



# Per una storia della Contrattazione Collettiva in Italia/11 – Linee di tendenza nella determinazione degli indicatori per la definizione del premio di risultato

di Filippo Reggiani

**Tag:** #premiodirisultato #contrattazionecollettiva #retribuzione

Oggetto del presente contributo è **la ricerca di un filo conduttore** nell'individuazione degli indicatori del premio di risultato nella contrattazione collettiva italiana dell'ultimo decennio.

**Il premio di risultato rappresenta una delle materie più contrattate a livello aziendale.** Si tratta, dunque, di un elemento fondamentale della parte obbligatoria dei contratti collettivi. Come emerge dalle pagine di D'Antona e di De Luca Tamajo, il premio di risultato costituisce **una forma di retribuzione variabile correlata ad indici dinamici aziendali di varia natura**. Rosario Santucci rileva come tale legame tra quote di retribuzione e indicatori di performance organizzativa sia un fenomeno presente **fin dalla prima metà degli anni '80** (i contributi di D'Antona, De Luca Tamajo e Santucci sono presenti in [Diritto delle Relazioni Industriali 1/1991](#)). Nel corso degli ultimi anni, oltre a una crescente **welfarizzazione** del premio di risultato, si registra una sempre maggiore **individualizzazione** di questi indicatori: questo termine identifica la tendenza degli indici a diversificarsi a seconda degli specifici stabilimenti, aree aziendali o attività lavorative che inquadrano e caratterizzano i lavoratori beneficiari del sistema premiante.

In via preliminare e senza alcuna pretesa di esaustività, sulla base dei numerosi spunti offerti dai Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia, è **possibile raccogliere gli indicatori in due grandi categorie**: da una parte, gli indici relativi all'**efficienza produttiva**, i più utilizzati fino al 2018, e alla **performance finanziaria** (es.: volume prodotto e EBITDA); dall'altra, quelli afferenti alla **qualità**. Accanto a questi due contenitori principali si trovano altri insiemi di indicatori: tra questi, i più diffusi e innovativi sono quelli che includono parametri su assenteismo, smaltimento delle ferie e tematiche HSE.

Uno sguardo al [periodo descritto dagli anni 2012, 2013 e 2014](#) individua l'elemento centrale e fondativo della definizione del premio di risultato nella volontà di incentivare il **coinvolgimento dei lavoratori rispetto agli obiettivi dell'organizzazione**. La grande presenza del premio di risultato all'interno della contrattazione collettiva rivela la convinzione, da parte delle imprese, che tale partecipazione dei lavoratori possa costituire una

*La presente analisi si inserisce nei lavori della Scuola di alta formazione di ADAPT per la elaborazione del [Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia](#).*

*Per informazioni sul rapporto - e anche per l'invio di casistiche e accordi da commentare - potete contattare il coordinatore scientifico del rapporto al seguente indirizzo: [tiraboschi@unimore.it](mailto:tiraboschi@unimore.it)*

leva strategica per realizzare vantaggi competitivi. Questa convinzione è radicata nel nucleo del premio di risultato e costituisce la base dei suoi sviluppi successivi. **La volontà di avvicinare il lavoratore al risultato dell'organizzazione rappresenta il presupposto che, come un basso continuo, guida la riflessione sull'utilizzo degli indicatori e ne spiega la funzione motivante.**

Come illustra il [relativo Rapporto ADAPT](#), la contrattazione collettiva italiana del 2015 conferma quanto appena affermato rispetto alla funzione motivazionale del premio di risultato: l'obiettivo è orientare in modo costruttivo e dinamico il legame tra lavoratore e performance aziendale. In questa fase, emergono due nuove tipologie di indicatori, di cui una particolarmente significativa. Accanto a una focalizzazione su obiettivi "verdi", compare una categoria di **indici sulla professionalità**, finalizzati alla valorizzazione economica di quest'ultima. In questo caso, l'indice intende misurare e, quindi, premiare la polivalenza e la polifunzionalità del personale. [La contrattazione collettiva dell'anno successivo](#), ossia il 2016, conferma il trend appena descritto, evidenziando una crescente presenza degli indicatori relativi all'assenteismo, di cui il caso Menarini propone una forte applicazione.

Nel [corso del 2017](#), la tendenza prosegue con forza. Alla categorizzazione degli indicatori, proposta all'inizio di questo breve contributo, è possibile sovrapporre una **distinzione tra premi che si basano su risultati collettivi e premi che includono l'analisi dell'apporto individuale**. Con questa classificazione si certifica l'attenzione alle peculiarità dei beneficiari del premio di risultato nella direzione di un utilizzo sempre più specifico e declinato degli indicatori.

Il [Rapporto ADAPT 2018](#) registra la diffusione di sistemi premianti basati su parametri relativi alla crescita di competenze digitali e alla diffusione dello smart working. Il 2018 segnala anche l'emergenza di una linea di tendenza molto significativa nel contesto della contrattazione di secondo livello. Andando oltre la determinazione della natura e della funzione degli indicatori, spesso, a livello di gruppo, le Parti si soffermano sulla **stesura di un quadro di linee guida per la declinazione e la definizione del premio di risultato a livello di sito**.

[Per quanto riguarda il 2019](#), nel complesso della contrattazione collettiva dell'anno in questione, aumenta la **diversificazione** degli indicatori sulla base delle caratteristiche del personale a cui il premio è indirizzato, dando seguito, in questo modo, al trend evidenziato negli anni precedenti attraverso, per esempio, una riparametrazione del premio sulla base del livello di inquadramento dei lavoratori.

Alla luce di questa breve considerazione sull'utilizzo degli indicatori nella contrattazione collettiva in Italia dell'ultimo decennio, è possibile caratterizzare meglio la tendenza individualizzante, menzionata all'inizio del contributo, dei parametri utilizzati per il premio di risultato. Tracciando un quadro di sintesi, questa tendenziale individualizzazione si realizza come sempre maggiore introduzione, all'interno della parte obbligatoria del contratto, di set di indicatori non ascrivibili alle sfere classiche della redditività, della produttività e della qualità. Si tratta di indici che, spesso, funzionano come correttori, finalizzati all'adeguamento del premio di risultato all'apporto individuale. La classificazione tra premi basati sul risultato collettivo e premi che comprendono la considerazione dell'apporto dell'individuo costituisce la certificazione della diffusione di queste nuove tipologie di indicatori. Negli anni 2018 e

**2019, l'individualizzazione degli indicatori compie un passaggio ulteriore, declinandosi come specificazione di sito di un quadro delineato a livello di gruppo: essa, dunque, non si traduce più solo in una considerazione dell'apporto individuale mediante l'introduzione di particolari indici, ma nella delega allo stabilimento o al reparto della determinazione del set di parametri da utilizzare per la definizione del premio.**

La contrattazione collettiva segnala, dunque, questa linea di tendenza rispetto all'utilizzo degli indicatori del sistema premiante in questione. Questa tendenza alla specificazione e all'individualizzazione conferma le parole di Francesco Perciavalle in merito al premio di risultato come potenziale emblema di una dinamica collaborativa tra lavoratori e impresa (*Ibi*, p. VII).

*Filippo Reggiani*

Scuola di dottorato in Apprendimento e Innovazione nei contesti sociali e di lavoro  
ADAPT, Università degli Studi di Siena

 @FilippoReggian3