di Pinerolo.

I valori percentuali ottenuti per ciascun indice vanno considerati nella misura indicata dall’accordo per ogni *Business Unit*, per poi essere sommati tra di loro conseguendo così la percentuale del premio di risultato da erogare.

### *Produttività*

Il suddetto indicatore è dato dal rapporto tra i pezzi indice prodotti e le ore lavorate. Si prevede un meccanismo in base al quale il premio di risultato debba essere erogato al 100% solo nel caso in cui l’obiettivo fissato ad inizio anno venga raggiunto o superato; in caso contrario il premio viene diminuito del 10% per ogni 0,5 punti percentuali di riduzione rispetto all’obiettivo.

### *Qualità*

È data dal rapporto tra il numero dei reclami cliente delle tre *Business Units*, totalizzati in un anno, e il numero di pezzi venduti. Al fine del calcolo vanno considerati i soli reclami giustificati, cioè le segnalazioni di anomalie o problemi da parte del cliente, che possono essere correlati a prodotti o a disservizi.

Il premio viene riconosciuto al 100% solo in caso di raggiungimento o superamento dell’obiettivo fissato. In caso contrario il premio viene erogato al 50% sino ad uno sfioramento massimo del 10% rispetto all’obiettivo.

### *Assenza*

L'indicatore è correlato all'andamento dell'assenteismo individuale. L'accordo precisa che non sono da considerarsi assenze: i ricoveri ospedalieri e i day-hospital o forme equivalenti con attestazione di intervento chirurgico e la relativa convalescenza senza soluzione di continuità opportunamente certificata dai presidi sanitari dell'ASL; il giorno di day hospital o forme equivalenti senza intervento chirurgico, limitatamente al giorno di ricovero; assenze per donazioni di sangue e midollo osseo; permessi contrattuali retribuiti; la maternità obbligatoria; gli infortuni sul lavoro.

L'importo del premio annuale matura ogni quadrimestre, tenendo conto dei giorni di assenza rapportati al numero degli eventi. In particolare sono previste diverse fasce di assenteismo e a ciascuna fascia corrisponde una percentuale del premio di risultato spettante, che diminuisce all'aumentare dei giorni di assenza. La percentuale così determinata subisce poi un'ulteriore riduzione proporzionata al numero di eventi di assenza, laddove questi siano superiori ad uno.

## **EXIDE TECHNOLOGIES\***

### **Parti firmatarie**

Exide Technologies, RSU, Fiom-Cgil, Fim-Cisl

### **Vigenza del contratto**

Quadriennio 2013-2016

### **Parametri del premio di risultato**

Il premio annuale si compone di una parte fissa e di una parte variabile che viene calcolata su tre parametri: produttività, scarti e tempo cambio tipo.

#### *Produttività*

Si prevede un sistema in base al quale vengono annualmente definiti degli obiettivi di produttività, alla luce del budget previsto per l'anno successivo, con la possibilità di verificarli ogni trimestre al fine di gestire eventuali scostamenti. A ciascun obiettivo corrisponde un determinato premio di risultato che aumenta in proporzione al diminuire dell'indice di produttività. Il valore di produttività raggiunto deve essere raffrontato con la scala di obiettivi definiti all'inizio dell'anno, al fine di individuare l'ammontare del premio da erogare.

#### *Scarti*

Ogni anno vengono definiti gli obiettivi con riferimento alla riduzione degli scarti, alla luce del budget previsto per l'anno successivo, con la possibilità di aggiornarli ogni trimestre laddove si verificano degli scostamenti. A ciascun obiettivo è ricollegato un determinato importo corrispondente al premio di risultato erogabile che aumenta progressivamente alla diminuzione degli scarti. L'ammontare degli scarti accumulati

---

\* Scheda a cura di Davide Lucini Paioni.

deve essere posto a confronto con la suddetta scala di obiettivi, al fine di individuare l'importo di premio di risultato spettante.

*Tempo cambio tipo*

Annualmente vengono fissati gli obiettivi con riferimento al tempo impiegato nel cambio della tipologia di batterie da produrre, alla luce del budget previsto per l'anno successivo, con possibilità di verificarli trimestralmente al fine di gestire eventuali scostamenti. Il sistema prevede che il premio erogato diminuisca all'aumentare del tempo (calcolato in minuti) impiegato per passare dalla produzione di un tipo di batteria ad un altro.

## FERRARI\*

### Parti firmatarie

Ferrari, RSA, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic

### Vigenza del contratto

Triennio 2012-2014

### Parametri del premio di risultato

Il premio di risultato (denominato nel caso di specie *premio di competitività*) viene calcolato su tre indicatori: l'indicatore *volumi di attività fatturata*, l'indicatore *economico* e l'indicatore *gestionale qualità ed affidabilità prodotto*.

Il primo indicatore menzionato è costituito da un unico parametro di riferimento, ovvero il numero di vetture consegnate alla Rete di Vendita. Il secondo, invece, è costituito dal risultato operativo della gestione ordinaria, che è dato dalla differenza tra i ricavi netti e il costo del venduto, le spese generali di amministrazione e di vendita, i costi e gli ammortamenti della ricerca e sviluppo, nonché gli altri proventi e oneri ordinari. Il terzo, infine, è composto per il 50% dall' *ICP (Initial Customer Perception)*, parametro volto a valutare il livello di conformità da un punto di vista estetico della vettura, e per l'altra metà dall' *R100 (Sigip sistema informativo garanzia internazionale periodo di produzione)*, parametro che è diretto a misurare la percentuale di anomalie rilevate su un campione di vetture considerato in un periodo di produzione di 12 mesi (o in un arco temporale più ristretto).

Il meccanismo di corresponsione del premio prevede un'articolazione particolare.

Innanzitutto, il premio viene concesso solo in presenza di determinate condizioni minime. Si richiede, infatti, la consegna di almeno 6200 vetture alla rete di vendita e un *Return on sales (R.O.S.)* – cioè il rapporto tra

---

\* Scheda a cura di Davide Lucini Paioni.

risultato operativo della gestione ordinaria e i ricavi netti – pari almeno al 10%.

Per l'individuazione del premio di competitività concretamente erogabile, occorre sommare i valori del premio, relativi all'indicatore *volumi di attività fatturata* e all'indicatore *economico*, individuati in base alle tabelle predeterminate dal contratto collettivo<sup>1</sup>, per poi moltiplicare il risultato ottenuto per il valore conseguito in relazione all'indicatore *gestionale qualità ed affidabilità prodotto* che è così determinato:

- se è inferiore al 90% dell'obiettivo fissato dalla società, il valore è pari a 0,9;
- se è compreso tra il 90% e il 110% dell'obiettivo, il valore è quello risultante;
- se è superiore al 110% dell'obiettivo, il valore è pari a 1,1.

Il premio così calcolato viene poi (ri)adattato nei confronti di ciascun lavoratore sulla base delle ore di assenza da questi fatte. In particolare, l'accordo prevede un meccanismo che comporta un incremento del premio (portato al 105%), come sopra determinato, laddove il lavoratore non si sia mai assentato nell'anno di corresponsione del premio, ed una diminuzione proporzionale dello stesso all'aumentare del numero di ore di assenza<sup>2</sup>.

Tra le ore di assenza non rientrano: le ferie, i par, le assemblee sindacali retribuite, i permessi sindacali retribuiti, gli infortuni sul lavoro, i permessi previsti dalla l. n. 104/1992, limitatamente a quelli rilasciati per motivazione riferita esclusivamente al dipendente stesso o ai familiari di

---

(<sup>1</sup>) Il sistema prevede che il valore del premio incrementi progressivamente, all'aumentare delle automobili consegnate alla rete di vendita e all'aumentare dei milioni di euro, fatturati, di risultato operativo della gestione ordinaria, fino ad una soglia massima di 2.300 euro.

(<sup>2</sup>) Le fasce di ore di assenza e le corrispettive percentuali di premio erogabile sono differenziate in ciascun anno di vigenza dell'accordo.



primo grado a carico dello stesso e facenti parte del medesimo nucleo familiare<sup>3</sup>.

---

<sup>(3)</sup> Per i periodi di assenza obbligatoria per maternità, l'accordo rinvia all'eventuale regolamentazione assunta in materia a livello nazionale tra la Fiat spa e le organizzazioni sindacali.

## **PRODOTTI BAUMANN\***

### **Parti firmatarie**

Prodotti Baumann, Associazione Industriale Bresciana, RSU, Fim-Cisl

### **Vigenza del contratto**

Triennio 2010-2012

### **Parametri del premio di risultato**

Il premio di risultato viene calcolato su tre parametri: qualità, redditività ed efficienza.

#### *Qualità*

Si prevede l'erogazione di un premio di risultato che diminuisce all'aumentare del numero di richieste di azione correttiva "maggiori" pervenute all'Azienda da parte dell'Ente preposto alla certificazione di qualità, secondo quanto riportato dalla seguente tabella:

<b>Numero r.a.c. "maggiori"</b>	<b>Importo annuo lordo del premio</b>
0	€ 340
1	€ 170
>1	€ 0

#### *Redditività*

Viene calcolato sulla base dell'EBIT (*Earnings Before Interests and Taxes*), che esprime il reddito che l'azienda è in grado di generare prima della remunerazione di capitale.

Il sistema prevede un aumento del premio in proporzione

---

\* Scheda a cura di Davide Lucini Paioni.

all'incremento del tasso dell'EBIT.

Sono individuate varie fasce percentuali di EBIT, alle quali corrisponde un determinato importo consistente nel premio di risultato erogabile. Il valore EBIT, effettivamente accertato, deve essere poi fatto rientrare in una delle suddette fasce.

Il premio di risultato connesso alla redditività matura solo se il valore dell'EBIT sia pari o superiore al 3%.

### *Efficienza*

È data dal rapporto tra produzione (fatturato, variazioni di magazzino con riferimento al prodotto finito e semilavorato, rettifiche passive vendite e trasporti vendite), al netto della materia prima (acquisto materia prima, variazioni di magazzino con riferimento alla materia prima, trasporto acquisti, lavorazioni esterne), e costo del lavoro (valore retribuzioni lorde, oneri contributivi, TFR, costi accessori relativi al personale).

Il premio di risultato connesso a questo parametro viene incrementato progressivamente all'aumento del valore di efficienza.

L'accordo prevede la determinazione di diverse fasce di efficienza, correlando a ciascuna di esse un importo consistente nel premio di risultato. Ad una di queste fasce si deve ricondurre il valore d'efficienza raggiunto, al fine di determinare il premio spettante.

Il premio di risultato connesso all'efficienza matura solo se il valore riscontrato sia pari o superiore a 1,80.

## **SAME DEUTZ-FAHR ITALIA\***

### **Parti firmatarie**

Same Deutz-Fahr Italia, Confindustria Bergamo, RSU, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil

### **Vigenza del contratto**

Triennio 2011-2013

### **Parametri del premio di risultato**

Il premio di risultato è calcolato su sei parametri ricompresi in tre tipologie di indicatori: gli indicatori industriali, l'indicatore di continuità lavorativa e l'indicatore di redditività.

### **Indicatori industriali**

#### *Magazzino 01 (stock trattori incompleti su giorni prodotti)*

Si prevede che il premio venga calcolato mensilmente e che il suo importo diminuisca progressivamente all'aumentare dello *stock* di trattori incompleti, considerati su una media mensile.

In particolare, l'accordo individua diverse fasce numeriche di trattori incompleti, alle quali è connesso un determinato valore mensile del premio di risultato. Ad una di queste fasce viene poi ricondotto l'ammontare di trattori non finiti accertato in un mese, individuando così l'importo del premio effettivamente erogabile.

Laddove ci siano più di 90 trattori che siano incompleti a causa di uno stesso codice componente, questi non devono essere presi in considerazione ai fini del calcolo del premio. Così pure sono da escludere dal computo le delibere effettuate su linee in CIGO.

---

\* *Scheda a cura di Davide Lucini Paioni.*

### *Qualità uscente (su tutte le gamme di prodotti)*

Il sistema prevede che il premio di risultato sia calcolato mensilmente e che si riduca in proporzione all'aumento del tasso di difettosità dei prodotti. La difettosità viene accertata tramite degli *audit* sulla qualità, che vengono effettuati ogni mese su un campione di 4 trattori finiti ed individuati con sorteggio casuale. I risultati degli *audit* devono essere sottoposti all'approvazione della Commissione Paritetica per *Audit* Qualità. Gli esiti delle verifiche svolte vengono poi fatti rientrare in una delle fasce percentuali di difettosità stabilite dall'accordo, a ciascuna delle quali corrisponde un determinato valore mensile del premio di risultato.

### *Delibere di flusso*

La delibera di flusso esprime una percentuale che risulta dal rapporto tra il totale dei trattori deliberati in flusso rispetto alla cadenza giornaliera. Sono da considerarsi delibere di flusso i trattori deliberati nell'arco della giornata lavorativa nella sola area destinata alle riparazioni di flusso, mentre sono da escludersi quelle riguardanti la produzione di trattori in stato di avanserie.

Il tasso delle delibere di flusso viene calcolato mensilmente ed è dato dalla media della percentuale di delibera di flusso di ogni giorno. Il valore così ottenuto viene poi ricondotto ad una delle fasce percentuali definite dall'accordo. A ciascuna fascia corrisponde un determinato valore mensile del premio di risultato che si riduce al diminuire del tasso delle delibere di flusso.

### *Audit di sicurezza*

Il premio di risultato viene calcolato mensilmente sulla base del punteggio assegnato a seguito dell'*audit* di sicurezza che consiste nel verificare quanto contenuto nella *Check List Sicurezza* definita dall'accordo. Il punteggio mensile è dato dalla media del punteggio ottenuto nell'arco di due mesi.

Il punteggio assegnato a seguito dell'*audit* rientra in una delle fasce di punti prestabilite dall'accordo, a ciascuna delle quali corrisponde un determinato valore mensile del premio di risultato.

Oltre a ciò, ai fini del calcolo del premio è necessario prendere in consi-

derazione anche l'indice di frequenza degli infortuni, accorsi a operai e impiegati. A seconda che questo sia superiore o inferiore ad una certa soglia – che viene aggiornata ogni anno sulla base della media del triennio precedente – il valore mensile del premio di risultato subisce una riduzione o una variazione in aumento.

### Indicatore di continuità lavorativa

#### *Presenza di lunedì e venerdì*

Il premio di risultato aumenta progressivamente in relazione al numero di lunedì e di venerdì di presenza in un mese. L'importo varia anche a seconda che il mese di riferimento abbia 8 o 9 lunedì/venerdì, come previsto dalla seguente tabella:

	Totale giorni di presenza nel mese								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Mesi con 8 lunedì/venerdì</b>	€ 4	€ 8	€ 12	€ 16	€ 20	€ 27	€ 35	€ 50	-
<b>Mesi con 9 lunedì/venerdì</b>	€ 4	€ 8	€ 12	€ 16	€ 20	€ 27	€ 35	€ 42	€ 50

Si prevedono inoltre dei correttivi nel caso in cui il lunedì o il venerdì coincidano con una giornata di 9 ore o con un giorno festivo. Nel primo caso la nona ora di presenza comporta l'erogazione di 1 euro lordo in più; nel secondo caso invece vengono considerati per la maturazione del premio il giorno successivo (martedì) o precedente (giovedì) a quello festivo.

L'accordo individua anche le ore che devono essere considerate presenze. Si tratta delle ore: ordinarie lavorate; di ferie, PAR, banca ore e flessibilità; di congedo parentale *ex art. 4, l. n. 53/2000*; di permessi Vigili del Fuoco o Protezione Civile; di permessi elettorali; di permessi nascita dei figli; di congedo matrimoniale; di permessi sindacali e di assemblea; di maternità e allattamento; di CIGO; di malattia con ricovero ospedaliero, se il ricovero è superiore ai 7 giorni di calendario e solamente per il periodo di ricovero stesso, con esclusione del periodo di malattia pre-

cedente o successiva al ricovero.

### Indicatore di redditività

#### *EBITDA/Net Turnover*

Si prevede l'aumento del premio di risultato in proporzione all'incremento del tasso dell'EBITDA.

Nell'accordo si individuano diverse fasce percentuali del valore dell'EBITDA, a ciascuna delle quali corrisponde un certo ammontare del premio di risultato. L'EBITDA accertato viene poi ricondotto ad una delle predette fasce, determinando così il premio di risultato concretamente erogabile.

Per la maturazione minima del premio si richiede un valore dell'EBITDA pari al 7%. Laddove però il valore dell'indicatore sia compreso tra il 6,3% e il 6,99% viene comunque erogata una somma pari a 80 euro, da considerare a titolo di acconto sul premio di redditività dell'anno seguente.

## TENARISDALMINE\*

### Parti firmatarie

TenarisDalmine, Confindustria Bergamo, RSU, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil

### Vigenza del contratto

Triennio 2012-2014

### Parametri del premio di risultato

L'accordo non prevede un premio di risultato in senso stretto bensì un sistema premiante composto da cinque premi, attinenti alla dimensione operativa di area, alla dimensione economica dell'azienda e alla dimensione comportamentale del singolo lavoratore.

Il sistema premiante è così composto:

- premio della qualità e produttività del processo produttivo (PQP);
- premio redditività aziendale (PRA);
- premi sulla professionalità;
- premio prevenzione per la sicurezza (PPS);
- premio assiduità.

#### *Premio della qualità e produttività del processo produttivo (PQP)*

Il premio viene calcolato su due parametri: la *qualità (o messa al mille)*, che è data dal rapporto tra la messa a mille assegnata e la messa a mille consuntiva, e la *produttività*, che è data dal rapporto tra il tempo possibile assegnato e quello consuntivo.

Per poter determinare la percentuale di premio<sup>1</sup> spettante al singolo lavoratore – calcolata sulla base dei valori tabellari trimestrali lordi pre-

---

\* Scheda a cura di Davide Lucini Paioni.

(<sup>1</sup>) Il contratto collettivo suddivide il premio in tre quote: una prima quota il cui ammontare è legato al valore degli indici del PQP della singola area in



ventivamente fissati dal contratto collettivo<sup>2</sup> – occorre individuare l'indice del PQP equivalente e standard. Questi due indici vengono a loro volta calcolati sulla base degli indici, equivalente e standard, della *qualità* e della *produttività*.

A seconda del valore assunto dai vari indici e/o del combinarsi tra loro, la percentuale di premio erogabile è diversificata.

In particolare, se il valore dell'indice PQP equivalente è uguale a 1 il premio viene erogato al 100%; se è superiore a 1 aumenta progressivamente fino ad un massimo del 130%.

Se però l'indice PQP equivalente è inferiore a 1, il premio viene erogato in una misura inferiore al 100%, purché l'indice PQP standard sia almeno uguale a 0,985 (in tal caso spetta un ammontare del premio pari al 70%). Laddove l'indice standard sia superiore al predetto valore, il premio aumenta progressivamente fino ad un massimo del 98%.

Se invece non si rientra in una delle precedenti ipotesi, ma almeno uno dei due parametri (qualità o produttività) standard sia superiore a 1, allora è prevista l'erogazione di un ammontare del premio che incrementa progressivamente all'aumentare del valore standard del parametro fino ad un massimo del 52% del valore del premio.

#### *Premio di redditività aziendale (PRA)*

Il premio viene calcolato in base al risultato ante imposte (RAI), prima dei proventi e oneri straordinari e delle imposte del reddito, del conto economico del bilancio civilistico consolidato dell'azienda, al netto del valore dell'IRAP rilevato dal bilancio.

Il sistema prevede che il premio aumenti progressivamente all'aumentare del valore del RAI.

L'ammontare del premio varia anche in relazione al livello professionale in cui è inquadrato il singolo lavoratore.

---

cui è inserito il lavoratore, una seconda il cui ammontare dipende dall'indice ponderato di tutti i PQP di area e una terza che contiene l'ex premio di continuità produttiva.

(2) I valori si differenziano in relazione al livello professionale in cui è inquadrato il singolo lavoratore e all'anno di erogazione del premio.

### *Premi sulla professionalità*

L'accordo prevede due tipologie di premi, quello sulla *professionalità espressa* e quello sulla *professionalità richiesta*.

Con riferimento al primo menzionato, il premio viene calcolato sulla base di valori tabellari lordi mensili che variano a seconda della fascia a cui appartiene il singolo dipendente (A, B, C, D, E, F). Poi per ciascuna fascia l'ammontare mensile del premio viene diversificata a seconda del grado di professionalità espresso dal lavoratore che potrà essere "minimo", "medio inferiore", "medio", "medio superiore" o "massimo". Il grado di professionalità di ciascun lavoratore viene individuato alla luce del punteggio ottenuto da ogni singolo lavoratore a seguito della compilazione di una scheda di valutazione della professionalità espressa caratterizzata da diverse voci relative, ad esempio, alle capacità relazionali e alle conoscenze del lavoratore, oppure ai risultati da questi ottenuti al lavoro.

Anche il *premio professionalità richiesta* viene calcolato mensilmente senza però prevedere diversi gradi di professionalità bensì la sola una suddivisione in fasce di lavoratori.

### *Premio prevenzione per la sicurezza (PPS)*

È collegato a sei indicatori:

- 1) ordine e pulizia;
- 2) segnalazioni di anomalie e incidenti;
- 3) ispezioni CT e tecnici;
- 4) lavori aperti e scaduti;
- 5) analisi dei rischi;
- 6) formazione per la sicurezza.

Il sistema prevede che per ciascun parametro venga attribuito un punto (o nessuno), a seconda che la valutazione espressa sullo stesso comporti un esito positivo o negativo.

Il meccanismo di attribuzione del suddetto punto è differente per ciascun parametro.

Con riferimento a "ordine e pulizia", l'attribuzione dello stesso è subor-

dinata al raggiungimento dell'obiettivo fissato dall'azienda ogni inizio anno. In caso di «segnalazioni di anomalie e incidenti», si chiede che, per ogni semestre, il rapporto tra segnalazioni e infortuni sia uguale o superiore a 57 e almeno 57 anche in assenza di infortuni. Il terzo indicatore invece richiede che il CT di area, assieme ad un operatore, effettui almeno 20 ispezioni all'anno (5 se si tratta di un tecnico di area). Con riferimento all'indicatore “lavori aperti e scaduti”, è necessario che gli interventi non conclusi non siano superiori al 10%, mentre per il parametro “analisi dei rischi”, è necessario che gli eventi connessi a infortuni o incidenti siano contemplati al 90% dalle A.d.R. (Aree di Rischio) e che ogni A.d.R. veda la partecipazione di almeno il 50% degli operatori interessati. Infine per ottenere un punto in relazione all'indicatore “formazione per la sicurezza” occorre che la media di ore di formazione *pro capite* sia di almeno 20 annue.

I singoli esiti (negativi o positivi) ottenuti devono poi essere moltiplicati per un valore standard, fissato dall'accordo, che varia per ciascun indicatore. Per gli indicatori “ordine e pulizia”, “segnalazioni di anomalie e incidenti” e “ispezioni CT e Tecnici”, il valore è pari a 20, per l'indicatore “lavori aperti e scaduti” è 10, invece per gli indicatori “analisi dei rischi” e “formazione per la sicurezza”, il valore è 15.

I sei risultati vanno infine sommati ottenendo così quello che viene definito “indice PPS” (il cui valore massimo teoricamente raggiungibile è 100). Affinché il premio venga corrisposto, l'indice PPS deve avere un valore pari almeno a 70. Il premio viene erogato in cifra fissa, il cui ammontare varia a seconda che il lavoratore beneficiario sia un operatore o un CT/Tecnico.

#### *Premio di assiduità*

Per il suddetto premio, il contratto collettivo aziendale rinvia agli accordi presi negli anni precedenti.

## **BOSH SISTEMAS DE FRENADO\***

### **Parti firmatarie**

Bosh Sistemad de Frenado, SLU (centre de treball de Lliçà d'Amunt)

### **Vigenza del contratto**

Quadriennio 2012-2015

### **Parametri del premio di risultato**

#### *Assenteismo*

Si prevede un sistema che riduce il premio di produttività in proporzione al tasso di assenteismo. L'accordo individua gli eventi considerati assenteismo tra cui malattia non grave; esame della patente; infortunio; nascita di nipote; ritardi; funerali; trasloco (massimo 1 all'anno); accompagnamento di familiari non di primo grado dal medico; prelievo con bancomat; esami medici e udienze in tribunale. Le assenze per maternità o paternità non sono considerate come assenteismo. Nel caso di malattia, esami medici e assenze di altra natura diverse da quelle elencate, il lavoratore potrà comunicare entro 24 ore l'intenzione di recuperare le ore perse: in tal caso l'evento non viene considerato assenteismo.

Ogni trimestre viene effettuato il calcolo dell'assenteismo individuale. Ciascun lavoratore, viene poi raggruppato all'interno di 4 gruppi di lavoratori a cui corrisponde una fascia percentuale di assenteismo. Per ciascun gruppo, viene individuata una percentuale del premio di produttività spettante, secondo quanto previsto dalla seguente tabella:

<b>Gruppo</b>	<b>% Assenteismo</b>	<b>% Premio di produttività</b>
A	0-2%	100%
B	2-3%	80%

\* Scheda a cura di Dario Pandolfo.

C	3-3,5%	50%
D	3,5%+	0%

La differenza risultante tra l'applicazione delle percentuali e il valore massimo del premio, confluirà in un fondo da ripartire equamente tra i lavoratori del gruppo A.

## **GERDAU ACEROS ESPECIALES EUROPA\***

### **Parti firmatarie**

Colectivo de Gerdau Aceros Especiales Europa, s.l. – Oficinas generales  
UGT, CCOO, USO, LAB, ELA, CSI-f

### **Vigenza del contratto**

Quadriennio 2013-2016

### **Peculiarità**

È necessaria una breve premessa a quanto trattato *infra*.

Nel sistema in oggetto il “premio” a favore dei lavoratori altro non è se non un “premio di salvaguardia”. Non si dovrà, dunque, inquadrare la dicitura “premio” nell’alveo dei tipici *plus* economici, inerenti una retribuzione standard e invariabile, ma piuttosto quale porzione di quest’ultima. Detta peculiarità incarna la *chance* concessa al lavoratore – ove si avverino determinate condizioni –, in questo periodo di marcata recessione economica, di mantenere quantomeno stabile la propria retribuzione.

### **Parametri del premio di risultato**

Il contratto collettivo in oggetto prevede all’art. 9 un “premio” a favore dei lavoratori; quest’ultimo ha un funzionamento particolare ed è rappresentato da una percentuale della retribuzione complessiva, spettante solo ove nell’anno in oggetto vi siano stati risultati netti positivi – ad esclusione del 2013.

La somma soggetta a variazione cresce con il passare degli anni: nel 2013 è stata del 5%, nel 2014 è del 5,5%, nel 2015 sarà del 6% e nel

---

\* *Scheda a cura di Davide Lucini Paioni.*

2016 del 7%; mentre i criteri individuati dal contratto affinché si determini se elargire il premio sono: la **produttività, la sicurezza, l'assenteismo e il clima sul lavoro.**

A tal riguardo per ogni indicatore – avente peso specifico differente – saranno individuati un *benchmark* ideale, rappresentante il 100%, un livello minimo (50%) e un livello massimo (130%). Conseguentemente, ove il lavoratore svolga la sua attività lavorativa, raggiungendo uno degli obiettivi *supra* esposti potrà contare su un premio retributivo calibrato sugli stessi.

Quindi, per esempio, un lavoratore che raggiunga il livello minimo degli indicatori – 50% – potrà, nel 2013, aver beneficiato di un premio corrispondente al 2,5% della sua retribuzione. Inoltre, è d'obbligo sottolineare che, ove non venga raggiunta nemmeno la percentuale minima, il lavoratore non potrà beneficiare di questi “aumenti” retributivi.

Da ultimo, ogni trimestre viene corrisposto l'eventuale premio spettante al lavoratore. Quest'ultimo, il cui importo complessivo è calcolato come *supra* indicato, è regolarizzato in base proporzionale durante i dodici mesi dell'anno.

## **FRENADO GERDAU FORJANOR VILLALBA\***

### **Parti firmatarie**

Gerdau Forjanor Villalba  
UGT, CSI-f, CCOO

### **Vigenza del contratto**

Quadriennio 2013-2016

### **Peculiarità**

È necessaria una breve premessa a quanto trattato *infra*.

Nel sistema in oggetto il “premio” a favore dei lavoratori altro non è se non un “premio di salvaguardia”. Non si dovrà, dunque, inquadrare la dicitura “premio” nell’alveo dei tipici *plus* economici, inerenti una retribuzione standard e invariabile, ma piuttosto quale porzione di quest’ultima. Detta peculiarità incarna la *chance* concessa al lavoratore – ove si avverino determinate condizioni –, in questo periodo di marcata recessione economica, di mantenere quantomeno stabile la propria retribuzione.

### **Parametri del premio di risultato**

Il contratto collettivo in oggetto prevede all’art. 21, comma 13, un premio a favore dei lavoratori; quest’ultimo ha un funzionamento particolare ed è rappresentato da una percentuale della retribuzione complessiva, spettante solo ove nell’anno in oggetto vi siano stati risultati netti positivi – ad esclusione del 2013.

La somma soggetta a variazione cresce con il passare degli anni: nel 2013 è stata del 5%, nel 2014 è del 5,5%, nel 2015 sarà del 6% e nel 2016 del 7%; mentre i criteri individuati dal contratto affinché si deter-

---

\* *Scheda a cura di Davide Lucini Paioni.*



mini se elargire il premio sono: la produttività, la sicurezza, l'assenteismo e il clima sul lavoro.

A tal riguardo per ogni indicatore – avente peso specifico differente – saranno individuati un *benchmark* ideale, rappresentante il 100%, un livello minimo (50%) e un livello massimo (130%). Conseguentemente, ove il lavoratore svolga la sua attività lavorativa, raggiungendo uno degli obiettivi *supra* esposti potrà contare su un premio retributivo calibrato sugli stessi.

Quindi, per esempio, un lavoratore che raggiunga il livello minimo degli indicatori – 50% – potrà, nel 2013, aver beneficiato di un premio corrispondente al 2,5% della sua retribuzione. Inoltre, è d'obbligo sottolineare che, ove non venga raggiunta nemmeno la percentuale minima, il lavoratore non potrà beneficiare di questi “aumenti” retributivi.

Da ultimo, ogni trimestre viene corrisposto l'eventuale premio spettante al lavoratore. Quest'ultimo, il cui importo complessivo è calcolato come *supra* indicato, è regolarizzato in base proporzionale durante i dodici mesi dell'anno.

## IVECO\*

### Parti firmatarie

Iveco España, S.l.

### Vigenza del contratto

Quadriennio 2013-2016

### Inquadramento

Il contratto collettivo preso in esame dispone un interessante incrocio tra risultati collettivi/aziendali e apporto del singolo lavoratore. In questo modo sembra che si intenda stimolare sia una responsabilizzazione/incentivo individuale sia collettivo.

Il premio in oggetto è un *plus* rispetto alla retribuzione standard.

### Inquadramento

Il sistema analizzato implementa un premio collettivo di risultato trimestrale – nel 2013 è stato annuale –. Nello specifico quest'ultimo sarà calibrato in base al contributo specifico che ogni singolo lavoratore avrà apportato in merito ai risultati raggiunti dall'azienda al termine di ogni anno.

L'importo massimo previsto per singolo lavoratore sarà di:

2013	800 €
2014	900 €
2015	1.000 €
2016	1.100 €

---

\* Scheda a cura di Davide Lucini Paioni.

Dal 2014 gli obiettivi da raggiungere dovranno essere stabiliti entro i primi 15 giorni del periodo in oggetto. Inoltre, le rappresentanze sindacali e l'azienda dovranno avere tutte le informazioni necessarie affinché si dimostri che gli stessi siano raggiungibili – 85% di probabilità – attraverso l'impiego delle risorse a disposizione. Naturalmente gli obiettivi prefissati saranno sempre in linea con gli obiettivi dell'impresa; grande attenzione si darà ai vari rami d'azienda.

Il premio in oggetto varierà a seconda dei **risultati raggiunti** e della retribuzione conseguita sino a quel momento dal singolo lavoratore.

### Funzionamento

L'azienda interessata dovrà predisporre una **matrice** suddivisa per **colonne**. In ognuna di queste ultime sarà indicato un valore-obiettivo collettivo inerente i vari livelli, componenti una serie di formule (0%, 20%, 50%, 85% e 100%).

A sua volta ogni formula ha un valore d'influenza sul totale degli obiettivi, assegnato *ex ante*, a seconda che riguardi impiegati o operai. La soglia dell'85% spetterà ai valori stabiliti come obiettivo – *budget* – dell'azienda.

In ogni **fila** della matrice s'individuano gli obiettivi da raggiungere, suddivisi in base ad ogni livello d'influenza percentuale. Questi ultimi dovranno essere non meno di cinque né più di otto.

La somma della percentuale totale degli obiettivi raggiunti si moltiplicherà per l'**indice di partecipazione ai risultati** al fine di ottenere la percentuale del premio spettante al singolo lavoratore.

L'**indice di partecipazione ai risultati** si otterrà mediante la divisione tra il totale delle ore di presenza a livello individuale (ore del singolo lavoratore) e le ore astrattamente richieste dalla società (risultanti dal calendario di lavoro).

Per le aree non *manufacturing* s'indicheranno alcuni obiettivi in funzione delle rispettive attività aziendali.

Il versamento del premio avverrà al termine del periodo in questione, a seguito dell'analisi dei risultati raggiunti, e il totale da assegnare corri-

sponderà alla quarta parte del risultato ottenuto moltiplicando la quantità destinata al premio variabile dell'anno in questione, per la percentuale di premio obiettivo maturata individualmente da ogni lavoratore.

Le **ore** inerenti ai casi di sospensione del contratto di lavoro, ad assenze per maternità, paternità, matrimonio, incidente sul lavoro, così come la fruizione dei venti minuti di pausa del personale nel turno di notte, si sommano a quelle realmente lavorate ai fini del calcolo della presenza inerente alla **formula**, non rilevando dunque ai fini del calcolo dell'assenteismo. L'importo risultante spetterà in proporzione alle ore lavorate in via effettiva.

Sono esclusi dall'applicazione del presente articolo i lavoratori che in via eccezionale hanno fruito di un sistema di retribuzione variabile distinto (a causa d'incentivi commerciali, retribuzione variabile per risultati e altro). A questi ultimi la quantità spettante, a sensi del presente sistema, sarà eventualmente presa a riferimento quale soglia minima di salvaguardia.

## SEAT\*

### Parti firmatarie

Seat S.A.  
UGT, CCOO

### Vigenza del contratto

Quadriennio 2011-2015

### Parametri del premio di risultato

Il contratto collettivo in oggetto introduce un sistema di retribuzione variabile. Difatti, quest'ultimo predispone due diverse discipline: una ove il risultato operativo (RO) annuale sia negativo e una ove il medesimo risulti positivo.

### Negli anni di risultato operativo negativo

Per ogni 25 milioni di euro di miglioramento del RO reale rispetto al RO atteso si aggiungerà alla retribuzione del lavoratore una percentuale dello 0,1% della stessa – da riportarsi nelle tabelle salariali –; per un aumento massimo dello 0,5%.

0%	RO negativo previsto – peggiore
0,1%	RO migliore di 25 milioni del RO previsto
0,2%	RO migliore di 50 milioni del RO previsto
0,3%	RO migliore di 75 milioni del RO previsto
0,4%	RO migliore di 100 milioni del RO previsto
0,5%	RO migliore di 125 milioni del RO previsto

\* Scheda a cura di Davide Lucini Paioni.

L'incremento verrà versato a favore del lavoratore nel mese di aprile e sarà calcolato come percentuale della retribuzione del periodo a cavallo tra il primo di gennaio dell'anno precedente e il 31 marzo dell'anno in corso.

L'importo in oggetto si consolida nelle tabelle salariali a partire da aprile.

### **Negli anni di risultato operativo positivo**

In proporzione agli sviluppi positivi di alcuni fattori preventivamente individuati – RO, produttività e qualità – il lavoratore avrà diritto ad un premio del valore massimo di 500 euro, non consolidabile nel tempo.

Il **RO** influisce per un 30%. Questa somma – 150 euro – sarà condizionata al raggiungimento di un RO positivo nel corrispondente esercizio economico.

Anche la **produttività** raggiunta dal lavoratore ha un'incidenza sul premio incassato pari al 30%. Tuttavia, in questo caso il fattore si suddivide in due sotto variabili.

- a)** Il primo elemento a incidere sul fattore in esame – per un 30% – è il raggiungimento dell'obiettivo di produttività;
- b)** mentre il restante 70% dipenderà dal miglioramento dell'indice di produttività rispetto all'esercizio dell'anno passato.

La produttività viene calcolata sulla base della percentuale di autovetture prodotte per lavoratore per anno.

L'ultimo e più importante indice in gioco è la **qualità** che influenza per il 40% – 200 euro – il totale del premio di risultato. Anche questo fattore si suddivide in due sub-variabili.

- a)** Il primo elemento a incidere sul fattore in esame – per un 30% – è il raggiungimento dell'obiettivo di qualità;
- b)** mentre il restante 70% dipenderà dal miglioramento dell'indice di qualità rispetto all'anno passato.

### Funzionamento

Il premio sarà versato nella busta paga del mese successivo alla pubblicazione del RO e spetterà solamente ai lavoratori che in detta data saranno regolarmente assunti presso l'azienda.

Inoltre, sarà influenzato sia dal tempo di permanenza presso l'azienda durante l'anno sia dalle ore di lavoro reali ed effettive del singolo lavoratore, tra le quali rientrano anche le ore inficiate da incapacità temporale:

- per incidente sul lavoro;
- per maternità;
- per rischio legato alla gravidanza;
- per permessi per assistenza a eventuali figli minori a carico, malati di cancro o altra; malattia grave che comporti un ricovero ospedaliero di lunga durata;
- per eventuali permessi retribuiti previsti nel contratto collettivo.

Il contratto collettivo prevede anche una Commissione di interpretazione e applicazione. Quest'ultima potrà modificare di mutuo accordo alcuni degli obiettivi individuati, ove vi siano particolari circostanze che lo richiedano.

Nel caso in cui vi sia un RO sostanzialmente superiore al previsto, si analizzerà la possibilità di includere nelle Tabelle Salariali un incremento salariale o di incrementare l'importo massimo precedentemente indicato, nei termini consoni e tenendo a mente sia il risultato obiettivo sia le circostanze presenti nel momento specifico.

Nell'anno 2011 il possibile incremento del nuovo sistema di retribuzione variabile è stato assorbito, sino allo 0,2%, dall'incremento dello 0,2% inerente al tasso d'inflazione, già precedentemente accordato e applicato nell'ambito della negoziazione per l'aggiudicazione della Audi Q3.

## THYSSENKRUPP ELEVATOR MANUFACTURING\*

### Parti firmatarie

Thyssenkrupp Elevator Manufacturing Spain, Iveco España, SLU

### Vigenza del contratto

Biennio 2012-2013

### Inquadramento

Il contratto collettivo preso in esame prevede **un premio in denaro**, ove il lavoratore rispetti alcuni requisiti specifici. Sembra le parti cerchino, nello specifico, di limitare l'assenteismo e i ritardi.

### Funzionamento

L'azienda interessata verserà un premio di **20,01 euro** mensili a quei lavoratori che non abbiano posto in essere nel mese in oggetto più di due ritardi, sia in entrata sia in uscita, né, tantomeno, più di 2,5 ore di assenteismo, sia che questa sia giustificata sia che non lo sia.

Il premio non sarà versato nei mesi di vacanza.

Le parti convengono per quanto riguarda la definizione di **“ritardo”**.

Sono ritardi in entrata quelli che superino il “limite di **cortesia**”, ad oggi rispettato; nello specifico, cinque minuti giornalieri per un massimo di tre giorni al mese. Resta ferma l'opportunità di un preventivo controllo da parte degli organismi rappresentativi dei lavoratori presso l'azienda per quanto concerne l'applicazione dei requisiti sopra richiamati.

Inoltre, le parti convengono che non rientreranno nel calcolo in oggetto le assenze avvenute con l'autorizzazione dell'azienda. Da ultimo, si specifica che il premio analizzato non potrà essere applicato ai lavoratori che svolgano la propria attività con orario flessibile.

---

\* Scheda a cura di Davide Lucini Paioni.



## Notizie sugli autori

<b>Ilaria Armaroli</b>	Dottoranda di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT-CQIA
<b>Davide Lucini Paioni</b>	Dottorando di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT-CQIA
<b>Davide Mosca</b>	Dottorando di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT-CQIA
<b>Dario Pandolfo</b>	Dottorando di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT-CQIA
<b>Francesco Perciavalle</b>	Imprenditore commerciale e consulente in gestione del personale e relazioni industriali
<b>Paolo Tomassetti</b>	Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, e coordinatore della banca dati ADAPT sulla contrattazione collettiva ( <a href="http://www.farecontrattazione.it">www.farecontrattazione.it</a> )

# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

## ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

1. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), **Lavoro: una riforma a metà del guado**, 2012
2. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), **Lavoro: una riforma sbagliata**, 2012
3. M. Tiraboschi, **Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times**, 2012
4. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2012**, 2012
5. AA.VV., **I programmi alla prova**, 2013
6. U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo, **Certificazione delle competenze**, 2013
7. L. Casano (a cura di), **La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea?**, 2013
8. F. Fazio, E. Massagli, M. Tiraboschi, **Indice IPCA e contrattazione collettiva**, 2013
9. G. Zilio Grandi, M. Sferrazza, **In attesa della nuova riforma: una rilettura del lavoro a termine**, 2013
10. M. Tiraboschi (a cura di), **Interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, e della coesione sociale**, 2013
11. U. Buratti, **Proposte per un lavoro pubblico non burocratico**, 2013
12. A. Sánchez-Castañeda, C. Reynoso Castillo, B. Palli, **Il subappalto: un fenomeno globale**, 2013
13. A. Maresca, V. Berti, E. Giorgi, L. Lama, R. Lama, A. Lepore, D. Mezzacapo, F. Schiavetti, **La RSA dopo la sentenza della Corte costituzionale 23 luglio 2013, n. 231**, 2013
14. F. Carinci, **Il diritto del lavoro in Italia: a proposito del rapporto tra Scuole, Maestri e Allievi**, 2013
15. G. Zilio Grandi, E. Massagli (a cura di), **Dal decreto-legge n. 76/2013 alla legge n. 99/2013 e circolari "correttive": schede di sintesi**, 2013
16. G. Bertagna, U. Buratti, F. Fazio, M. Tiraboschi (a cura di), **La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero**, 2013
17. R. Zucaro (a cura di), **I licenziamenti in Italia e Germania**, 2013
18. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2013**, 2013
19. L. Mella Méndez, **Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo**, 2014
20. F. Carinci (a cura di), **Legge o contrattazione? Una risposta sulla rappresentanza sindacale a Corte costituzionale n. 231/2013**, 2014

21. M. Tiraboschi (a cura di), **Jobs Act - Le misure per favorire il rilancio dell'occupazione, riformare il mercato del lavoro ed il sistema delle tutele**, 2014
22. M. Tiraboschi (a cura di), **Decreto-legge 20 marzo 2014, n. 34. Disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell'occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese - Prime interpretazioni e valutazioni di sistema**, 2014
23. G. Gamberini (a cura di), **Progettare per modernizzare. Il Codice semplificato del lavoro**, 2014
24. U. Buratti, C. Piovesan, M. Tiraboschi (a cura di), **Apprendistato: quadro comparato e buone prassi**, 2014
25. M. Tiraboschi (a cura di), **Jobs Act: il cantiere aperto delle riforme del lavoro**, 2014
26. F. Carinci (a cura di), **Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014**, 2014
27. S. Varva (a cura di), **Malattie croniche e lavoro. Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento**, 2014
28. R. Scolastici, **Scritti scelti di lavoro e relazioni industriali**, 2014
29. M. Tiraboschi (a cura di), **Catastrofi naturali, disastri tecnologici, lavoro e welfare**, 2014
30. F. Carinci, G. Zilio Grandi (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi - Atto I**, 2014
31. E. Massagli (a cura di), **Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva**, 2014
32. F. Carinci (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi - Atto II**, 2014
33. S. Stefanovichj, **La disabilità e la non autosufficienza nella contrattazione collettiva italiana, alla luce della Strategia europea sulla disabilità 2010-2020**, 2014
34. AA.VV., **Crisi economica e riforme del lavoro in Francia, Germania, Italia e Spagna**, 2014
35. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2014**, 2014
36. M. Tiraboschi (a cura di), **Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche**, 2015
37. F. Carinci, M. Tiraboschi (a cura di), **I decreti attuativi del Jobs Act: prima lettura e interpretazioni**, 2015
38. M. Soldera, **Dieci anni di staff leasing. La somministrazione di lavoro a tempo indeterminato nell'esperienza concreta**, 2015

39. M. Tiraboschi, **Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times**, 2015
40. F. Carinci (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi. Atti del X Seminario di Bertinoro-Bologna del 23-24 ottobre 2014**, 2015
41. F. Carinci, **Il tramonto dello Statuto dei lavoratori**, 2015
42. U. Buratti, S. Caroli, E. Massagli (a cura di), **Gli spazi per la valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro**, in collaborazione con IRPET, 2015
43. U. Buratti, G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), **Garanzia Giovani, un anno dopo. Analisi e proposte**, 2015
44. D. Mosca, P. Tomassetti (a cura di), **La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali**, 2015
45. M. Tiraboschi, **Prima lettura del decreto legislativo n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro**, 2015
46. F. Carinci, C. Cester (a cura di), **Il licenziamento all'indomani del d.lgs. n. 23/2015**, 2015
47. F. Nespoli, F. Seghezzi, M. Tiraboschi (a cura di), **Il Jobs Act dal progetto alla attuazione**, 2015
48. F. Carinci (a cura di), **Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi**, 2015
49. Studio Legale Tributario D. Stevanato (a cura di), **Introduzione al processo tributario**, in collaborazione con ADAPT ANCL Padova e Regione Veneto, 2015
50. E. Dagnino, M. Tiraboschi (a cura di), **Verso il futuro del lavoro**, 2016
51. S. Santagata (a cura di), **Lavoro e formazione in carcere**, 2016
52. A. Cassandro, G. Cazzola (a cura di), **Il c.d. Jobs Act e i decreti attuativi in sintesi operativa**, 2016
53. M. Del Conte, S. Malandrini, M. Tiraboschi (a cura di), **Italia-Germania, una comparazione dei livelli di competitività industriale**, 2016
54. F. Carinci (a cura di), **Jobs Act: un primo bilancio. Atti del XI Seminario di Bertinoro-Bologna del 22-23 ottobre 2015**, 2016
55. G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), **Garanzia Giovani due anni dopo. Analisi e proposte**, 2016
56. L. Casano, G. Imperatori, C. Tourres (a cura di), **Loi travail: prima analisi e lettura. Una tappa verso lo "Statuto dei lavori" di Marco Biagi?**, 2016
57. G. Polillo, **ROMA – reset. Una terapia contro il dissesto**, 2016
58. J.L. Gil y Gil (dir.), T. Ushakova (coord.), **Comercio y justicia social en un mundo globalizado**, 2016

# SOCI ADAPT

ABI	Confindustria Bergamo	FIPE
AgustaWestland	Confindustria Verona	FISASCAT-CISL
ANCC-Coop	Confindustria Vicenza	Fondirigenti
Angem	Confprofessioni	Gi Group
ANINSEI	Consiglio regionale Veneto ANCL - Associaz. nazionale cons. lavoro	Gruppo Manutencoop
Anmil		Ifoa
Assoimprenditori Alto Adige	Coopfond-Legacoop nazionale	IKEA Italia Retail
Assolavoro	Cremonini	INAIL
Banca Popolare dell'Emilia Romagna	Day Ristoservice	Isfol
Bracco Imaging	Ebinter	Italia Lavoro
Campagnolo	Edenred Italia	LVH-APA
CIA	Electrolux Italia	Manpower
Ciett	Elior Ristorazione	MCL
CISL	Enel	Quanta
CISL FP	Eni	Randstad Italia
CNA	Esselunga	SNFIA
Coldiretti	Farmindustria	Sodexo Italia
Confagricoltura	Federalberghi	Sodexo Motivation Solutions Italia
Confartigianato	Federdistribuzione	Synergie Italia Agenzia per il lavoro
Confcommercio	FederlegnoArredo	Telecom Italia
Confcooperative	Federmeccanica	Tempor
Confesercenti	FIDEF	UIL
Confimi Industria	FILCA-CISL	Umana
Confindustria	FIM-CISL	Union Labor
	Fincantieri	

# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**

