

## Sezione II

# CONTRATTAZIONE COLLETTIVA E PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO

SOMMARIO: *Executive summary*. – 1. Introduzione. – 2. Produttività e costo del lavoro nel periodo 1995-2015. – 3. Analisi delle politiche economiche e normative sulla produttività del lavoro. – 3.1. La scarsa efficacia delle politiche pubbliche di incentivo alla contrattazione di produttività. – 3.2. Il punto di vista delle parti sociali a livello nazionale. – 4. I contenuti della contrattazione aziendale. – 4.1. Retribuzione. – 4.2. Orario di lavoro. – 5. Conclusioni.

### *Executive summary*

*Questa sezione del rapporto analizza la relazione tra l'assetto della contrattazione collettiva e la produttività del lavoro in Italia. Nella letteratura scientifica c'è consenso sulla opportunità che costo del lavoro e produttività del lavoro dovrebbero essere due fattori quanto più possibili allineati, da cui il recupero della centralità del modello contrattuale nelle politiche economiche volte a colmare il gap tra i due fattori. C'è tuttavia la consapevolezza che sulla specifica questione della stagnazione della produttività del lavoro in Italia incidano fattori non direttamente riconducibili alla disponibilità delle parti sociali: ricerca, sviluppo, tecnologia e capitale umano sono i principali capitoli su cui investire per il rilancio della produttività. Il carattere conflittuale del modello di relazioni industriali e la precarizzazione occupazionale sono considerati tra le ulteriori cause della bassa produttività del lavoro in Italia. Dall'analisi emerge anche la scarsa efficacia delle politiche pubbliche di incentivo allo sviluppo quantitativo e qualitativo del decentramento contrattuale. In materia salariale, dove è diffusa la contrattazione aziendale, essa tende a svolgere per lo più un ruolo di tipo redistributivo che di effettivo stimolo alla migliore qualità e produttività del lavoro. Più dinamica appare invece la contrattazione aziendale in materia di flessibilità oraria, la quale tende ad esprimere una funzione imprescindibile nella definizione di modelli organizzativi dell'orario di lavoro utili al recupero di importanti margini di produttività e di competitività.*

## 1. Introduzione

La presente sezione del Rapporto presenta i risultati parziali di un progetto co-finanziato dalla Commissione europea <sup>(1)</sup> rivolto all'analisi della relazione tra contrattazione collettiva e produttività del lavoro. L'esigenza di una ricerca su questo tema, per quanto riguarda il contesto italiano, è duplice. Da un lato, istituzioni e *think tank* internazionali continuano a sottolineare l'importanza di favorire lo sviluppo della contrattazione decentrata in funzione di contrasto al persistente stato di disallineamento tra costo del lavoro e produttività in Italia <sup>(2)</sup>. Si registra un consenso pressoché unanime tra parti sociali e tra economisti di diverse scuole sull'opportunità di uno sviluppo quantitativo e qualitativo della contrattazione decentrata, ma sono ancora distanti le posizioni sulle modalità per concretizzare questo proposito. Per questo ci è parso utile fare il punto non solo sulle diverse proposte al centro del dibattito politico e sindacale sulla riforma del modello contrattuale e della struttura retributiva in Italia.

D'altro canto, oramai dal 2009 la principale leva di politica economica adottata dagli esecutivi per promuovere il decentramento contrattuale è la detassazione del salario di produttività definito dai contratti di ambito territoriale e aziendale. Sebbene almeno fino al 2014 il provvedimento non sembri aver sortito gli effetti sperati in termini di promozione di una contrattazione decentrata orientata alla maggiore produttività e qualità del lavoro, la misura è stata oggetto di cospicui rifinanziamenti nelle ultime due manovre finanziarie. È per questo che abbiamo ritenuto opportuno analizzare i 370 contratti aziendali firmati nel 2016, raccolti nel database [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it), al fine di verificare se la misura di detassazione stia rappresentando una svolta per la crescita oppure continui ad essere utilizzata al solo fine di abbattere il cuneo fiscale. Inoltre, nono-

---

<sup>(1)</sup> Il riferimento è al progetto europeo *Bargaining for Productivity*, guidato da ADAPT sotto la supervisione scientifica del prof. Michele Tiraboschi (Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia).

<sup>(2)</sup> A. TERZI, *An Italian job: the need for collective wage bargaining reform*, in *Bruegel Policy Contribution*, 2016, n. 11; M. DRAGHI, *Structural reforms, inflation and monetary policy*, in EUROPEAN CENTRAL BANK, *Inflation and unemployment in Europe. Conference proceedings. 21-23 May 2015, Sintra, Portugal*, 2015; F. DI MAURO, M. RONCHI, *Centralisation of wage bargaining and firms' adjustment to the Great Recession – a micro-based analysis*, *CompNet Policy Brief*, 2015, n. 8.

stante la materia sia stata esclusa dal campo di applicazione della detassazione, ci è parso utile analizzare i contenuti della contrattazione aziendale anche sull'orario di lavoro, essendo la flessibilità oraria una delle principali leve di produttività per le aziende.

## 2. Produttività e costo del lavoro nel periodo 1995-2015

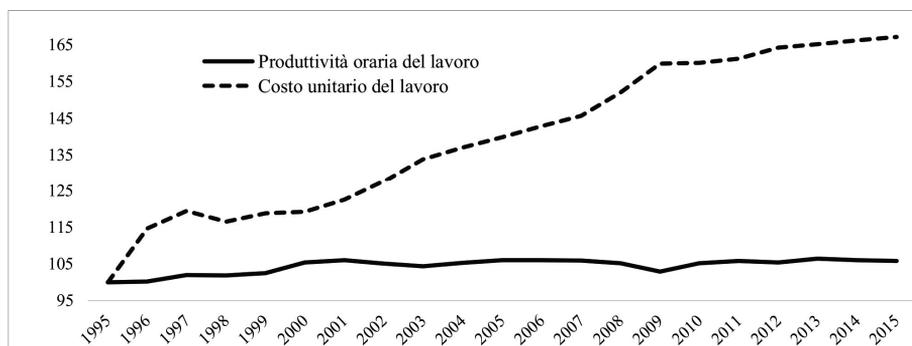
La ricognizione e l'analisi della letteratura italiana in materia di contrattazione collettiva e produttività del lavoro mostra una netta prevalenza di contributi scientifici riferiti agli assetti istituzionali del modello contrattuale, con specifico riguardo alla dinamica e alla struttura salariale <sup>(3)</sup>. Il dibattito scientifico sulla produttività del lavoro in Italia si sviluppa in forma reticolare rispetto al dibattito sull'articolazione degli assetti contrattuali, sul ruolo e sulle competenze dei diversi livelli negoziali, e dunque sul grado di decentramento della contrattazione collettiva. In altre parole, l'approccio macroeconomico al tema è preponderante, e si tende a dare per presupposto il ruolo istituzionale della contrattazione collettiva per il superamento della "trappola della produttività", con il punto di contatto tra i due elementi rappresentato dal meccanismo retributivo. Tra gli economisti di diverse scuole vi è consenso sulla opportunità che costo del lavoro e produttività del lavoro dovrebbero essere due fattori quanto più possibile allineati, da cui il recupero della centralità del modello contrattuale nelle politiche economiche volte a colmare il *gap* tra i due fattori.

Sono pochi i contributi che non considerano, oppure lo fanno solo incidentalmente, il ruolo dell'articolazione degli assetti contrattuali sull'andamento della produttività: in un caso, ad esempio, si identifica nella distribuzione *pro-labour* del reddito un fattore centrale per il rilancio della domanda interna e per la crescita economica.

---

<sup>(3)</sup> Nella presente sezione del Rapporto sono state omesse le note a piè di pagina recanti i riferimenti alla letteratura scientifica. La versione completa dell'elaborato sarà consultabile nell'area del sito ADAPT dedicata al progetto *Bargaining for productivity*: <http://adapt.it/wp/progetti/>.

Grafico 1 – Costo del lavoro unitario e produttività del lavoro in Italia (1995-2015), 1995=100

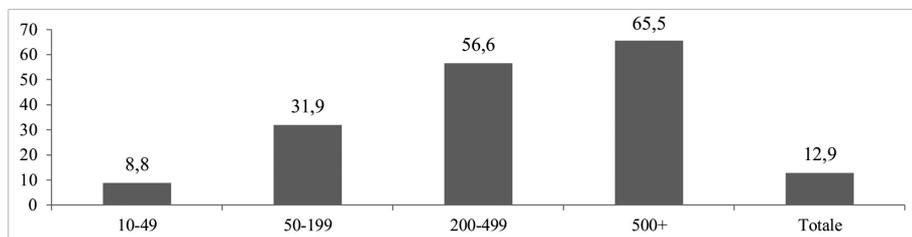


Fonte: elaborazione ADAPT su dati Eurostat 2016

### *Assetti contrattuali e politica dei redditi*

Secondo la maggior parte degli osservatori, la dinamica stagnante della produttività e la crescita costante del costo del lavoro in Italia (grafico 1) sarebbe dipesa, innanzitutto, dal tipo di modello contrattuale adottato con il protocollo sulla politica dei redditi del 1993.

Grafico 2 – Percentuale di imprese (con almeno dieci dipendenti) coperta dalla contrattazione collettiva aziendale per fascia di dipendenti (2012-2013)



Fonte: elaborazioni Fondazione Di Vittorio (FDV) su dati Cardinaleschi e De Santis 2016, Istat-Cnel

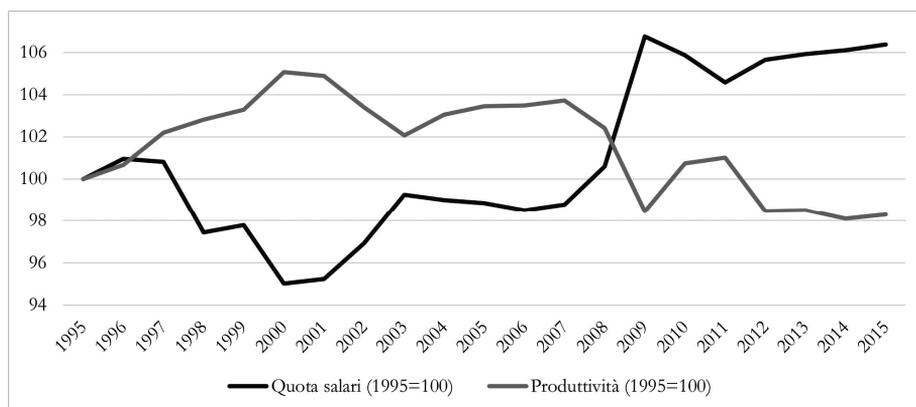
Un modello contrattuale che avrebbe innescato un rapporto negativo tra produttività e salari reali, determinando un aumento del costo del lavoro per unità di prodotto e un rallentamento nell'innovazione di pro-

cesso, di prodotto e organizzativa. In particolare, la scarsa copertura della contrattazione decentrata non avrebbe consentito una diffusione rilevante del salario di risultato (grafico 2) e, con esso, il rafforzamento dei relativi meccanismi di stimolo per la produttività.

Del pari, la moderazione salariale promossa dal sistema contrattuale avrebbe consentito anche alle aziende marginali di rimanere competitive senza reinvestire i profitti in formazione del capitale umano, innovazione, ricerca e sviluppo. Il risultato è stato, sul piano nazionale, una produttività praticamente ferma e un mercato del prodotto con un grado basso di concorrenza; mentre, sul piano internazionale, un peggioramento delle esportazioni e un indebolimento del sistema produttivo italiano e, entro questo, della struttura occupazionale.

Il grafico 3 mostra invece un problema oramai strutturale della economia italiana, ovvero l'andamento anticiclico della quota salari, cioè la parte di reddito assegnata ai lavoratori dipendenti nell'ottica della distribuzione funzionale del reddito tra i fattori di produzione (salari, profitti e rendite), rispetto alla dinamica della produttività. In altri termini, quando la produttività è cresciuta, la quota salari è diminuita, e viceversa. Dal 2009, la quota salari ha superato in maniera consistente la produttività determinando una sensibile perdita di competitività del sistema-Paese.

Grafico 3 – Andamento della produttività e della quota salari nel reddito (1995-2015)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat 2016

Il modello contrattuale italiano spiegherebbe anche l'andamento fluttuante della quota salari. Secondo tale modello, i salari nominali fissati a livello nazionale dovevano mantenere inalterato il potere d'acquisto dei lavoratori dipendenti legando i salari nominali al tasso d'inflazione, mentre il livello decentrato aveva la funzione di ancorare l'andamento dei salari reali alla produttività. Tuttavia, la mancata diffusione della contrattazione decentrata ha mantenuto pressoché inalterati i salari reali, sebbene la produttività del lavoro abbia fluttuato con andamenti dapprima crescenti (fino al 2000) e poi decrescenti. A parità di salario reale, quindi, aumenti (riduzioni) della produttività hanno provocato riduzioni (aumenti) della quota salari. Una situazione economica, questa, che ha determinato una sostanziale contraddizione nella distribuzione funzionale del reddito. Infatti, con la crescita della produttività, la quota destinata ai lavoratori dipendenti è diminuita, mentre la quota spettante agli imprenditori e ai *rentiers* è cresciuta. Viceversa, quando la produttività è crollata, la quota salari è aumentata, mentre il volume di reddito spettante alle restanti quote si è ridotto.

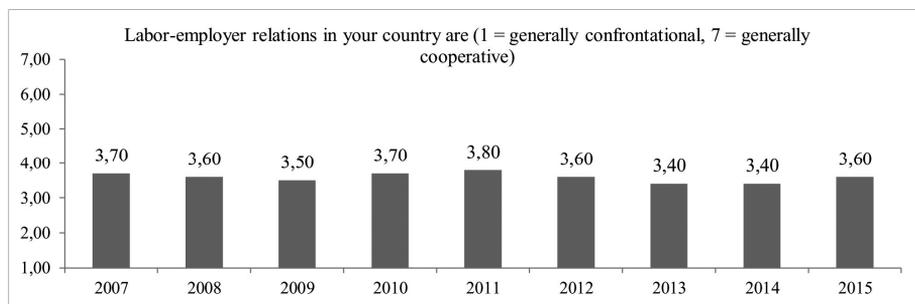
#### *Le (altre) cause della bassa produttività del lavoro*

Nella letteratura analizzata, sia di taglio economico sia di taglio giuridico, si registra un consenso pressoché unanime sull'assunto per cui la contrattazione collettiva sia soltanto una delle molteplici determinanti della produttività del lavoro, rispetto al cui andamento molto incidono gli investimenti manageriali in tecnologia, ricerca, sviluppo, innovazione e capitale umano. Alcuni autori non hanno mancato di evidenziare come sulla stagnazione della produttività del lavoro nell'ultimo ventennio abbia inciso il processo di deregolazione del mercato del lavoro avviato dalla fine degli anni Novanta; processo che avrebbe contribuito alla precarizzazione occupazionale, ovvero ad un incremento del tasso di occupazione, seppur prevalentemente nei settori produttivi con una composizione occupazionale meno qualificata, attraverso tipologie contrattuali non standard che sono generalmente associate ad una minore qualità e produttività del lavoro. Altri autori hanno invece ravvisato l'opportunità di una riforma dei sistemi di classificazione e inquadramento del personale nella prospettiva di valorizzare, anche in termini economici, la qualità e dunque la produttività della prestazione lavorativa.

### *Il modello di relazioni industriali*

È altresì diffusa una narrativa sul generale stato di deterioramento culturale in cui versa il modello di capitalismo italiano, dove i rapporti tra capitale e lavoro stentano ancora a smarcarsi da logiche di contrapposizione e diffidenza reciproca tali da consolidare un paradigma relazionale e soprattutto contrattuale di tipo distributivo, compromissorio ed emergenziale (c.d. breve-terminismo), anziché integrativo, partecipativo e orientato a obiettivi condivisi di lungo periodo. Questa caratteristica della contrattazione aziendale è speculare al carattere generalmente conflittuale del sistema di relazioni industriali in Italia (grafico 4): l'Italia si classifica di anno in anno al 126° posto (su circa 140 Paesi analizzati) nel Global Competitiveness Index stilato dal World Economic Forum, con riferimento al grado di cooperazione tra management e lavoratori. Come evidenziato dalla letteratura analizzata, questo dato può contribuire a spiegare la bassa produttività del lavoro in Italia.

Grafico 4 – Clima delle relazioni di lavoro in Italia (2007-2015)



Fonte: elaborazioni ADAPT su dati WORLD ECONOMIC FORUM, *The Global Competitiveness Report*, 2007-2015

Non stupisce dunque come la contrattazione orientata alla produttività sia spesso associata a pratiche contrattuali di tipo concessivo, emblematiche, anzitutto, di precise scelte di campo del *management* aziendale, poi, di una sostanziale passività ovvero inadeguatezza delle politiche sindacali, anche probabilmente per l'assenza di una cultura partecipativa e di una competenza specifica del sindacato sugli aspetti gestionali dell'impresa. In questa prospettiva, si tende ad identificare nella parteci-

pazione e nel coinvolgimento dei lavoratori e delle loro rappresentanze nei processi aziendali un fattore centrale per il rilancio della produttività del lavoro.

### *Analisi su singoli istituti*

Salvo alcune eccezioni, non si riscontrano analisi di caso, di livello micro, sulla contrattazione del salario variabile in azienda, mentre un solo contributo tra quelli analizzati offre evidenza empirica circa l'impatto della contrattazione del premio di risultato sulla produttività del lavoro, segnalando come gli schemi salariali più performanti siano quelli non eccessivamente complessi e slegati dall'andamento della redditività aziendale. Accanto alla letteratura riferita agli istituti retributivi nella contrattazione collettiva, si evidenzia un saggio di taglio teorico sulle implicazioni dei nuovi modelli organizzativi del lavoro e dell'orario sulle performance produttive, nonché diversi contributi che analizzano il rapporto (positivo) tra politiche di welfare aziendale e produttività.

### *Contrattazione collettiva e produttività del lavoro verso Industry 4.0*

Recentemente sono stati condotti in Italia alcuni studi che, premettendo le potenzialità di *Industry 4.0* per la crescita della competitività, hanno provato ad inquadrare il tema in chiave lavoristica, indagando il ruolo delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva nella Quarta rivoluzione industriale. Si tratta di pubblicazioni ancora poco numerose nel panorama scientifico italiano, da cui emerge però una certa consapevolezza circa l'importanza di attori e istituzioni delle relazioni industriali nel processo di modernizzazione del sistema produttivo in Italia. Si noti, tuttavia, che il riferimento in questi testi, non è specificatamente alla produttività del lavoro quanto alla produttività totale dei fattori.

Oltre ad incoraggiare l'intervento delle parti sociali nella definizione e implementazione delle strategie nazionali per lo sviluppo di *Industry 4.0*, i testi in esame dedicano particolare attenzione all'evoluzione degli assetti contrattuali, alla luce non soltanto del superamento dei vecchi sistemi di produzione fordisti ma anche della nuova geografia del lavoro. In particolare, concentrandosi sul primo aspetto, si vede nel livello aziendale, e in alcuni casi individuale, la sede contrattuale più idonea a rispondere alle

esigenze di flessibilità delle imprese e alle necessità di una manodopera altamente qualificata, che richiede un aggiornamento costante delle proprie competenze. Diversamente, sottolineando il ruolo degli *hub* tecnologici per lo sviluppo economico di un Paese, in altri casi si denota una rinnovata centralità della contrattazione territoriale. Il livello nazionale appare quindi destinato a un forte ridimensionamento a vantaggio di una contrattazione più prossima alle dinamiche di agglomerazione tra imprese, là dove produttività, conoscenza e valore vengono generati.

I contenuti delle nuove relazioni industriali sono quelli che permettono alle imprese di cogliere la sfida della Quarta rivoluzione industriale, attraverso la negoziazione di un salario variabile e allineato agli aumenti di produttività, la regolamentazione di forme di flessibilità oraria, in risposta a una maggiore dinamicità della produzione e imprevedibilità delle commesse, la definizione di piani di formazione continua per i lavoratori, e la valorizzazione delle loro competenze.

Da ultimo, anche l'approccio alla contrattazione è suscettibile di una revisione per permettere a imprese e lavoratori di affacciarsi a *Industry 4.0*. Da una logica prevalentemente conflittuale, è auspicabile il passaggio a una dimensione più collaborativa e a soluzioni “*win-win*”, rese possibili dall'individuazione della produttività dell'impresa come obiettivo di entrambe le parti.

### *Le soluzioni per il rilancio della produttività del lavoro*

Le soluzioni per il rilancio della produttività del lavoro sono influenzate dai presupposti teorici (e culturali) che sottendono l'analisi delle determinanti del problema. Il punto di convergenza tra tutte le proposte è l'opportunità di favorire politiche di riallineamento tra costo del lavoro e produttività, aumentare la diffusione della contrattazione decentrata e rendere le relazioni industriali e i modelli di gestione delle risorse umane meno conflittuali e più partecipativi. Tolti questi aspetti, le posizioni si presentano piuttosto polarizzate su due tipologie di approccio di *policy*, che per semplificare possiamo definire liberista e neo-corporativista.

Secondo i sostenitori della prima posizione, la soluzione è ancorare i salari all'andamento effettivo della produttività locale, sviluppando la contrattazione nelle singole aziende o nei territori. Sulla scorta di quanto avvenuto dopo l'unificazione delle due Germanie, la proposta in concre-

to è quella di avvicinare la contrattazione salariale ai luoghi di lavoro mediante l'inserimento di clausole di apertura nei contratti nazionali.

Secondo i sostenitori della seconda posizione, accanto alla sottoscrizione di un patto trilaterale per l'innesto di riforme strutturali dal lato dell'offerta che si inscrivono in un processo di cambiamento di lungo periodo volto a eliminare i vincoli che frenano la modernizzazione del tessuto produttivo, al fine di fornire forti stimoli in direzione di una maggiore efficienza organizzativa e una migliore competitività, si ritiene necessario che le parti sociali fissino nei contratti collettivi (nazionali, aziendali e territoriali) target di produttività programmata ai quali accordare incrementi retributivi indipendenti dal raggiungimento o meno dell'obiettivo di produttività prefissato. In base a questa proposta, ad esempio, laddove l'impresa non raggiungesse il target di produttività negoziato, sarebbe costretta a sopportare maggiori costi salariali, subendo un aumento del costo del lavoro per unità di prodotto e una compressione dei profitti. In questo modo, le aziende sarebbero indotte ad investire in innovazione e sviluppo, nonché attuare le modifiche organizzative atte a garantire un aumento della produttività almeno uguale all'aumento dei costi salariali, salvo peggiorare la loro competitività sul mercato.

### **3. Analisi delle politiche economiche e normative sulla produttività del lavoro**

Il dibattito politico-sindacale sul rapporto tra contrattazione collettiva e produttività del lavoro si sviluppa in Italia nel corso degli anni Novanta per due ragioni: in primo luogo, dalla fine degli anni Ottanta la dinamica della produttività del lavoro comincia a registrare un andamento stagnante; in secondo luogo, il protocollo sulla politica dei redditi del 23 luglio del 1993 rispondeva ad una politica economica di contenimento del tasso d'inflazione attraverso una politica di moderazione salariale che avrebbe esaurito la sua funzione principale con l'ingresso dell'Italia nell'euro. Dalla metà degli anni Novanta, dunque, comincia a consolidarsi l'idea di incentivare lo sviluppo della contrattazione decentrata quale canale redistributivo per compensare la moderazione salariale dei CCNL e flessibilizzare le condizioni di lavoro e salariali in funzione incentivante

della produttività del lavoro. La Commissione di esperti presieduta da Gino Giugni per la revisione del sistema contrattuale definito dal protocollo del 1993 prevedeva quanto segue: «La revisione del sistema di contrattazione collettiva dovrebbe avvenire con l'obiettivo di garantire una maggior adattabilità del sistema ed una dinamica salariale "virtuosa", favorendo il progressivo decentramento dei processi di determinazione della disciplina dei rapporti di lavoro e, in particolare, delle retribuzioni. Tale obiettivo potrebbe essere perseguito confermando il sistema contrattuale attuale costruito su due livelli, ma rafforzandone la differenziazione funzionale. In questo quadro il contratto di categoria, proprio per avere dimostrato una capacità di governo del sistema contrattuale nel suo insieme, manterrebbe una rilevante importanza con l'accentuazione del suo compito di orientamento e di controllo normativo. Tuttavia, il ccnl dovrebbe prevedere meccanismi di incentivazione per una maggiore flessibilizzazione del sistema di contrattazione collettiva contemplando una maggiore specializzazione, normativa e retributiva, del contratto decentrato; la possibilità che sia praticata una contrattazione di livello territoriale, in alternativa alla contrattazione nazionale, sia pure entro il quadro normativo definito dal contratto nazionale stesso; una struttura retributiva più articolata che renda il ccnl più rispondente a situazioni specifiche di comparto e/o di settore»<sup>(4)</sup>.

A fronte del mancato sviluppo quantitativo e qualitativo della contrattazione aziendale e territoriale, negli anni successivi e, in particolare, dalla seconda metà del Duemila, lo sviluppo del decentramento contrattuale è stato promosso dal legislatore e dall'autonomia collettiva attraverso tre tipi di strumenti: il riconoscimento di una maggiore autonomia funzionale alla contrattazione di secondo livello rispetto alla contrattazione di categoria; le politiche fiscali e contributive di vantaggio per i redditi di lavoro derivanti da contratti collettivi territoriali e aziendali; la previsione di un elemento economico di garanzia in favore dei lavoratori non coperti da un contratto collettivo decentrato. Queste politiche di sviluppo del decentramento contrattuale sono state consacrate nell'accordo-quadro di riforma degli assetti contrattuali firmato il 22 gennaio 2009, nonché dai successivi accordi interconfederali sulla struttura della con-

---

<sup>(4)</sup> Relazione finale della Commissione per la verifica del protocollo del 23 luglio 1993, 1997, disponibile in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), A-Z Index, voce *Contrattazione collettiva*, sezione *Documentazione nazionale*.

trattazione collettiva il cui punto di caduta è rappresentato, ad oggi, dal Testo Unico sulla rappresentanza del gennaio 2014.

### **3.1. La scarsa efficacia delle politiche pubbliche di incentivo alla contrattazione di produttività**

L'implementazione delle tre misure sopra richiamate è stata tuttavia scarsamente efficace. Per quanto riguarda il tema delle deroghe, in particolare, le scarse evidenze empiriche a disposizione segnalano un limitato utilizzo delle clausole di apertura legali e contrattuali, le quali abilitano la contrattazione aziendale a modificare, anche in senso peggiorativo, gli standard fissati dal contratto di categoria. In tempo di crisi, in particolare, sono prevalsi interventi contrattuali finalizzati alla riduzione dell'orario di lavoro più che a una rimodulazione flessibile delle condizioni economiche e normative disposte dalla contrattazione di settore.

Per quanto riguarda gli altri due istituti, le stesse parti sociali hanno a ben vedere attuato delle strategie di raggiro dei meccanismi di incentivo allo sviluppo della contrattazione decentrata, con finalità di contenimento del costo del lavoro. Nel caso dell'elemento economico di garanzia, in molti settori del terziario di mercato, le associazioni di rappresentanza soprattutto datoriali hanno dato indicazione alle imprese di non pagare questo elemento della retribuzione anche in assenza di contrattazione decentrata (es. nel turismo), oppure ne hanno disposto l'assorbimento fino a concorrenza laddove fossero previsti anche incrementi retributivi individuali, elargiti in via unilaterale.

Istituito nel 2008, il provvedimento della detassazione ha negli anni contribuito ad alleggerire il peso dell'imposizione fiscale sulle buste paga dei lavoratori (circa 202 euro per lavoratore secondo l'Inps), sebbene il progressivo ridimensionamento dei relativi fondi, disposti ad esaurimento secondo il meccanismo "*first come, first served*", sia andato via via a ridurre la portata della misura. Incerta e comunque contestata è stata inoltre l'efficacia della detassazione sulla produttività del lavoro, il *leitmotiv* della riforma degli assetti contrattuali che, dal 2010 in avanti, ha spinto i governi a impiegare lo sgravio fiscale in chiave di incentivo alla contrattazione decentrata, prevedendone l'applicabilità alle sole quote salariali disposte dai contratti collettivi di secondo livello.

Dall'analisi dei contratti aziendali raccolti nell'Osservatorio di ADAPT emerge che la struttura qualitativa dei premi di risultato del 2016 resta pressoché immutata. La fisionomia degli indicatori premiali, infatti, non si differenzia sostanzialmente da quella rilevata nei precedenti anni, confermando il trend alla negoziazione di schemi premiali prevalentemente ascrivibili alla categoria del *profit sharing*.

Occorre ricordare inoltre che, in alcuni settori dell'economia, è stato fatto un utilizzo improprio della misura. Il riferimento è agli accordi territoriali fotocopia sottoscritti al solo fine di sgravare le voci economiche dei CCNL. Si tratta di un fenomeno noto da tempo, generatosi in risposta all'esigenza di ricondurre al regime fiscale di vantaggio anche erogazioni economiche non rientranti nel campo di applicazione della misura di detassazione. Se tuttavia nelle precedenti annate l'intento delle parti sociali è stato quello di rendere detassabili gli incrementi economici corrisposti in funzione di istituti regolati dal CCNL (es. le maggiorazioni per orario di lavoro straordinario), nel 2016 la funzione di simili accordi sembra essere in larga parte riconducibile alla volontà di assoggettare all'imposta sostitutiva del 10% i premi di risultato definiti unilateralmente dalle aziende prive di rappresentanze sindacali. L'altra faccia della medaglia è uno snaturamento del sistema di relazioni industriali se è vero non solo che le associazioni di rappresentanza territoriali vengono relegate a un ruolo notarile, ma soprattutto che in questo modo si altera la *ratio* della misura di detassazione volta a stimolare l'incontro tra esigenze datoriali ed esigenze sindacali a livello locale, allo scopo di rendere i territori più competitivi attraverso il recupero di margini di produttività e l'abbattimento della pressione fiscale sui redditi da lavoro. Nulla di tutto questo si riscontra negli accordi provinciali qui analizzati; né presumibilmente nelle aziende che in virtù dei predetti accordi beneficeranno della misura di detassazione.

### **3.2. Il punto di vista delle parti sociali a livello nazionale**

In generale, si registra una certa convergenza di vedute tra le parti sociali e la letteratura scientifica in materia di contrattazione e produttività del lavoro. La narrativa prevalente, nelle interviste effettuate alle parti sociali nazionali, è la seguente: sul tema della produttività, la contrattazione

collettiva è una leva importante, ma non l'unica, e neppure la più rilevante; gli investimenti in formazione, ricerca, innovazione e tecnologia sono le determinanti più importanti. Un rappresentante sindacale nazionale ha dichiarato che «i veri responsabili della stagnazione della produttività sono la diminuzione di investimenti, nonché la saturazione dei mercati che priva i datori di lavoro di riferimenti su quali settori investire. Bisogna poi tener conto che l'aumento di produttività, se non accompagnato da un aumento della produzione, produce disoccupazione».

In altri casi si enfatizza il ruolo che la contrattazione svolge sulle marginalità, presupponendo sempre l'importanza prevalente degli altri fattori che incidono sulla produttività. Un rappresentante imprenditoriale ha ad esempio dichiarato che «La responsabilità è anche del sistema contrattuale, sì, ma chiaramente subentrano altri ed ulteriori aspetti, incidenti sui livelli anemici della produttività (innovazione, formazione, ecc.). La contrattazione collettiva può incidere, oggi, facendo leva su formazione e salario. La contrattazione, infatti, deve investire sulla formazione e sulla qualità del lavoro. Dal punto di vista salariale, per prima cosa serve sia resa strutturale la detassazione delle somme determinate in azienda. La contrattazione collettiva può allora dare un contributo, se virtuosa, anche alla crescita dei salari, così facendo incentivando poi i consumi e rilanciando, in questa ottica virtuoso, il sistema economico».

Non manca chi, tra le fila delle organizzazioni sindacali, enfatizza invece il ruolo preminente della contrattazione collettiva, del dialogo sociale e della partecipazione nelle dinamiche della produttività del lavoro: «La soluzione sta nella contrattazione collettiva, perché si deve negoziare e tenere conto che la lotta di classe non è più nella fabbrica, l'impresa diventa infatti un patrimonio e bene comune. Il datore stesso ha vantaggio nel costruire ambienti di lavoro fondati sul coinvolgimento dei lavoratori. La soluzione è la contrattazione sul posto di lavoro, con la legge, rigida, io non posso risolvere il problema della produttività. Non servono nuove leggi, ma maggiori occasioni di confronto tra le parti sociali e i corpi intermedi. Circa il costo del lavoro, oggi il suo peso fiscale va aggiustato. Le imprese per avere soldi oggi si devono rivolgere alle banche, non tutte sono quotate in borsa, per cui questo sistema va adeguato. Anche in tal caso serve collocare la domanda nel contesto culturale del nostro paese. D'altra parte il sindacato oggi non deve essere conservatore, non deve difendere i diritti acquisiti, quanto piuttosto valorizzarli ed essere propo-

tivi. Questo cambio deve poi essere ribaltato sulla contrattazione collettiva, facendosi coraggioso e prospettando soluzioni più che difese».

Circa i dettagli tecnici sul rapporto tra contrattazione di settore e contrattazione aziendale sul tema della produttività del lavoro, se in un primo momento il *fil rouge* della lunga fase di riforma degli assetti contrattuali introdotta dall'accordo del 2009 è stata l'enfasi sull'importanza della contrattazione decentrata, più di recente, le strategie delle parti sociali sembrano incanalarsi lungo due percorsi differenti a seconda dei settori produttivi, all'interno dei quali si registra una certa convergenza di vedute tra rappresentanze datoriali e rappresentanze sindacali.

Da un lato, nel settore del terziario di mercato, Confcommercio e le federazioni di settore hanno sottoscritto una serie di accordi – da ultimo l'accordo interconfederale 24 novembre 2016 – in cui, oltre a ribadire il ruolo centrale svolto dal CCNL nella regolazione del mercato del lavoro, si assegna alla contrattazione di categoria una importante funzione anche nelle dinamiche della produttività del lavoro. E ciò da un lato attraverso una politica salariale che spinga le aziende ad investire sulla produttività e, dall'altro, attraverso la regolazione flessibile di alcuni istituti (orario e tipologie contrattuali in particolare) che possano essere attivati direttamente dalle aziende in chiave di incremento della produttività del lavoro. L'accordo interconfederale 25 novembre 2016 segna anche il superamento dell'IPCA quale unico parametro per la determinazione degli incrementi economici, recuperando alcune indicazioni programmatiche contenute nell'accordo Governo-parti sociali del novembre 2012, nonché nella proposta Cgil, Cisl e Uil denominata *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*. Da ora in avanti i CCNL del sistema Confcommercio prenderanno a riferimento anche le dinamiche macroeconomiche e gli andamenti del relativo settore, individuando altresì elementi oggettivi e condivisi per la valutazione, all'interno della vigenza, degli aumenti retributivi alla luce dell'andamento dei predetti parametri.

Anche nel pubblico impiego, nell'accordo tra Governo e organizzazioni sindacali per lo sblocco della contrattazione di settore del novembre 2016, sono state proposte alcune misure per orientare i CCNL verso una regolazione più incline a favorire la produttività del lavoro, attraverso ad esempio la conversione degli scatti di anzianità in premi legati alla professionalità o all'assiduità nell'esecuzione della prestazione lavorativa.

Nei settori industriali dell'economia, invece, in tema di produttività del lavoro le parti sociali continuano ad affidare un ruolo preponderante alla contrattazione decentrata, mantenendo una distinzione più netta tra l'ambito di competenza salariale del CCNL, quale strumento di tutela del potere di acquisto deputato ad allineare i minimi retributivi all'andamento del tasso di inflazione, e quella del contratto aziendale, a cui continua ad essere attribuita la funzione di garantire il collegamento tra produttività del lavoro e aumenti retributivi.

#### **4. I contenuti della contrattazione aziendale**

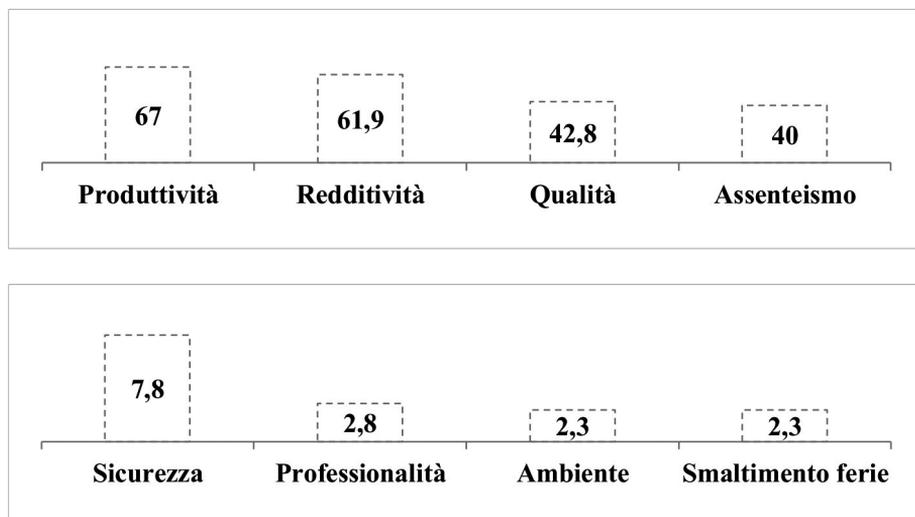
In questa parte della ricerca saranno analizzati i contenuti della contrattazione aziendale, con specifico riferimento alla parte economica del contratto collettivo e all'orario di lavoro. La scelta di focalizzare l'analisi su tali istituti è motivata dal fatto che essi presentano la frequenza contrattuale maggiore all'interno della contrattazione collettiva monitorata dall'Osservatorio *FareContrattazione* di ADAPT e, in aggiunta, sono quelli che maggiormente possono incidere, almeno in termini potenziali, sul rapporto tra costo del lavoro e produttività del lavoro. La legislazione sull'orario, in particolare, ha storicamente perseguito gli obiettivi di garanzia della salute e sicurezza dei lavoratori e di conciliazione dei tempi di lavoro con i vari impegni della vita. La contrattazione collettiva aziendale sull'orario di lavoro assolve la funzione di temperamento di tali obiettivi con le esigenze di produttività e competitività delle imprese, essendo l'organizzazione dei tempi di lavoro la principale determinante del costo del lavoro per unità di prodotto.

##### **4.1. Retribuzione**

Al dato di una limitata diffusione della contrattazione aziendale deve aggiungersi che, laddove presente, la stessa si è affermata in Italia più nella sua funzione redistributiva che come strumento funzionale a garantire una maggiore produttività e qualità del lavoro. Ciò vale, in particolar modo, per la regolazione degli istituti di carattere economico. I rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia, in particolare, evidenzia-

no il dato di una politica salariale non ancora al servizio della crescita <sup>(5)</sup>: i sistemi di classificazione del personale risultano anacronistici; la salvaguardia del potere d'acquisto continua a rappresentare la principale logica di definizione degli incrementi dei minimi tabellari; i meccanismi retributivi in azienda restano nel complesso piuttosto rudimentali. Ne sono un esempio le erogazioni in cifra fissa che, oltre a non svolgere una funzione incentivante, determinano un maggiore disallineamento tra costo del lavoro e produttività, essendo corrisposte a prescindere dall'andamento della domanda e dalle performance economiche collettive o individuali. Inoltre, laddove presenti, i sistemi premiali sono in larga parte ascrivibili alla categoria dei *profit sharing*, essendo collegati ad obiettivi di redditività o di produttività misurata a livello aggregato e di gruppo, i quali vanno a svolgere una mera funzione redistributiva più che incentivante delle performance individuali e collettive.

Grafici 5 e 6 – Obiettivi e parametri del premio di risultato (%)



Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it), 2016

<sup>(5)</sup> *Rapporto ADAPT. La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, ADAPT University Press, 2015.

La tabella 1 presenta un modello esemplificativo delle tipologie premiali riscontrabili nella contrattazione aziendale. La dimensione orizzontale della tabella individua il grado di diversificazione dei premi (dagli importi uguali per tutti, agli importi personalizzati), mentre la dimensione verticale individua il grado di variabilità (dagli importi fissati *ex ante* e non collegati a obiettivi, agli importi indeterminati fino al raggiungimento degli obiettivi). L'incrocio tra queste due dimensioni consegna il grado di rigidità/flessibilità della tipologia di premio: il massimo grado di rigidità si riscontra nelle tipologie premiali del tipo A (quadrante in alto a sinistra); il massimo grado di flessibilità si riscontra nelle tipologie premiali del tipo I (quadrante in basso a sinistra).

Tabella 1 – Modelli idealtipici di premi di risultato

<b>Standard</b>	<b>Fisso</b>			<b>Diversificato</b>
	Importo uguale per tutti Importo <i>ex ante</i> , no obiettivi <b>A</b>	Importo parametrato Importo <i>ex ante</i> , no obiettivi <b>B</b>	Importo personalizzato Importo <i>ex ante</i> , no obiettivi <b>C</b>	
	Importo uguale per tutti Importo <i>ex ante</i> , sì obiettivi <b>D</b>	Importo parametrato Importo <i>ex ante</i> , sì obiettivi <b>E</b>	Importo personalizzato Importo <i>ex ante</i> , sì obiettivi <b>F</b>	
	Importo uguale per tutti Importo indeterminato <b>G</b>	Importo parametrato Importo indeterminato <b>H</b>	Importo personalizzato Importo indeterminato <b>I</b>	
	<b>Variabile</b>			

Fonte: ADAPT, banca dati sulla contrattazione collettiva aziendale, [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

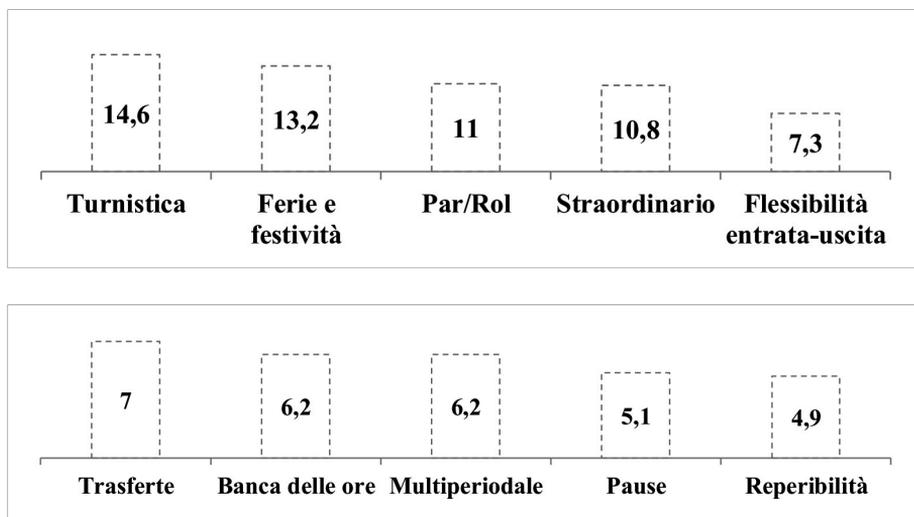
Applicando questo modello teorico all'insieme di premi di risultato contenuti nella banca dati ADAPT sulla contrattazione collettiva aziendale per l'anno 2016, emerge una sostanziale prevalenza di premi del tipo

E (26,5%), con importi fissati *ex ante*, collegati ad obiettivi, e parametrati sui livelli di inquadramento. Seguono i modelli del tipo D (19%), con importi fissati *ex ante*, collegati a obiettivi e uguali per tutti i lavoratori a prescindere dal livello di inquadramento, e i modelli del tipo A (15,5%) e B (15%): le erogazioni in cifra fissa. Si tratta, in tutti i casi, di modelli premiali con flessibilità medio-bassa. Meno diffusi sono invece i premi di risultato contraddistinti da un grado medio-alto di variabilità: F (5%); H (5%); I (1,5%).

#### 4.2. Orario di lavoro

Più dinamica appare invece la contrattazione aziendale in materia di flessibilità oraria. Turni, regimi di orario flessibili e altri istituti dell'orario di lavoro sono tra le materie più contrattate in azienda in funzione di esigenze di produttività.

Grafici 7 e 8 – Istituti dell'orario di lavoro (%)



Fonte: database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it), 2016

### *I turni*

L'organizzazione del lavoro a turni, in particolare, risponde ad esigenze tecnico-organizzative aziendali di efficientamento della capacità produttiva e saturazione degli impianti, in relazione a contingenti o persistenti opportunità di mercato, nonché in funzione di specifiche caratteristiche del prodotto o del servizio che, ad esempio, non consentono l'interruzione dell'operatività degli impianti. Le modalità di organizzazione delle turnistiche risultanti dalla contrattazione aziendale sono molteplici, e variano in funzione del tipo di produzione, di azienda e del settore di riferimento. In ragione del tipo di attività e delle esigenze di produttività, ad esempio, i regimi di turnazione possono essere organizzati secondo ritmi rotativi a ciclo continuo, con impianti, esercizi, *stores*, uffici e servizi vari operativi per tutta la giornata e 7 giorni su 7, o a ciclo discontinuo, non procedendo quindi 24 ore su 24 e tutti i giorni della settimana. Tra i sistemi di organizzazione del lavoro, il lavoro a turni avvicendati, con riposi compensativi a scorrimento, realizza un ciclo rotativo articolato, ad esempio, su due o più turni diversi ogni due o tre settimane. In questo caso, i lavoratori effettuano un giorno di riposo settimanale in coincidenza con la domenica ed uno a scorrimento, secondo il ciclo dei turni, con conseguente riduzione complessiva dell'orario normale di lavoro settimanale. Nel comparto Automotive, questo schema di turnazione realizza una deroga al regime dei riposi previsto dal decreto legislativo n. 66/2003, in quanto, in alcune settimane, la somma tra il riposo settimanale (24 ore) e quello giornaliero (11 ore) è di 32 ore, invece che di 35. Nei comparti della meccanica e della cantieristica, è diffuso invece lo schema c.d. 6x6. Si tratta di un regime di turnazione che prevede la lavorazione su 6 giorni a settimana, per 6 ore al giorno, con 2, 3 o 4 turni al giorno. In questo modo, ciascun lavoratore può restare operativo, senza interruzioni che spezzino il ritmo lavorativo, per l'intero arco della giornata lavorativa (6 ore), in piena conformità con l'articolo 8 del decreto legislativo n. 66/2003, ai sensi del quale l'intervallo per pausa deve essere concesso qualora l'orario di lavoro giornaliero ecceda il limite di 6 ore. A compensazione delle 4 ore settimanali non lavorate ma retribuite come ordinarie, alcuni contratti collettivi scalano ore dal monte ore di permessi annui retribuiti (PAR) del dipendente e/o retribuiscono le ore come se fossero lavorate.

### *Regimi di orario flessibili*

Esigenze sempre più marcate di competitività hanno favorito la diffusione nella contrattazione collettiva aziendale di forme di modulazione del lavoro volte a preordinare e pianificare interventi di flessibilità in risposta all'andamento mutevole del carico di lavoro. Per fronteggiare le fluttuazioni imposte dalla domanda di mercato, la contrattazione aziendale è così intervenuta attivando gli strumenti di flessibilità oraria regolati dal CCNL, tra cui, in particolare, il c.d. orario plurisettimanale. Tale istituto consente di ampliare la base di calcolo dell'orario normale di lavoro in modo da evitare, nei periodi d'intensificazione dell'attività lavorativa, il ricorso alla disciplina limitativa ed economicamente più onerosa del lavoro straordinario, nonché di scongiurare modalità alternative di riduzione dell'orario nei periodi di contrazione della domanda. Alcuni contratti aziendali disciplinano invece l'istituto della banca ore, che prevede il recupero delle ore di straordinario nei periodi di minore intensità di lavoro in luogo della retribuzione della prestazione in forma maggiorata. La contrattazione aziendale è intervenuta sulla disciplina dell'orario plurisettimanale e della banca ore specificando i limiti minimi e massimi del regime di flessibilità previsti dai CCNL, le procedure di attivazione e le condizioni normative connesse a tale istituto. Alcuni contratti aziendali prevedono la conferma o l'abbassamento del massimale delle c.d. ore di flessibilità positiva fissato dai CCNL. Le modalità di implementazione dell'orario plurisettimanale e della banca ore sono ovviamente molteplici, così come svariate sono le eventuali maggiorazioni rese per i periodi di accumulo, di norma integrative rispetto alle previsioni del CCNL.

### *Flessibilità dell'orario di entrata e uscita*

Il diffondersi di forme di flessibilità dei tempi di lavoro è stato determinato non solo da esigenze di produttività e, segnatamente, da una maggiore attenzione all'efficienza organizzativa, ma anche dal bisogno espresso dai lavoratori di una migliore conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro. Rispondono ai bisogni di efficienza organizzativa le pattuizioni riguardanti le procedure di timbratura, il decorso dell'orario effettivo di lavoro e la disciplina dei ritardi. Con l'obiettivo di migliorare il bilanciamento tra vita professionale e tempo libero la contrattazione collettiva è

intervenuta invece sulla regolazione degli orari di entrata e uscita, introducendo, ad esempio, delle c.d. “fasce di flessibilità” che consentono ai dipendenti di iniziare e concludere la prestazione di lavoro non già ad un orario specifico, ma all’interno di una fascia oraria predeterminata dal contratto, oppure attraverso la previsione di diversi profili orari in cui svolgere il normale orario di lavoro.

## 5. Conclusioni

La lettura dei risultati (preliminari) della ricerca conferma un dato di complessità nella relazione tra produttività del lavoro e contrattazione collettiva: sulla produttività del lavoro incidono molti fattori, i quali risultano difficili da isolare e analizzare in termini di causa-effetto. Di questa complessità dovrebbero quantomeno tenere conto le normative volte ad incentivare modelli contrattuali funzionali all’incremento della produttività del lavoro. In questo senso, sarebbero auspicabili tecniche normative che siano strettamente premianti della effettiva implementazione di modelli organizzativi e gestionali innovativi e sostenibili, a prescindere dalla fonte e dal livello contrattuale in cui gli stessi sono definiti.

Dal 2009 in avanti il legislatore e le parti sociali hanno posto una grande enfasi sul contratto aziendale quale strumento per consentire un maggiore allineamento tra salari e produttività del lavoro. Le stesse organizzazioni sindacali hanno di recente ribadito gli intenti di rendere «le politiche salariali un fattore di crescita» e di ampliare «l’esperienza compiuta in questi anni sul salario di produttività»<sup>(6)</sup>. Tuttavia, nella limitata realtà che si offre all’osservazione, la normativa fiscale di sostegno ai premi di risultato non sembra aver sortito gli effetti sperati sul piano quantitativo e qualitativo: i premi di risultato, in particolare, continuano a svolgere, prevalentemente, una mera funzione redistributiva e non anche di stimolo alle performance individuali e collettive.

Probabilmente, il salto tecnico e metodologico che la detassazione manca di compiere è quello della differenziazione delle aliquote di sgravio in ragione della struttura dei sistemi premianti. Il legislatore, infatti, continua a guardare al premio di risultato come istituto monolitico, seb-

---

(6) CGIL, CISL, UIL, *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per uno sviluppo economico fondato sull’innovazione e la qualità del lavoro*, 2016, 13.

bene esista una varietà di modelli, ciascuno con effetti diversificati sulle performance produttive individuali e collettive. Se l'intento è quello di continuare a incentivare i premi di risultato, in altre parole, occorrerebbe tenere conto del fatto che nella contrattazione aziendale v'è un'ampia gamma di sistemi premiali: tutti potenzialmente possono essere rispondenti ai criteri della normativa sulla detassazione, ma non tutti sono idonei a svolgere una funzione di stimolo della produttività e della qualità del lavoro.

Entrambi gli aspetti summenzionati necessitano di un sistema di monitoraggio e verifica degli effetti dei modelli organizzativi e remunerativi del lavoro che ad oggi manca. Come pure manca un monitoraggio sistematico dei contratti aziendali: l'obbligo di deposito in DTL non implica un ruolo attivo dell'autorità pubblica nella gestione, razionalizzazione e analisi del materiale contrattuale.

Infine, una valutazione negativa deve esser svolta con riguardo alla scelta del legislatore di eliminare dal campo di applicazione della detassazione le somme economiche derivanti dai regimi di orario flessibili. È su questo aspetto, infatti, più che su quello retributivo, che si riscontra un maggior potenziale espresso dalla contrattazione aziendale, la quale è chiamata a svolgere un ruolo imprescindibile nella definizione di modelli organizzativi dell'orario di lavoro funzionali al recupero di importanti margini di produttività e di competitività.