

WorkingPaper

ADAPT
www.adapt.it

UNIVERSITY PRESS

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

Contrattazione collettiva e produttività del lavoro

Risultati preliminari di un progetto ADAPT co-finanziato dalla Commissione europea

Paolo Tomassetti

ADAPT Senior Research Fellow

Working Paper n. 4

With the financial support of



This document reflects only the view of the authors.
The European Commission is not responsible
for any use that may be made of the information it contains

ABSTRACT

Questo Working Paper presenta i risultati parziali del progetto europeo *Bargaining for productivity* guidato da ADAPT e co-finanziato dalla Commissione europea. La parte della ricerca che qui si presenta analizza in primo luogo la letteratura scientifica sulla relazione tra l'assetto della contrattazione collettiva e la produttività del lavoro in Italia. Dall'analisi emerge un consenso pressoché unanime 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. L'analisi prende poi in rassegna le politiche sindacali e pubbliche di incentivo allo sviluppo quantitativo e qualitativo del decentramento contrattuale, volte a favorire un maggiore allineamento tra costo del lavoro e produttività. Si riscontra una scarsa efficacia di tali politiche.

I PUNTI CHIAVE DEL PAPER

- ❖ C'è consenso tra parti sociali e letteratura scientifica sulla opportunità che costo del lavoro e produttività del lavoro debbano essere due variabili quanto più possibili allineate.
- ❖ Il dibattito sul come rendere effettivo questo allineamento è polarizzato tra chi sostiene le ragioni di un decentramento della struttura salariale e chi ritiene che salari contrattuali più alti, stabiliti dai CCNL, spingerebbero le aziende ad investire in innovazioni di processo e prodotto, con effetti positivi dunque sulla produttività.
- ❖ C'è una convergenza pressoché unanime sulla necessità di abbattere il cuneo fiscale.
- ❖ Emerge la scarsa efficacia delle politiche pubbliche di incentivo allo sviluppo quantitativo e qualitativo del decentramento contrattuale

IL MESSAGGIO

Nonostante sul tema della produttività del lavoro incidano prevalentemente fattori non direttamente riconducibili alla piena disponibilità delle parti sociali, tra cui gli investimenti nei capitoli fondamentali della ricerca, dello sviluppo, della tecnologia e del capitale umano, preziosi margini di produttività possono comunque essere coltivati attraverso la contrattazione collettiva, ad ogni livello. Ciò in forma complementare e non alternativa alla funzione di tutela e garanzia della giustizia sociale svolta dal contratto collettivo.

Indice

1. Contrattazione collettiva e produttività del lavoro: <i>literature review</i>	4
1.1. Approccio al tema contrattazione-produttività	4
1.2. Assetti contrattuali e politica dei redditi	6
1.3. Le (altre) cause della bassa produttività del lavoro.....	7
1.4. Il modello di relazioni industriali.....	8
1.5. Analisi su singoli istituti	9
1.6. Contrattazione collettiva e produttività del lavoro verso <i>Industry 4.0</i>	10
1.7. Le soluzioni per il rilancio della produttività del lavoro.....	11
2. Le politiche economiche e normative sulla produttività del lavoro	12
2.1. La scarsa efficacia delle politiche pubbliche di incentivo alla contrattazione di produttività.....	13
2.2. Il punto di vista delle parti sociali a livello nazionale.....	15
Bibliografia.....	17
Allegato 1. Sintesi dei contributi analizzati nella <i>literature review</i>	21

1. Contrattazione collettiva e produttività del lavoro: *literature review*

Questa *literature review* presenta una rassegna ragionata del dibattito scientifico sviluppatosi attorno al tema della bassa produttività del lavoro e, più in generale, del disallineamento tra produttività e costo del lavoro in Italia, con particolare riguardo al ruolo che su queste variabili svolge il sistema contrattuale ⁽¹⁾. I testi analizzati sono di taglio socio-economico e giuridico. I riferimenti estesi dei contributi sono riportati nell'Allegato 1, dove si offre una sintesi dei contenuti principali emersi dall'analisi della letteratura ⁽²⁾.

1.1. Approccio al tema contrattazione-produttività

La ricognizione e l'analisi della letteratura italiana in materia di contrattazione collettiva e produttività del lavoro mostra una netta prevalenza di contributi riferiti agli assetti istituzionali del modello contrattuale, con specifico riguardo alla dinamica e alla struttura salariale. Il confronto 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. 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" ⁽³⁾, 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 ⁽⁴⁾, da

⁽¹⁾ La literature review si inserisce in un più ampio progetto comparato co-finanziato dalla Commissione europea dal titolo *Bargaining for productivity*. Guidato da ADAPT sotto la direzione scientifica del prof. Michele Tiraboschi, il progetto coinvolge i seguenti partner: Universiteit of Amsterdam/Amsterdam, Institute for Labour Studies (UvA/AIAS) (the Netherlands); Institute for Work, Skills and Training, Faculty of Social Sciences, University Duisburg-Essen (Germany); Work and Employment Research Unit (WERU), University of Greenwich (UK); Institute for Labour Studies, University of Barcelona (Spain); Institute of Public Affairs (Poland).

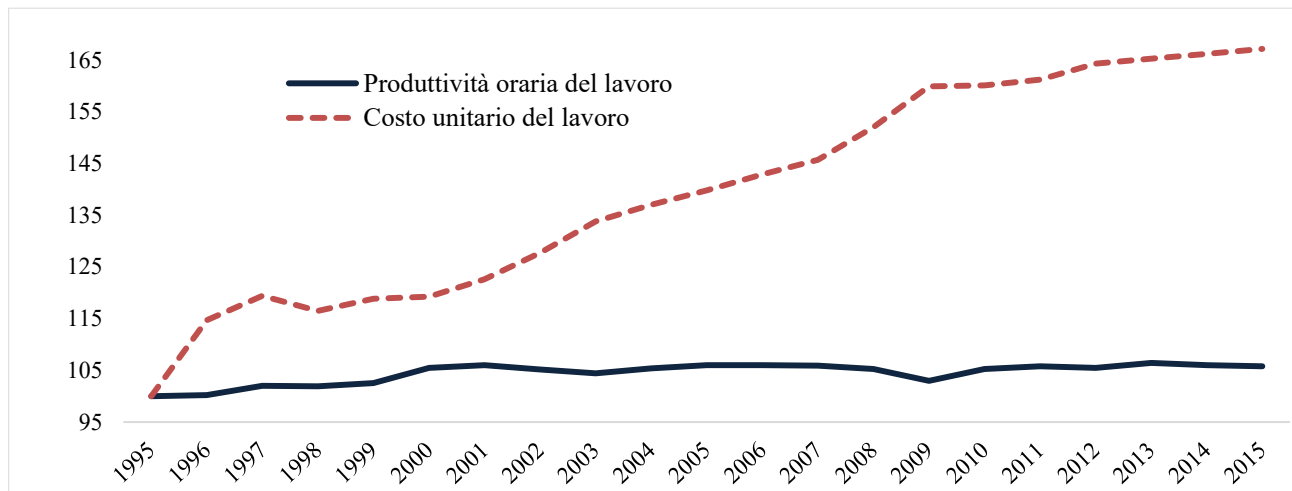
⁽²⁾ Le sintesi dei testi riportate nell'Allegato 1 sono state redatte da Ilaria Armaroli, Davide Mosca, Lorenzo Patacchia, Laura Vinci (*Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università di Bergamo-ADAPT*).

⁽³⁾ P. PINI, *Regole europee, cuneo fiscale, e trappola della produttività. La legge di Stabilità 2014-2016 programma la depressione*, Quaderno DEM, 2014, n. 1.

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

cui il recupero della centralità del modello contrattuale nelle politiche economiche volte a colmare il *gap* tra i due fattori.

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



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Eurostat (2016)

Sono pochi i contributi che non considerano, oppure lo fanno solo incidentalmente, il ruolo dell'articolazione degli assetti contrattuali sull'andamento della produttività del lavoro: 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 ⁽⁵⁾. Una considerazione a parte merita il contributo di Boeri, Ichino e Moretti ⁽⁶⁾ sul rapporto costo delle abitazioni, occupazione e retribuzioni. L'ipotesi in questo caso è che mercato del lavoro e mercato delle abitazioni siano interdipendenti: dove la domanda di lavoro e la produttività sono più alte, maggiori saranno i prezzi delle abitazioni perché gli immigrati alla ricerca di un posto di lavoro gonfiano la domanda di abitazioni (come avvenuto storicamente in Italia). Dalla ricerca emerge che la produttività delle aziende del Nord è più alta di quelle del Sud così come il prezzo delle abitazioni. Data l'uniformità nazionale dei salari nominali, il salario reale (cioè il rapporto tra salario nominale e costo della vita) è più basso al Nord mentre il costo del lavoro per unità di prodotto è più alto al Sud. Questo fatto genera un duplice effetto: crea disoccupazione nel Sud perché i salari reali sono troppo alti rispetto alla produttività e riduce la domanda aggregata nel Nord, dove i salari reali sono troppo bassi rispetto alla produttività.

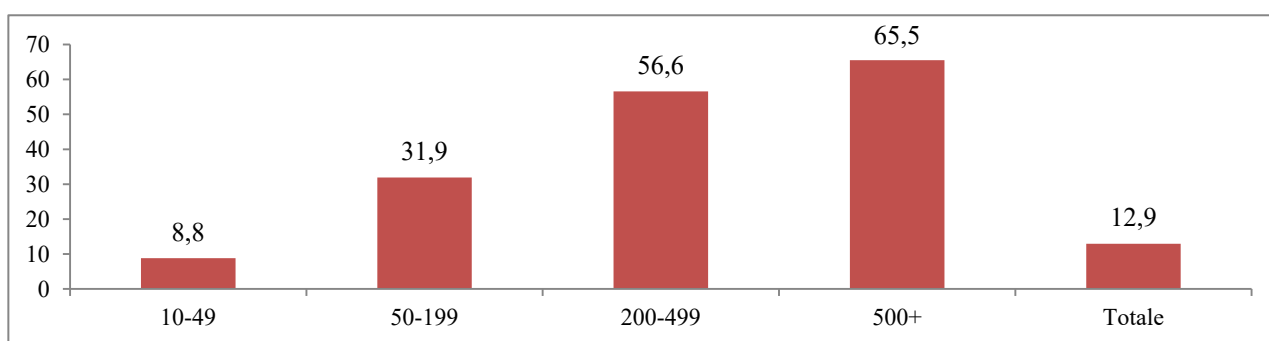
⁽⁵⁾ F. OFRIA, *L'approccio Kaldor-Verdoorn: una verifica empirica per il Centro-Nord e il Mezzogiorno d'Italia (anni 1951-2006)*, in *Rivista di Politica Economica*, 2009, n. 1-3.

⁽⁶⁾ T. BOERI, A. ICHINO, E. MORETTI, *op. cit.*

1.2. Assetti contrattuali e politica dei redditi

Secondo la maggior parte degli studiosi, la dinamica stagnante della produttività e la crescita costante del costo del lavoro in Italia sarebbe dipesa, innanzitutto, dal tipo di modello contrattuale adottato con il protocollo sulla politica dei redditi del 1993 ⁽⁷⁾. 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 processo, 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.

Grafico 2: Percentuale di imprese (con almeno 10 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

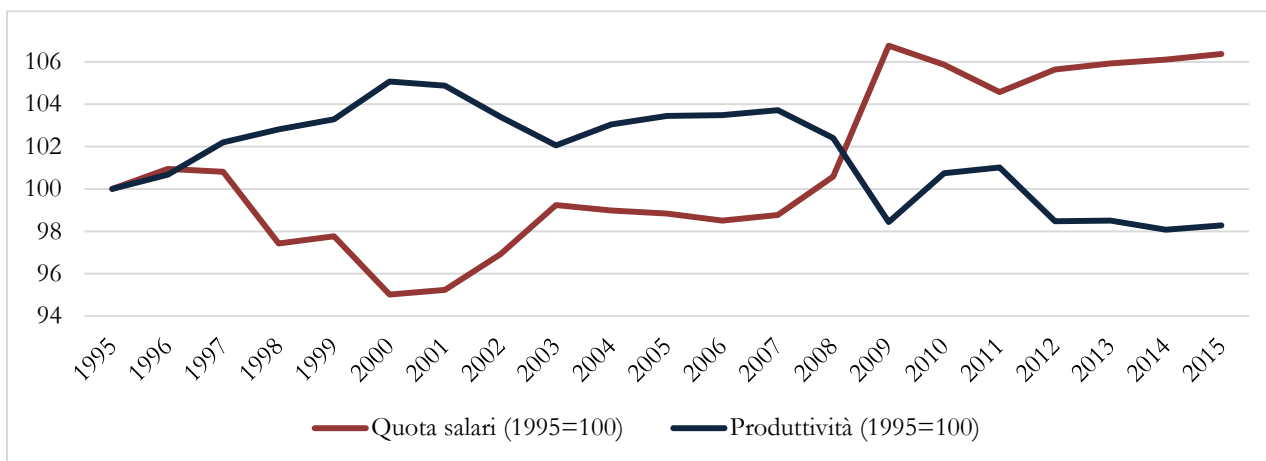
Del pari, la moderazione salariale promossa dal sistema contrattuale avrebbe consentito anche alle aziende marginali di rimanere competitive senza reinvestire i profitti in formazione del capitale umano, innovazione, ricerca e sviluppo. Il risultato è stato, sul piano nazionale, una produttività praticamente 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

⁽⁷⁾ L. TRONTI, *Protocollo di luglio e crescita economica: l'occasione perduta*, in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 2005, n. 2; L. TRONTI, *La crisi di produttività dell'economia italiana: scambio politico ed estensione del mercato*, in *EL*, 2009, n. 2; L. TRONTI, *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, cit.; L. TRONTI, *The Italian productivity slow-down: the role of the bargaining model*, in *International Journal of Manpower*, 2010, vol. 31, n. 7; L. TRONTI, *Modello contrattuale, produttività del lavoro e crescita economica*, in *QRS*, 2016, n. 2.

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 ⁽⁸⁾. 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.

1.3. 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. Gallino, in particolare, rileva che la quantità di valore aggiunto per ora lavorata deriva in massima parte dal tipo di prodotto che un'impresa sa

⁽⁸⁾ *Ibidem*.

inventare o sviluppare; dai mezzi di produzione che si utilizzano; dalla strutturazione complessiva dei processi di fabbricazione; infine dall'organizzazione del lavoro⁽⁹⁾. In altre parole, è strettamente legata all'entità degli investimenti in ricerca e sviluppo, sia nel pubblico che nel privato. Questa voce vede l'Italia quasi ultima in classifica tra i maggiori paesi Ue. Sulla stessa linea, altri Autori hanno comunque imputato parte delle cause di questo andamento al sistema contrattuale: come anticipato, l'attuale assetto della contrattazione collettiva avrebbe creato un malsano regime di "profitto garantito" abbattendo per gli imprenditori gli incentivi ad accrescere la produttività attraverso investimenti in innovazione: il "combinato disposto" tra politica salariale orientata al contenimento del costo del lavoro e mancata diffusione della contrattazione decentrata ha consentito alle aziende, anche quelle marginali, di rimanere competitive senza innovare e innovarsi⁽¹⁰⁾.

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⁽¹¹⁾; 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⁽¹²⁾.

1.4. 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⁽¹³⁾. Questa caratteristica della contrattazione aziendale è speculare al carattere generalmente conflittuale del sistema di relazioni industriali in Italia (grafico 4), soprattutto in alcuni settori: 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

⁽⁹⁾ L. GALLINO, *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Laterza, 2013.

⁽¹⁰⁾ L. TRONTI, *The Italian productivity slow-down: the role of the bargaining model*, op. cit.

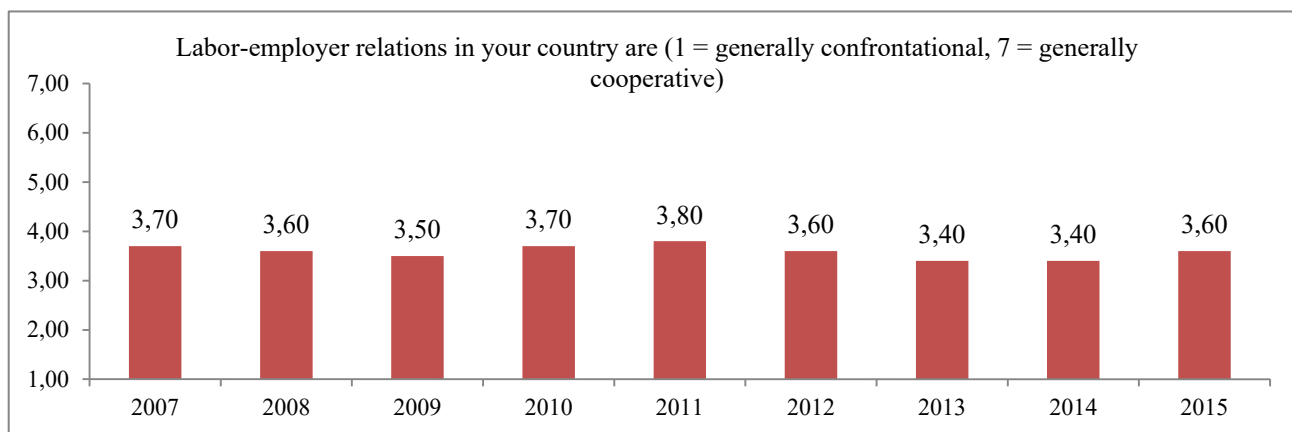
⁽¹¹⁾ AA.VV., *Italy's Productivity Conundrum. A Study on Resource Misallocation in Italy*, European Economy Discussion Paper, 2016, n. 30; L. COSTABILE, op. cit.; A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, in *RGL*, 2009, n. 2; L. TRONTI, *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, cit.

⁽¹²⁾ M. D'ONGHIA, *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in *RGL*, 2009, n. 2, I; D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, 2016, n. 3.

⁽¹³⁾ E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014; D. MOSCA, P. TOMASSETTI, op. cit.

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 WEF, 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⁽¹⁴⁾. In questa prospettiva, si tende ad identificare nella partecipazione e nel coinvolgimento dei lavoratori e delle loro rappresentanze nei processi aziendali un fattore centrale per il rilancio della produttività del lavoro⁽¹⁵⁾.

1.5. Analisi su singoli istituti

Salvo alcune eccezioni⁽¹⁶⁾, non si riscontrano analisi di caso, di livello micro, sulla contrattazione del salario variabile in azienda, mentre un solo contributo tra quelli

⁽¹⁴⁾ P. TOMASSETTI, *Determinanti, metodo e caratteristiche della contrattazione concessiva*, in *QRS*, 2016, n. 1.

⁽¹⁵⁾ P. PINI, *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in AA.VV., *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, Accademia Nazionale dei Lincei, 2001; A. LASSANDARI, *op. cit.*; T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *RIDL*, 2010, n. 4, I; G. ZILIO GRANDI, *Un'introduzione: fonti, struttura e funzioni della retribuzione, quindici anni dopo*, in *LD*, 2011, n. 4; M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *RIDL*, 2014, n. 2, I.

⁽¹⁶⁾ M. VITALETTI, *La retribuzione c.d. di produttività nella "nuova" contrattazione aziendale: questioni ed esiti*, in *LD*, 2011, n. 4; S. CIUCCIOVINO, L. TRONTI, *Il sistema retributivo premiale in Fiat-Chrysler Automobile (FCA). Elementi di un nuovo modello contrattuale?*, in *DLRI*, 2015, n. 148; D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *op. cit.*; F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT University Press, 2016.

analizzati offre evidenza empirica circa l'impatto della contrattazione del premio di risultato sulla produttività del lavoro ⁽¹⁷⁾, 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 ⁽¹⁸⁾, nonché diversi contributi che analizzano il rapporto (positivo) tra politiche di welfare aziendale e produttività ⁽¹⁹⁾.

1.6. Contrattazione collettiva e produttività del lavoro verso *Industry 4.0*

Recentemente sono stati condotti 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 ⁽²⁰⁾. 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* ⁽²¹⁾, 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 ⁽²²⁾. 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 ⁽²³⁾. 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.

⁽¹⁷⁾ C. LUCIFORA, F. ORIGO, *Performance-related pay and firm productivity: evidence from a reform in the structure of collective bargaining*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 2015, vol. 68, n. 3.

⁽¹⁸⁾ V. BAVARO, *Un itinerario sui tempi del lavoro*, in *RGL*, 2009, n. 2, I.

⁽¹⁹⁾ T. TREU, *op. cit.*; E. MASSAGLI (a cura di), *op. cit.*

⁽²⁰⁾ CENTRO STUDI E AREA INDUSTRIA E INNOVAZIONE DI ASSOLOMBARDA CONFINDUSTRIA MILANO MONZA E BRIANZA (a cura di), *La strada verso la Manifattura 4.0. Progetto di ricerca "Focus Group Manifattura 4.0"*, 2016; A. MAGONE, T. MAZALI (a cura di), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e Associati, 2016; F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in *DRI*, 2016, n. 1; M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, 2016, vol. 2, n. 2.

⁽²¹⁾ ADAPT, FIM-CISL, *Libro Verde Industria 4.0. Ruolo e funzione dei Competence Center*, 2016; M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *op. cit.*

⁽²²⁾ F. SEGHEZZI, *op. cit.*

⁽²³⁾ M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *op. cit.*

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 ⁽²⁴⁾.

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 ⁽²⁵⁾.

1.7. 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 ⁽²⁶⁾, la soluzione è ancorare i salari all'andamento effettivo della produttività locale, sviluppando la contrattazione nelle singole aziende o nei territori ⁽²⁷⁾. Sulla scorta di quanto avvenuto dopo l'unificazione delle due Germanie, la proposta in concreto è quella di avvicinare la contrattazione salariale ai luoghi di lavoro mediante l'inserimento di clausole di deroga salariale nei contratti nazionali.

Secondo i sostenitori della seconda posizione ⁽²⁸⁾, 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

⁽²⁴⁾ CENTRO STUDI E AREA INDUSTRIA E INNOVAZIONE DI ASSOLOMBARDA CONFINDUSTRIA MILANO MONZA E BRIANZA (a cura di), *op. cit.*; A. MAGONE, T. MAZALI (a cura di), *op. cit.*; F. SEGHEZZI, *op. cit.*; M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, I. ARMAROLI, *Il patto della fabbrica, note sul rinnovo dei metalmeccanici*, in *GLav*, 2016, n. 49.

⁽²⁵⁾ *Ibidem*.

⁽²⁶⁾ T. BOERI, A. ICHINO, E. MORETTI, *op. cit.*, ma similmente C. DELL'ARINGA, *op. cit.*

⁽²⁷⁾ C. DELL'ARINGA, *op. cit.*

⁽²⁸⁾ N. ACOCELLA, R. LEONI, *op. cit.*; L. TRONTI, *La crisi di produttività dell'economia italiana: scambio politico ed estensione del mercato*, cit.; AA.VV., *Riforma della contrattazione, produttività, crescita: un dialogo tra economisti*, in *EL*, 2013, n. 3.

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.

2. Le 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»⁽²⁹⁾.

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

⁽²⁹⁾ Relazione finale della Commissione per la verifica del protocollo del 23 luglio 1993, 1997, disponibile in www.adapt.it, A-Z Index, voce *Contrattazione collettiva*, sezione *Documentazione nazionale*.

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 con importanti varianti dai successivi accordi interconfederali sulla struttura della contrattazione collettiva il cui punto di caduta è rappresentato, ad oggi, dal Testo Unico sulla rappresentanza del gennaio 2014.

2.1. La scarsa efficacia delle politiche pubbliche di incentivo alla contrattazione di produttività

L'implementazione delle tre misure sopra richiamate è stata tuttavia scarsamente efficace. In dottrina è stato di recente affermato che «l'agitazione del decentramento contrattuale appare spesso solo nominale» e che «finora è stata molto evocata anche retoricamente ma poco praticata»⁽³⁰⁾.

Per quanto riguarda il tema delle deroghe, in particolare, le poche evidenze a disposizione segnalano un limitato utilizzo delle clausole di apertura legali e contrattuali⁽³¹⁾, 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⁽³²⁾. Nel complesso, e fatte salve alcune rilevanti eccezioni, appare oggi quanto mai attuale la cautela di chi, con riferimento all'articolo 8 decreto legge 138/2011, convertito con modifiche in legge 148/2011, all'indomani dell'approvazione della misura evidenziava l'opportunità di «distinguere tra i profili teorici che la nuova disposizione solleva e la concreta attuazione della contrattazione collettiva “in deroga”», osservando che è «possibile, infatti, che i contratti “di prossimità” non saranno particolarmente diffusi o non avranno l'effetto fortemente derogatorio della legge che l'art. 8 consente»⁽³³⁾. Vero è che, essendo sconosciuto l'universo di riferimento, la questione si esponga alla metafora del bicchiere mezzo pieno o mezzo vuoto, con analisi che tendono ad enfatizzare il peso della contrattazione derogatoria⁽³⁴⁾, ed altre che ne ridimensionano la portata.

Per quanto riguarda gli altri due istituti, le stesse parti sociali hanno a ben vedere attuato delle strategie di aggirio dei meccanismi di incentivo allo sviluppo della contrattazione decentrata, con finalità di contenimento del costo del lavoro. Nel caso dell'elemento

⁽³⁰⁾ M. CARRIERI, *Un coordinamento bilanciato della contrattazione*. Presentazione, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 2016, n. 1, 65-69.

⁽³¹⁾ P. TOMASSETTI, *La contrattazione in deroga nell'industria metalmeccanica lombarda*, in *DLRI*, 2015, n. 147.

⁽³²⁾ P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: primi profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, in *ADL*, 2014, n. 6, I.

⁽³³⁾ A. PERULLI, V. SPEZIALE, *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la “rivoluzione di agosto” del diritto del lavoro*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 132/2011, p. 23.

⁽³⁴⁾ L. IMBERTI, *A proposito dell'articolo 8 della legge n. 148/2011: le deroghe si fanno, ma non si dicono*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2013, n. 138, 255-272; A. PERULLI, *La contrattazione collettiva di «prossimità». Teoria, comparazione e prassi*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2013, n. 4, 919-960; V. BAVARO, *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2017, 1.

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⁽³⁵⁾.

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⁽³⁶⁾, 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⁽³⁷⁾. 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 analizzati; né presumibilmente nelle aziende che in virtù dei predetti accordi beneficeranno della misura di detassazione.

⁽³⁵⁾ P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, 2013, n. 185.

⁽³⁶⁾ F. FAZIO, M. TIRABOSCHI, *Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività*, in *Boll. ADAPT*, 2011, n. 43; P. PINI, *Produttività, un testo pieno di equivoci*, in *www.rassegna.it*, 19 novembre 2012; P. TOMASSETTI, *Detassazione 2016: il ritorno degli accordi "fotocopia" di livello territoriale*, in *Boll. Spec. ADAPT*, 2016, n. 11.

⁽³⁷⁾ P. TOMASSETTI, *Luci e ombre della nuova detassazione*, cit.

2.2. 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 datoriale 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 propositivi. Questo cambio deve poi essere ribaltato sulla contrattazione collettiva, facendosi coraggioso e prospettando soluzioni più che difese». Sul tema, un rappresentante datoriale ha dichiarato che «La contrattazione ha la sua dose di responsabilità, perché i problemi sono molteplici e sono co-esistenti tra loro. Una soluzione deve portare il sistema contrattuale a consentire anche alla contrattazione nazionale di prevedere strumenti in grado di incidere direttamente sulla produttività. Il "gap" tra ore retribuite e lavorate è ad esempio gigantesco, ma può essere attenuato flessibilizzando, senza necessità di ulteriori passaggi negoziali, determinati istituti. Un esempio in tal senso è la flessibilizzazione dell'orario settimanale, che consente un abbattimento dell'oneroso straordinario. Da questo punto di vista, la contrattazione collettiva nazionale potrebbe fare sì che vi siano

istituti immediatamente flessibilizzati. La contrattazione collettiva di secondo livello potrebbe sì intervenire, ma in tal caso solo dove c'è una necessità dimostrata. In secondo luogo, bisogna stare attenti ai soggetti che firmano gli accordi, per cui si ricade nel problema della misurazione della rappresentatività. Per questo, io devo capire chi firma che cosa, e chi rappresenta. Questo secondo aspetto sarebbe un fattore di certezza, perché, a differenza ad esempio di quanto consentiva l'art. 8 della legge 148/2011, ognuno non si può scrivere le regole come vuole. Accanto a quanto detto quindi inizialmente, con riferimento ai margini di flessibilità direttamente perseguibili dalla contrattazione collettiva nazionale, servono oggi regole sulla rappresentanza per rendere il sistema contrattuale esigibile e quindi efficace».

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 Terziario, 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.

Bibliografia

AA.VV., *Relazione finale della Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993*, 1997

AA.VV., *Riforma della contrattazione, produttività, crescita: un dialogo tra economisti*, in *Economia e Lavoro*, 2013, 3

N. ACOCELLA, R. LEONI, *La riforma della contrattazione: una valutazione e soluzioni innovative. Un ruolo attivo per la politica economica*, in *Quaderni del Dipartimento di Scienze economiche Hyman P. Minsky Bergamo*, 2009

ADAPT, FIM-CISL, *Libro Verde. Industria 4.0: Ruolo e funzione dei Competence Center*, 2016

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015). Il rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2016

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014), I rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2015

ASSOLOMBARDA CONFINDUSTRIA MILANO MONZA E BRIANZA (a cura di), *La strada verso la Manifattura 4.0 Progetto di ricerca "Focus Group Manifattura 4.0"*, novembre 2016

V. BAVARO, *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2017, 1

V. BAVARO, *Un itinerario sui tempi del lavoro*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2009, 2

M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2014, 2

T. BOERI, A. ICHINO, E. MORETTI, *Housing prices, wage and income differences in Italy*, *Quaderni FRDB*, 2014

M. CARRIERI, *Un coordinamento bilanciato della contrattazione. Presentazione*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 2016, n. 1

P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 185/2013

S. CIUCCIOVINO, L. TRONTI, *Il sistema retributivo premiale in Fiat-Chrysler Automobiles (FCA). Elementi di un nuovo modello contrattuale?*, in *Giornale di Diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 2015, 4

CNEL, ISTAT, *Progetto CNEL-ISTAT sul tema "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa*, Report intermedio, 2015

L. COSTABILE, *Glossario dell'economista per il giuslavorista*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2009, 2

G. F. DAVANZATI, *Salario, produttività del lavoro e conflitto sociale. L'analisi delle determinanti dell'intensità dell'impegno lavorativo nella storia del pensiero economico*, Milella, 1999

C. DELL'ARINGA, *Salario minimo e contrattazione collettiva*, in *Rivista di politica economica*, 2006, 3

M. D'ONGHIA, *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2009, 2

EUROPEAN COMMISSION, *Italy's Productivity Conundrum. A Study on Resource Misallocation in Italy*, Discussion paper, 30 May 2016

F. FAZIO, M. TIRABOSCHI, *Una occasione mancata per la crescita*, in *Bollettino ADAPT*, 19 dicembre 2011

L. GALLINO, *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Laterza, 2013

L. IMBERTI, *A proposito dell'articolo 8 della legge n. 148/2011: le deroghe si fanno, ma non si dicono*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2013, n. 138, 255-272

P.S. LABINI, *Sindacati, inflazione e produttività*, Laterza, 1972

A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2009, 2

C. LUCIFORA, F. ORIGO, *Performance-related pay and firm productivity: evidence from a reform in the structure of collective bargaining*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 2015, 3

A. MAGONE, T. MAZALI (a cura di), *Industria 4.0: uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e associati, 2016

E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT Labour Studies e-Book Series, n. 31/2014

- P. MERLI BRANDINI, N. CACACE, A. COLLIDÀ, G. SCAIOLA, *Salari e produttività*, Franco Angeli, Collana I.S.V.E.T., 1966
- D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2016, 3
- D. MOSCA, P. TOMASSETTI (ed.), *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali. Un'analisi di buone pratiche contrattuali*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 44, 2015
- F. OFRIA, *L'approccio Kaldor-Verdoorn: una verifica empirica per il Centro Nord e il Mezzogiorno d'Italia (anni 1951-2006)*, in *Rivista di Politica Economica*, 2009, 1
- F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 49, 2016
- A. PERULLI, *La contrattazione collettiva di «prossimità». Teoria, comparazione e prassi*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2013, n. 4, 919-960
- A. PERULLI, V. SPEZIALE, *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la "rivoluzione di agosto" del diritto del lavoro*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 132/2011, p. 23
- P. PINI, *Regole europee, cuneo fiscale, e trappola della produttività. La legge di Stabilità 2014-2016 programma la depressione*, in *Quaderni DEM*, 2014, 3
- P. PINI, *Produttività, un testo pieno di equivoci*, www.rassegna.it, 19 novembre 2012
- P. PINI, *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 2001
- F. M. PUTATURO DONATI, *Misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2009, 2
- F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, Numero 1/XXVI, 2016
- A. TERZI, *An Italian Job: the need for collective wage bargaining reform*, Bruegel Policy Contribution, 2016, 11
- M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, I. ARMAROLI, *Il patto della fabbrica: Note sul rinnovo dei metalmeccanici*, in *Guida al Lavoro*, Numero 49, 16 dicembre 2016
- M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour and Law Issues*, Vol. 2, No. 2, 2016

- P. TOMASSETTI, *Detassazione 2016: il ritorno degli accordi “fotocopia” di livello territoriale*, in *Bollettino ADAPT*, ottobre 2016
- P. TOMASSETTI, *Determinanti, metodo e caratteristiche della contrattazione concessiva*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 2016, 1
- P. TOMASSETTI, *La contrattazione in deroga nell’industria metalmeccanica lombarda*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, 2
- P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: primi profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2014, 6
- G. TRAVAGLINI, *Crisi economica, flessibilità del lavoro e produttività*, in *Prisma Economia Società Lavoro*, 2014, 1
- T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Ipsoa, 2016
- T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2010, 4
- L. TRONTI, *Modello contrattuale, produttività del lavoro e crescita economica*, in *Quaderni di Rassegna sindacale*, 2016, 2
- L. TRONTI, *La crisi di produttività dell’economia italiana: modello contrattuale e incentivo ai fattori*, in *Economia e Lavoro*, 2010a, 2
- L. TRONTI, *The Italian Productivity Slow-down: The Role of the Bargaining Model*, in *International Journal of Manpower*, 2010b, vol. 31, 7
- L. TRONTI, *La crisi di produttività dell’economia italiana: scambio politico ed estensione del mercato*, in *Economia e Lavoro*, 2009, 2
- L. TRONTI, *Protocollo di luglio e crescita economica: l’occasione perduta*, in *Rivista internazionale di scienze sociali*, 2005, 2
- M. VITALETTI, *La retribuzione c.d. di produttività nella ‘nuova’ contrattazione aziendale: questioni ed esiti*, in *Lavoro e diritto*, 2011, 4
- D. VIVIANI, L. FANELLI, *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2009, 3.
- G. ZILIO GRANDI, *Un’introduzione: fonti, struttura e funzioni della retribuzione, quindici anni dopo*, in *Lavoro e diritto*, 2011, 4

Allegato 1. Sintesi dei contributi analizzati nella *literature review**

P. MERLI BRANDINI, N. CACACE, A. COLLIDÀ, G. SCAIOLA, *Salari e produttività*, Franco Angeli, Collana I.S.V.E.T., 1966. Si tratta di uno tra i primi e più originali contributi scientifici allo studio delle relazioni ecometriche tra salari, produttività e principali variabili del mercato del lavoro. In particolare, il lavoro intende fornire un quadro teorico e strumenti operativi agli attori sindacali e ai ricercatori sociali sul ruolo e sulla funzione della politica dei redditi come leva per lo sviluppo economico di un paese. La prospettiva teorica è ampia, articolata e profonda assieme ed è radicata nel pensiero economico degli ultimi due secoli con riferimenti teorici che vanno da Ricardo a Keynes passando per gli esponenti dell'economia neoclassica. Nell'opinione degli Autori, la contrattazione nazionale dovrebbe collegare, in ogni settore, la dinamica del salario fondamentale alle variazioni della produttività; mentre la contrattazione decentrata avrebbe il ruolo di permettere l'aggiustamento dei salari locali rispetto ai differenziali tra produttività settoriale e aziendale (o territoriale).

P.S. LABINI, *Sindacati, inflazione e produttività*, Laterza, 1972. Nel contesto economico di caduta dei profitti e di crescente inflazione, il libro di Labini si inserisce a pieno titolo nel dibattito scientifico degli anni settanta interrogandosi sulle principali problematiche economiche e storico-sociali dell'Italia. L'obiettivo dell'Autore è dimostrare l'inefficacia della politica dei redditi al di fuori di una più generale politica di programmazione triangolare. In questo contesto, la contrattazione collettiva dovrebbe rispettare la c.d. "regola aurea" della distribuzione, cioè assicurare l'uguaglianza della variazione dei salari rispetto alla variazione della produttività, per favorire un sentiero bilanciato di crescita economica nel lungo periodo.

G. F. DAVANZATI, *Salario, produttività del lavoro e conflitto sociale. L'analisi delle determinanti dell'intensità dell'impegno lavorativo nella storia del pensiero economico*, Milella, 1999. Il volume di Davanzati fornisce una ricostruzione storica e teorica del modo in cui l'analisi delle determinanti dell'impegno lavorativo è stata sviluppata fra il secolo XVII e il primo decennio del secolo XX. Da una prospettiva storica di ampio respiro, l'Autore ripercorre cronologicamente le tappe principali del pensiero economico con l'obiettivo di evidenziare le differenze e le analogie tra i due diversi approcci emersi nel corso del dibattito scientifico. Il primo approccio, che si sviluppa storicamente con "la teoria degli alti salari" (e più recentemente con la "teoria dei salari di efficienza"), sostiene che l'aumento dei salari determini un aumento della produttività. Il secondo approccio invece considera il rendimento del lavoratore dipendente anche da un complesso di variabili di natura istituzionale (proprietà del bene prodotto, propensione all'ozio, cultura locale etc.). Entrambi questi approcci sono analizzati attraverso le lenti di ingrandimento di due modelli teorici: il modello degli interessi convergenti, per cui il conflitto è dannoso e gli alti salari fissati *spontaneamente* dalle imprese assicurano una produttività più alta, una soddisfazione nel lavoro maggiore e un'allocazione efficiente delle risorse; e il modello delle relazioni

* A cura di Ilaria Armaroli, Davide Mosca, Lorenzo Patacchia, Laura Vinci (*Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università di Bergamo-ADAPT*).

conflittuali, dove le parti contraenti mirano ad obiettivi antitetici in quanto il datore di lavoro vuole massimizzare la produttività, a parità di salario, e il lavoratore vuole aumentare il salario, a parità di sforzo. In questo caso, il conflitto è un dato strutturale del capitalismo e un aspetto ineliminabile dello sviluppo economico, ma resta un elemento positivo perché migliora l'efficienza nell'allocazione delle risorse rispetto al libero gioco delle forze di mercato.

P. PINI, *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 2001. L'Autore analizza i contenuti della contrattazione aziendale successiva al protocollo del 1993. Benché l'adozione di meccanismi premianti si sia estesa in modo significativo a seguito dell'accordo del 1993, varie modalità contrattuali retributive di tipo tradizionale sono ancora molto diffuse, a volte sono complementari al premio, altre volte si presentano come sostitute rispetto ad esso. Inoltre, l'incidenza del premio sulla retribuzione complessiva risulta ancora ridotta, e la sua variabilità è stemperata dalla presenza di quote garantite. Questi comportamenti non possono essere attribuiti ad un unico fattore, ma sono il risultato congiunto di: (a) una cultura di relazioni industriali arretrata e poco incline ad individuare terreni comuni di confronto su obiettivi; (b) la preferenza per meccanismi retributivi che evitino le fasi della valutazione e della verifica per entrambe le parti sociali; (c) la ricerca di quote di incrementi retributivi garantiti che però abbiano la caratteristica della reversibilità; (d) la difficoltà per entrambe le parti di individuare i meccanismi premianti più appropriati per il conseguimento degli obiettivi prefissati congiuntamente; (e) la preferenza da parte delle imprese (e della direzione in particolare, se distinta dalla proprietà) a mantenere poco trasparenti sia la gestione sia i risultati aziendali per evitare l'eventuale verifica; (f) la diffidenza dei lavoratori e delle loro rappresentanze nei confronti della definizione di obiettivi congiunti e modalità retributive premianti coerenti con gli obiettivi.

C. DELL'ARINGA, *Salario minimo e contrattazione collettiva*, in *Rivista di politica economica*, 2006, 3. Il saggio discute due aspetti del dibattito sulla riforma del sistema di relazioni industriali in Italia. Uno è l'introduzione dell'istituto del "salario minimo" e l'altro riguarda la riforma della contrattazione collettiva. Questi due problemi sono analizzati congiuntamente e una soluzione unitaria viene qui proposta. Innanzitutto i minimi salariali fissati negli accordi nazionali dovrebbero essere estesi per legge a tutti i lavoratori e a tutte le imprese, indipendentemente che essi siano iscritti o meno alle associazioni che hanno firmato il contratto (applicazione della clausola *erga omnes*). In secondo luogo, questi salari minimi nazionali dovrebbero svolgere lo stesso ruolo del "salario minimo", così come questo funziona nei Paesi in cui esso è fissato per legge. Questo implica che ogni aumento dei salari minimi contrattati a livello nazionale non dovrebbe più comportare un aumento corrispondente dei salari di tutti i lavoratori (come oggi succede col sistema attuale), ma dei soli lavoratori i cui salari si trovano al di sotto di questi stessi minimi.

N. ACOCELLA, R. LEONI, *La riforma della contrattazione: una valutazione e soluzioni innovative. Un ruolo attivo per la politica economica*, in *Quaderni del Dipartimento di Scienze economiche Hyman P. Minsky Bergamo*, 2009. Gli Autori analizzano la riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009, ragionando attorno al fatto che la riproposizione *sic et simpliciter* della seconda parte dell'Accordo di luglio del 1993

relativa ai contenuti della contrattazione decentrata non appare convincente, alla luce dei risultati deludenti sul fronte della produttività e della competitività delle imprese italiane, e si avanza l'idea che ciò che servirebbe è un 'Patto sociale per la produttività e la crescita' che faccia premio sulla complementarità tra innovazione tecnologica, innovazione organizzativa e sviluppo delle competenze, ovverosia sulla triangolazione tra maggiori investimenti in ICT e maggiori investimenti intangibili nel capitale organizzativo e nello sviluppo delle competenze (cognitive, *team-working* e relazionali, oltre che tecniche) dei dipendenti in cambio di una *moderata crescita* del salario reale.

D. VIVIANI, L. FANELLI, *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2009, 3. Gli Autori analizzano la produttività del lavoro, fattore critico per il nostro Paese che può essere migliorato tramite sistemi innovativi di produzione orientati al consumatore e non solo ai volumi prodotti, accompagnati da "un'adeguata ed efficace valorizzazione delle persone nel lavoro". Aumentano i requisiti professionali richiesti, i sistemi gestionali quindi, devono essere sempre più orientati ad una valutazione individuale delle competenze e delle prestazioni rese. Tuttavia, i sistemi di valutazione individuali si scontrano con i sistemi di relazione sindacale collettivistici. Gli Autori propongono un modello di relazioni di lavoro articolato su tre livelli: un primo livello della contrattazione finalizzato a garantire i trattamenti minimi, un secondo livello finalizzato a regolare l'organizzazione del lavoro, gli inquadramenti e un terzo livello individuale, volto a definire la forma occupazionale, la retribuzione e gli obiettivi di carriera. In questo panorama compito delle aziende è investire sul capitale umano e sulla valorizzazione delle competenze, mentre il sindacato dovrebbe "accogliere una visione sociale dell'impresa", che ponga al centro la persona.

F. OFRIA, *L'approccio Kaldor-Verdoorn: una verifica empirica per il Centro Nord e il Mezzogiorno d'Italia (anni 1951-2006)*, in *Rivista di Politica Economica*, 2009, 1. La legge di Kaldor-Verdoorn, com'è noto, stabilisce che il saggio di crescita della produzione costituisce la determinante principale del saggio di crescita della produttività, soprattutto nel settore manifatturiero considerato *engine of growth*. Il lavoro di Ofria vuole sottoporre a verifica empirica la legge di Kaldor-Veerdorn rispetto all'andamento dell'economia per i settori Agricoltura, Costruzioni, Industria in senso stretto e Servizi vendibili, del Centro-Nord e Mezzogiorno d'Italia. Dopo aver passato in rassegna la principale letteratura scientifica sul tema, egli dimostra mediante un'analisi econometrica di lungo periodo (1951-2006) che tale legge riesce a spiegare piuttosto bene l'andamento del saggio di crescita della produttività per l'Industria in senso stretto di entrambe le aree specificate, mentre per gli altri settori presenta gradi di significatività sensibilmente differenziati. Gli elementi di maggiore novità di tale ricerca sono sia l'estensione piuttosto ampia dell'arco temporale considerato che l'inserimento di nuovi settori nel campo d'indagine (Costruzioni e Agricoltura). L'Autore considera una distribuzione *pro-labour* del reddito un fattore centrale per il rilancio della domanda interna e per la crescita economica. Il dato interessante, unico nel suo genere finora, è la costruzione di un modello generale che spiega lo sviluppo di lungo periodo della crescita della produttività.

L. COSTABILE, *Glossario dell'economista per il giuslavorista*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2009, 2. L'articolo intende proporre agli esperti di diritto del lavoro un

“glossario” preso a prestito dalla teoria economica sul tema della produttività. Dopo aver spiegato le ragioni dell’importanza della crescita della produttività sia dal punto di vista del benessere della collettività che da quello della competitività delle imprese, l’Autrice affronta le determinanti “strutturali” della produttività del lavoro. L’investimento dell’impresa in beni capitali e tecnologia, l’aumento della spesa in formazione e Ricerca e Sviluppo, insieme a un contesto istituzionale che promuova stabili rapporti di impiego e a un clima positivo di relazioni industriali, costituiscono elementi indispensabili per favorire la crescita della produttività. Al contrario, secondo l’Autrice, un approccio che si limiti a riformare la contrattazione collettiva a beneficio di una visione “premiata” della produttività, come mero frutto dell’impegno del lavoratore, rischia di lasciare irrisolti i nodi principali della stagnazione della produttività in Italia.

F. M. PUTATURO DONATI, *Misure sperimentali per l’incremento della produttività del lavoro*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2009, 2. Dopo aver illustrato le misure contenute nell’art. 2 del d.l. 27 maggio 2008, n. 93, come convertito in legge 24 luglio 2008, n. 126, specificatamente centrate sulla tassazione agevolata di alcune componenti variabili della retribuzione, l’Autore ne individua diverse criticità. In particolare, rispetto alla defiscalizzazione dello straordinario, del lavoro supplementare e di quello prestatato in funzione di clausole elastiche nel part-time, l’Autore rileva il rischio di conseguenze negative sulle dinamiche occupazionali, in ragione della maggior convenienza per le imprese ad intensificare l’impiego della forza lavoro dipendente in luogo di procedere a nuove assunzioni. D’altro canto, l’agevolazione fiscale dei premi di produttività è imputata di creare risultati iniqui all’interno di una stessa organizzazione, sia per via della facoltà in capo al datore di lavoro di definire unilateralmente la struttura del premio di produttività, sia a causa del ruolo essenziale che l’introduzione di processi di innovazione organizzativa, estranei al controllo del lavoratore, gioca nella crescita della produttività. Infine, l’Autore definisce come ingiustificabile e incostituzionale l’esclusione della misura per i dipendenti della pubblica amministrazione.

A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2009, 2. L’articolo affronta il tema del decentramento contrattuale in Italia, che è ispirato dall’ormai pluridecennale esigenza di allineare le retribuzioni alla produttività, nell’obiettivo di favorire la competitività delle imprese e del Paese. Dopo aver discusso i contenuti delle principali tappe di riforma degli assetti contrattuali, l’Autore si concentra sulle possibili implicazioni dell’Accordo quadro del 22 gennaio 2009 e del regime di tassazione agevolata delle remunerazioni legate all’incremento della produttività. Nello specifico, si rileva come l’affermazione dell’“imperativo categorico della competitività” (p. 331), abbia portato all’approvazione del contratto collettivo nella sola misura in cui questo risponda alle esigenze delle imprese. In caso contrario, sembrano legittimarsi l’estromissione dall’azienda dell’interlocutore sindacale e la conseguente gestione unilaterale delle erogazioni retributive, spettando anche in queste circostanze gli incentivi fiscali. L’Autore sottolinea, inoltre, l’importanza di valorizzare elementi quali il coinvolgimento diretto dei lavoratori nel processo produttivo, lo sviluppo delle competenze delle persone e la stabilità delle relazioni di impiego, che condizionano positivamente la produttività delle imprese. Infine, vengono sollevati dubbi concernenti da un lato il senso dell’azione sindacale, laddove sia finalizzata principalmente al

sostegno delle performance aziendali, e dall'altro l'efficacia di una riforma della contrattazione, che stimolando la produttività aziendale, rischia di ignorare alcune delle maggiori cause dietro l'attuale crisi economica e finanziaria, come ad esempio il calo della domanda.

V. BAVARO, *Un itinerario sui tempi del lavoro*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2009, 2. L'articolo vuole investigare il rapporto tra diritto del lavoro e dinamica della produttività, per valutare la corrispondenza tra la razionalità della disciplina giuridica e quella della teoria economica. L'ipotesi sottesa allo sviluppo dell'intero ragionamento è che la politica legislativa, negli ultimi anni, abbia considerato la quantità delle ore lavorate come unica leva per la crescita della produttività. Dopo aver appurato la validità di questo assunto iniziale, l'Autore individua due principali aspetti critici che impediscono al diritto del lavoro di soddisfare le ragioni della produttività. In primo luogo, l'Autore afferma quanto sia difficile distinguere il tempo-lavoro produttivo, e quindi remunerato, dal tempo di non lavoro, all'interno di una prestazione unitariamente intesa, soprattutto con riferimento a tipologie contrattuali quali il lavoro a domicilio o il tele-lavoro. In secondo luogo, viene sottolineato che ai tempi dell'economia della conoscenza, è richiesto più tempo al lavoro e che pertanto, il diritto del lavoro dovrebbe riconoscere un valore economico all'intero tempo-lavoro utile alla produzione. L'Autore suggerisce, quindi, di ridefinire i contorni giuridici del rapporto tra tempo e prestazione di lavoro, di modo che il diritto del lavoro possa aprirsi completamente alle ragioni della produttività, intesa come volano per lo sviluppo e il benessere sociale.

M. D'ONGHIA, *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2009, 2. L'Autrice colloca la deludente performance della produttività domestica nel quadro delle profonde trasformazioni strutturali che hanno recentemente attraversato il sistema economico e il mercato del lavoro. Il tramonto della produzione di massa, l'innovazione tecnologica e l'emersione di strategie consumistiche, infatti, comportano il passaggio da una struttura organizzativa e produttiva rigida, a forme organizzative nuove, più snelle e basate su standard di qualità del lavoro elevati. Il tema della qualità del lavoro, in particolare, pone il problema della misurazione della stessa, sia sul piano classificatorio, sia sul piano della corrispettività. I nuovi modelli di inquadramento, dunque, non devono virare verso un impianto retributivo ancorato alle mansioni contenute nella posizione lavorativa, quanto piuttosto verso schemi fondati sulla valutazione della professionalità e di determinati comportamenti, e cioè legati a variabili quali le competenze e le potenzialità del lavoratore. Sul punto l'Autrice coglie l'occasione altresì per una breve e sintetica panoramica sui contratti collettivi nazionali del lavoro, quali il Ccnl Chimici e il Ccnl Energia e Petrolio, con cui le parti hanno cercato di portare a termine riforme dell'impianto classificatorio e salariale. Da quanto detto passa soprattutto il rilancio della produttività del lavoro: se oggi un lavoratore produce più di un altro, è possibile che costui produca di più perché polivalente e meglio spendibile sulla posizione lavorativa, perché più formato, perché capace di risolvere i problemi più agilmente, oppure perché partecipante alle scelte organizzative. Da questo punto di vista, l'incremento della produttività coincide con lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze. L'Autrice giunge così a concludere che si tratterebbe di rivedere in tale ottica i sistemi di classificazione del personale, quindi di realizzare un rapporto positivo tra qualità e produttività del lavoro, con la contestuale fissazione di

valori retributivi differenziati in relazione alla professionalità espressa dalla forza lavoro.

T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2010, 4. Le forme retributive incentivanti, contrattate a livello aziendale, sono viste come leva motivazionale dei lavoratori ad una maggiore produttività e conferiscono alla struttura retributiva la flessibilità necessaria per rispondere alla variabilità di mercato. L'Autore evidenzia l'importanza di procedure di informazione necessarie alla conoscenza e verifica del funzionamento affinché lo stimolo incentivante sia chiaramente percepito. L'articolazione e il successo dei sistemi incentivanti dipendono dal clima delle relazioni industriali e dalle relazioni esistenti in azienda tra le parti individuali e collettive, del contesto organizzativo e sociale, oltre che dall'insieme di pratiche organizzative e gestionali. Gli effetti positivi più evidenti sulle *performance* produttive si riscontrano in contesti di relazioni cooperative, mentre le relazioni antagonistiche presentano costi più elevati, minore qualità ed efficienza.

L. TRONTI, *The Italian productivity slow-down: the role of the bargaining model*, in *International Journal of Manpower*, 2010, 7. L'analisi mira a dare una valutazione economica del ruolo del modello contrattuale nel favorire il declino economico del sistema italiano. A partire dall'elaborazione di diversi dati macroeconomici, l'Autore vuole dimostrare come il modello contrattuale scaturito dal Protocollo sulla politica dei redditi del 23 luglio 1993 avrebbe favorito, da un lato, un aumento della quota dei profitti nella distribuzione funzionale del reddito e, dall'altro, la dinamica piatta della produttività e l'andamento relativamente negativo del Pil rispetto alla media dell'Eurozona. In questo senso, la flessibilizzazione del mercato del lavoro in assenza di una vera politica di liberalizzazione del mercato del prodotto avrebbe garantito enormi sacche di rendite per le imprese meno efficienti, determinando un peggioramento sensibile della competitività internazionale del sistema produttivo e un'ingiusta garanzia di profitti per le imprese. Lo scopo della ricerca è pertanto quello di fornire, mediante un ripensamento generale della struttura contrattuale, nuovi stimoli economici agli attori sociali al fine di invertire l'andamento piatto della produttività e dare nuova linfa propulsiva all'apparato produttivo.

G. ZILIO GRANDI, *Un'introduzione: fonti, struttura e funzioni della retribuzione, quindici anni dopo*, in *Lavoro e diritto*, 2011, 4. L'articolo analizza lo stato della contrattazione collettiva e il riflesso della stessa sulla struttura della retribuzione. Secondo l'Autore la contrattazione aziendale ha la funzione di realizzare incrementi di competitività e di salario. Tale aspetto tuttavia, comporta la perdita del significato e delle funzioni tradizionalmente attribuite alla retribuzione, che appare "orientata a favorire il raggiungimento di obiettivi di redditività, produttività, qualità, efficienza ed efficacia, ovvero risultati finalizzati all'aumento della competitività dell'impresa di appartenenza", che al rispetto delle regole del codice civile e della normativa lavoristica in materia. La valorizzazione del contratto aziendale e della produttività, rafforza il collegamento tra retribuzione ed andamento economico dell'impresa. Tuttavia, la partecipazione all'andamento dell'azienda, dovrebbe essere accompagnata da una partecipazione dei lavoratori alle scelte imprenditoriali, coinvolgimento che comporterebbe un "mutamento genetico" dello stesso contratto di lavoro subordinato.

M. VITALETTI, *La retribuzione c.d. di produttività nella 'nuova' contrattazione aziendale: questioni ed esiti*, in *Lavoro e diritto*, 2011, 4. L'Autrice rileva l'attenzione che il secondo livello della contrattazione riserva all'organizzazione e alla gestione dei tempi di lavoro, tramite la costruzione di modelli di organizzazione efficiente. A tal proposito, alcuni accordi aziendali, tramite modelli organizzativi di gestione dell'orario di lavoro, consentono di gestire criticità legate alla stagionalità e alle variabili del mercato. Altri accordi puntano alla limitazione e al contenimento del fenomeno dell'assenteismo con miglioramenti che ruotano intorno ai tempi della produzione o mediante la flessibilità dell'orario di lavoro e la misurazione dei tempi di lavoro. In tale panorama, secondo l'Autrice la retribuzione variabile rappresenta lo strumento con cui mantenere un alto rendimento del lavoratore, aumentando flessibilità, qualità e competitività dei lavoratori per ottenere una prestazione migliore rispetto all'esatto adempimento della prestazione.

AA.VV., *Riforma della contrattazione, produttività, crescita: un dialogo tra economisti*, in *Economia e Lavoro*, 2013, 3. Nell'ambito del dibattito scientifico in Italia, è emerso negli ultimi anni il contributo di alcuni economisti ed esperti delle relazioni industriali, i quali hanno proposto (in forma più o meno unitaria) una profonda riforma del modello contrattuale. La proposta, che rientra in quadro più generale di riorganizzazione del sistema economico-istituzionale, è basata su tre pilastri fondamentali: i) la contrattazione di linee guida di riorganizzazione dei luoghi di lavoro; ii) la contrattazione di valori obiettivo di aumento della produttività; iii) la contrattazione esplicita di un valore obiettivo di aumento della quota del lavoro nel reddito. In primo luogo, essi ritengono urgente un intervento concertato del Governo e delle parti sociali (c.d. "scambio politico") per definire, a livello generale, una decisiva riorganizzazione dei luoghi di lavoro. Lo scopo è diffondere, nella cultura imprenditoriale, un modello di "impresa moderna" basata su sistemi flessibili di gestione delle risorse umane, *lean production* e organizzazione reticolare. A livello macroeconomico, essi propongono, nel rispetto dei vincoli comunitari, una riduzione della pressione fiscale sui lavoratori e sulle imprese, nuove politiche industriali e di sviluppo regionale, investimenti per snellire il sistema burocratico e politiche antimonopolistiche. In definitiva, si tratta di riforme strutturali dal lato dell'offerta che si inscrivono in un processo di cambiamento di lungo periodo per eliminare i vincoli che frenano la modernizzazione del tessuto produttivo. In secondo luogo, al fine di fornire forti stimoli in direzione di una maggiore efficienza organizzativa e una migliore competitività, la proposta in esame 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 raggiunge il target di produttività negoziato, essa è costretta a sopportare maggiori costi salariali, subendo un aumento del costo del lavoro per unità di prodotto e una compressione dei profitti. Lo stimolo risiede proprio in questo, nel rischio associato a un mancato conseguimento dell'obiettivo concordato in sede negoziale: le aziende sono indotte ad attuare le modifiche organizzative atte a garantire un aumento della produttività almeno uguale all'aumento dei costi salariali, salvo peggiorare la loro competitività e la loro redditività. Infine, la proposta di definire sul piano contrattuale la quota del lavoro nel reddito ha lo scopo di favorire, nel breve periodo, un'espansione dei consumi, della domanda interna e, nelle relazioni industriali, una maggiore pressione salariale (*wage whip*) sul capitale. Nel

medio-lungo periodo, il maggior costo del lavoro indurrà le aziende a introdurre tecniche produttive più *capital intensive* e innovazioni organizzative *labour savings* per tutelare i profitti. Con tali innovazioni, aumenterà nuovamente la produttività e la competitività del sistema economico mentre le imprese meno efficienti usciranno dal mercato. Nell'ambito del nuovo modello contrattuale, la quota del lavoro può essere contrattata ai vari livelli, focalizzando l'impegno delle parti sociali soprattutto sullo sviluppo della contrattazione territoriale in ragione del numero elevato di piccole e piccolissime imprese del sistema italiano.

L. GALLINO, *La lotta di classe dopo a lotta di classe*, Laterza, 2013. Il libro-intervista al sociologo Luciano Gallino affronta in diverse parti il tema della produttività del lavoro. In particolare, in un passaggio l'Autore rileva che le statistiche Ocse relative all'efficienza del lavoro, ovvero alla sua produttività pongono l'Italia ai livelli più bassi. In Italia, infatti, la produttività del lavoro è pressoché ferma dal 1995: il più di 15 anni è aumentata appena del 2%, mentre in altri paesi è aumentata del 15-20% (in Germania più del 25). L'Autore precisa tuttavia che l'Ocse usa correttamente il concetto di produttività, in quanto lo intende come valore aggiunto per ora lavorata. Per contro, i media, i manager, molti imprenditori e quasi tutti i politici, intendono la produttività come quantità di pezzi sfornati all'ora da un operaio, restando con ciò aderenti ad un'immagine della produttività resa celebre dal film *Tempi Moderni* di Charlie Chaplin. Produrre un elevato valore aggiunto per ora di lavoro, prosegue l'Autore, non deriva affatto dal lavorare più in fretta, e ben poco dal lavorare meglio nel senso di non sprecare tempo, non fare pause, compiere solo i movimenti prestabiliti e simili. La quantità di valore aggiunto per ora lavorata deriva in massima parte dal tipo di prodotto che un'impresa sa inventare o sviluppare; dai mezzi di produzione che si utilizzano; dalla strutturazione complessiva dei processi di fabbricazione; infine dall'organizzazione del lavoro. In altre parole, è strettamente legata all'entità degli investimenti in ricerca e sviluppo, sia nel pubblico che nel privato. Questa voce vede l'Italia quasi ultima in classifica tra i maggiori paesi Ue. Infatti l'Italia spende in questo tipo di investimenti circa l'1% del Pil, laddove quasi tutti gli altri paesi Ocse vi destinano tra il doppio e il triplo. Le imprese private italiane, ricorda ancora l'Autore, hanno smantellato o ridotto drasticamente l'attività dei loro centri di ricerca, mentre la ricerca pubblica soffre, oltre che di gravi carenze organizzative, anche di continui tagli di fondi. Il risultato tangibile e duraturo che si è ottenuto è un valore aggiunto insolitamente basso per ora lavorata.

G. TRAVAGLINI, *Crisi economica, flessibilità del lavoro e produttività*, in *Prisma Economia Società Lavoro*, 2014, 1. Il lavoro propone un'analisi empirica di lungo periodo sulle interrelazioni tra riforma del mercato del lavoro, crescita economica e produttività con l'obiettivo di evidenziare le cause profonde del declino economico del sistema italiano. Grazie all'ausilio di numerosi dati macroeconomici comparati, l'Autore vuole dimostrare come la moderazione salariale e la flessibilità del lavoro non abbiano prodotto esiti positivi sul tasso di crescita dell'economia perché, come si evince dai dati, la classe imprenditoriale ha allocato i propri risparmi verso le rendite finanziarie e i settori non concorrenziali anziché verso l'economia "reale" e il progresso tecnologico. Ciò avrebbe avuto come conseguenza da un lato un appiattimento della dinamica della produttività e dall'altro un peggioramento della competitività del sistema

produttivo. Il combinato disposto di queste due forze avrebbe determinato, in ultimo, l'avvitamento recessivo dell'economia e il tracollo dell'occupazione.

P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: primi profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2014, 6. L'articolo analizza il rapporto tra deroghe e contrattazione di produttività. Si mostra che il tema delle deroghe in senso stretto resti marginale, anche se si registrano importanti segnali di rimodulazione delle tutele e riallineamento dei contenuti della contrattazione integrativa agli standard minimi regolati dal CCNL. Nel complesso, questo fenomeno può essere valutato positivamente, perché favorisce un maggiore allineamento tra salari e produttività, riducendo al contempo le forme abnormi di slittamento salariale. L'elemento di criticità è dato dal fatto che tale evoluzione della contrattazione, in alcuni segmenti, è avvenuta a discapito del consenso e della coesione sociale. Il riferimento è al dato di diffusione della contrattazione separata che è indicativo di una scarsa capacità di coordinamento ed esigibilità della contrattazione collettiva. Il processo di *retrenchment contrattuale* sembra inoltre essere determinato più dal maggior potere negoziale che alcune tipologie di aziende possono esercitare nei confronti del sindacato, che da un orientamento fisiologico della contrattazione collettiva verso obiettivi di produttività e competitività. Gli "accordi di produttività" individuati nel campione di contratti coincidono, in larga misura, con gli "accordi di concessione" che sono spesso associati a strategie manageriali di tipo coercitivo, "prendere o lasciare", *whipsawing*, minaccia di disinvestimento e così via.

M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2014, 2. L'Autore mette in evidenza il collegamento esistente tra decentramento contrattuale, produttività e partecipazione. Il Governo ha incentivato il ricorso agli accordi collettivi volti al miglioramento della produttività, tramite la misura di detassazione. Secondo l'Autore oltre a tale provvedimento, occorre creare meccanismi condivisi che incrementino la fiducia dei lavoratori sull'utilità e la trasparenza dello strumento. Flessibilità interna e condivisione delle scelte gestionali potrebbero incrementare la produttività del lavoro tramite la comunanza di interessi e la reciproca fiducia delle parti con il riconoscimento di un più "intenso diritto di voce dei lavoratori" in forma di dialogo costante e di relazioni più collaborative a livello aziendale. In materia di retribuzione variabile infatti, un meccanismo di determinazione del premio caratterizzato dall'estraneità del lavoratore dal controllo del risultato, in assenza di mezzi di controllo e reale partecipazione alle scelte in favore dei lavoratori, potrebbe trasformare la "partecipazione alla produttività" in "partecipazione al rischio".

T. BOERI, A. ICHINO, E. MORETTI, *Housing prices, wage and income differences in Italy*, *Quaderni FRDB*, 2014. La proposta dei tre economisti parte da una serie di risultati empirici che dimostrano la presenza di forti asimmetrie economiche nel territorio italiano in termini di produttività e costo della vita. La loro ipotesi, sostenuta anche da una certa letteratura economica, è che mercato del lavoro e mercato delle abitazioni siano interdipendenti: vale a dire, dove la domanda di lavoro e la produttività sono più alte, maggiori saranno i prezzi delle abitazioni perché gli immigrati alla ricerca di un posto di lavoro gonfiano la domanda di abitazioni (come avvenuto storicamente in Italia). Dalla loro ricerca emerge un dato molto importante: la produttività delle aziende

del Nord è più alta di quelle del Sud così come il prezzo delle abitazioni. Data l'uniformità nazionale dei salari nominali, il salario reale (cioè il rapporto tra salario nominale e costo della vita) è più basso al Nord mentre il costo del lavoro per unità di prodotto è più alto al Sud. Questo fatto genera un duplice effetto: crea disoccupazione nel Sud perché i salari reali sono troppo alti rispetto alla produttività e riduce la domanda aggregata nel Nord dove i salari reali sono troppo bassi rispetto alla produttività. La soluzione è quindi quella di ancorare i salari all'andamento effettivo della produttività locale, sviluppando la contrattazione nelle singole aziende. Sulla scorta di quanto avvenuto dopo l'unificazione delle due Germanie, la proposta in concreto è quella di avvicinare la contrattazione salariale ai luoghi di lavoro mediante l'inserimento di clausole di apertura nei contratti nazionali. Da un tale avvicinamento, ne trarrebbero beneficio sia i lavoratori del Nord che quelli del Sud. I primi perché avrebbero un aumento dei salari reali, i secondi perché vedrebbero una diminuzione del tasso di disoccupazione. A livello complessivo, l'intero sistema economico ne trarrebbe beneficio poiché aumenterebbe da un lato la spesa per i consumi (salari reali più alti nel Nord e maggiore occupazione nel Sud) e dall'altro perché favorirebbe una maggiore mobilità geografica tra Sud e Nord (più lavoratori disposti a spostarsi al Nord per via dell'incentivo dei salari reali più alti).

E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT Labour Studies e-Book Series, n. 31/2014. Il volume raccoglie una serie di contributi sull'evoluzione storica, contenutistica e normativa del welfare aziendale in Italia. Il welfare aziendale si afferma, sin dalle origini, come strumento per aumentare la produttività e per contrastare la conflittualità operaia (quindi in una logica più economicistica che paternalistica). Tra le altre cose, viene sottolineato il fatto che l'Italia ha ereditato, in particolare dagli anni Settanta, una conformazione conflittuale e politicizzata delle relazioni industriali. Corollario di questa caratteristica è la diffidenza che lavoratori e sindacati ancora nutrono verso l'impresa, in particolare quella grande (talvolta ancora "il padrone") e, viceversa, l'allergia imprenditoriale alla partecipazione dei lavoratori non solo alla gestione, ma anche ai risultati. Quando superati i pregiudizi culturali, imprese e lavoratori si scontrano con le contraddizioni normative.

CNEL, ISTAT, *Progetto CNEL-ISTAT sul tema "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa*, Report intermedio, 2015. Il rapporto analizza i fattori causali e concausali che hanno determinato il divario di crescita tra l'Italia e gli altri paesi dell'Unione Europea al fine di fornire un supporto scientifico utile alla formulazione di efficaci rimedi in termini di *policy*. Con l'ausilio di dati e serie storiche, nella prima parte il rapporto analizza su base empirica l'andamento della produttività e delle variabili ad essa collegata; nella seconda parte, vengono esaminati il posizionamento e la *performance* dell'economia italiana sui mercati esteri; nella parte restante, vengono presi in considerazione gli effetti delle riforme del mercato del lavoro e della contrattazione aziendale sulla produttività e competitività del sistema produttivo. Sulla base di un modello econometrico costruito ad hoc, essi dimostrano come la contrattazione decentrata espliciti pienamente i suoi effetti di incentivo sulla *performance* quanto più le parti contraenti sono vicine al luogo di produzione. Essi considerano perciò la contrattazione decentrata (specialmente quella sul salario di risultato) uno strumento efficace per

sviluppare la produttività totale dei fattori, indipendentemente dal tipo di settore e dalla dimensione aziendale.

C. LUCIFORA, F. ORIGO, *Performance-related pay and firm productivity: evidence from a reform in the structure of collective bargaining*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 2015, 3. Muovendo da un campione di imprese italiane operanti nel settore metalmeccanico, con focus su sistemi incentivanti collettivi, gli Autori dimostrano una crescita positiva della produttività, tra il 3% e il 5%, con i livelli più alti registrati in quelle imprese che adottano sistemi non eccessivamente complessi e slegati dall'andamento della redditività aziendale. Nello specifico, secondo gli Autori non v'è alcuna evidenza circa un effetto positivo dei sistemi "profit-sharing" su occupazione e produttività, in quanto tali sistemi configurano modelli difficilmente comprensibili ai lavoratori, peraltro slegati dalle abilità e dalle prestazioni effettivamente svolte dagli stessi.

S. CIUCCIOVINO, L. TRONTI, *Il sistema retributivo premiale in Fiat-Chrysler Automobiles (FCA). Elementi di un nuovo modello contrattuale?*, in *Giornale di Diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 2015, 4. L'oggetto di riflessione del presente lavoro riguarda il nuovo sistema retributivo premiale definito nell'accordo del 17 aprile 2014 tra Fiat Chrysler Automobile (FCA) e le federazioni sindacali Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, UGL Metalmeccanici e Associazione Quadri e Capi Fiat. L'obiettivo del lavoro è presentare i contenuti del nuovo sistema premiale e offrire spunti per riflessioni più generali sulla "crisi" del modello contrattuale e sulla necessità di una profonda modernizzazione delle relazioni industriali. Da una lettura dei diversi interventi, il giudizio che si ricava sul nuovo sistema premiale di FCA è complessivamente positivo: gli interlocutori valutano positivamente soprattutto la scelta di assegnare *ex ante* una parte degli incrementi salariali rispetto al raggiungimento dell'obiettivo di produttività prefissato.

D. MOSCA, P. TOMASSETTI (a cura di), *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali. Un'analisi di buone pratiche contrattuali*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 44, 2015. Il volume curato da Mosca e Tomassetti raccoglie una serie di contributi descrittivi dei contenuti di circa 50 contratti aziendali di aziende di grandi dimensioni in Italia. La Sezione II del libro è dedicata al tema della produttività e della qualità del lavoro. Nel complesso, i contributi ivi raccolti, descrivono un quadro di relazioni industriali aziendali mature, inclusive e partecipative. Contratti collettivi integrativi che, nel complesso, riescono, in una fase economica difficile, a cogliere a pieno le esigenze di competitività e produttività espresse dalle imprese e, insieme, il bisogno di sicurezza e tutela dei lavoratori. La contrattazione decentrata, dunque, appare almeno nelle intenzioni negoziali un efficace canale per accrescere la competitività del sistema imprenditoriale domestico e attrarre investimenti. Tuttavia, si riscontra anche un certo isomorfismo tra i contenuti contrattuali, e scarso orientamento alla sperimentazione di soluzioni e pratiche contrattuali innovative. Inoltre, il volume non analizza gli effetti reali di questi accordi, talvolta definiti dalle stesse parti firmatarie come "accordi di produttività", sulle performance aziendali e dei lavoratori.

A. TERZI, *An Italian Job: the need for collective wage bargaining reform*, Bruegel Policy Contribution, 2016, 11. La ricerca mostra come il costo nominale del lavoro

unitario sia aumentato costantemente dal 1995 a oggi, mentre la produttività è rimasta pressoché stagnante, unico caso in Europa. Entrambi questi fattori hanno contribuito alla riduzione di competitività del sistema italiano. In questo contesto, l'andamento della produttività e il costo della vita presentano dinamiche differenziate all'interno del territorio italiano: il Nord ha una produttività e un costo della vita più alto rispetto al Sud, ma data l'uniformità territoriale dei salari nominali contrattuali, il salario reale dei lavoratori del Nord è più basso rispetto a quelli del Sud. Oltretutto, l'aumento dei salari reali nel Sud rispetto alla dinamica piatta della produttività ha favorito la crescita della disoccupazione e il peggioramento della competitività, contribuendo alla crescente divaricazione economica tra aree del paese. Il presente lavoro, dopo aver analizzato anche in termini comparati l'efficienza del sistema italiano di relazioni industriali in termini di *performance* economica, propone una profonda riforma del sistema contrattuale in direzione di una sostanziale decentralizzazione della contrattazione. In questo senso, l'unica soluzione secondo gli Autori per favorire una maggiore connessione tra produttività, salari e costo della vita sarebbe lo spostamento della sede contrattuale del salario fondamentale dal livello nazionale a quello regionale. Un avvicinamento maggiore della contrattazione ai contesti regionali permetterebbe meglio di fotografare le dinamiche differenziate presenti nel sistema italiano, favorendo una crescita economica bilanciata nel Paese e, soprattutto, una ripresa occupazionale delle aree depresse del Sud.

P. TOMASSETTI, *Determinanti, metodo e caratteristiche della contrattazione concessiva*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 2016, 6. L'articolo analizza il rapporto tra la contrattazione concessiva e gli accordi di produttività. L'Autore sostiene che le azioni di *retrenchment* sul costo del lavoro e la ricerca di maggiore flessibilità nella gestione della manodopera sono soltanto alcune delle leve manageriali tra le diverse azionabili. L'evidenza empirica del resto mostra come la contrattazione collettiva sia solo una delle molteplici determinanti che incidono sulla produttività e sulla capacità competitiva delle aziende, la quale dipende in larga parte da investimenti sul capitale umano, sulla innovazione tecnologica e di processo, nonché sul capitolo strategico della ricerca e dello sviluppo. Se guardata in quest'ottica, la contrattazione concessiva può, allora, rivelarsi emblematica, 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.

D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2016, 3. Obiettivo di questa ricerca è analizzare alcune sperimentazioni aziendali in materia di retribuzione legata alla professionalità. L'articolo mostra come e perché il sindacato e la contrattazione decentrata, incidendo sulla definizione dell'impianto e delle procedure valutative delle performance professionali, e sui meccanismi di collegamento tra professionalità e retribuzione, contribuiscano ad assicurare la qualità regolativa dei predetti sistemi retributivi. Secondo gli Autori, è nelle realtà in cui il clima organizzativo e relazionale risulta molto deteriorato che la penetrazione dell'azione valutativa delle competenze incontra le maggiori resistenze. Non così invece nei moderni assetti organizzativi ispirati al metodo della partecipazione e del coinvolgimento dei lavoratori dove meglio riescono ad innestarsi i principali fattori di

successo degli schemi retributivi *skill-based* a cui, non a caso, sono accostate parole come *trasparenza, coinvolgimento, confronto* e *contraddittorio*. Il valore strategico dell'agire in *partnership* con le persone (e col sindacato) del resto è pienamente declamato dalla teoria economica e organizzativa quando, oramai da anni, si suggerisce come le aziende più performanti siano quelle inclini ad adottare modelli inclusivi di gestione dei collaboratori. Modelli fondati su leadership diffuse, senso di appartenenza, *accountability*, disintermediazione relazionale, coinvolgimento nei processi decisionali e percorsi di carriera tesi ad allineare in modo strategico e meritocratico le competenze agli obiettivi di business lungo tutta la filiera delle risorse umane. L'impressione è che proprio questa cultura faticata ad attecchire nel 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, anziché integrativo, partecipativo e orientato a obiettivi condivisi di lungo periodo.

EUROPEAN COMMISSION, *Italy's Productivity Conundrum. A Study on Resource Misallocation in Italy*, Discussion paper, 30 May 2016. Gli Autori analizzano le determinanti microeconomiche nel peggioramento della *performance* del sistema produttivo italiano rispetto agli paesi europei in termini di andamento della *total factor productivity*. La crisi della produttività, secondo gli Autori, scoppia a metà degli anni novanta a causa dell'effetto combinato di due forze: da un lato gli shock economici della globalizzazione e dall'altro lato gli shock istituzionali dovuti alla privatizzazione del mercato del prodotto e alla flessibilizzazione del mercato del lavoro. In questo quadro, gli Autori spiegano, mediante un modello econometrico, le relazioni funzionali tra *total factor productivity*, allocazione inefficiente dei fattori produttivi e caratteristiche tipologiche delle imprese (dimensioni, collocazione geografica, investimenti in R&S, assetti proprietari, grado di internazionalizzazione, innovazione). Nelle conclusioni, alla luce dei risultati emersi dall'analisi econometrica, gli Autori suggeriscono alcune *policy* da implementare per rilanciare la competitività del sistema produttivo, tra le quali: i) migliorare la mobilità dei fattori produttivi all'interno dei (e non tra) settori; ii) passare da una tutela del posto di lavoro a una tutela del lavoratore nel mercato del lavoro; iii) aumentare gli investimenti in ricerca e sviluppo; iv) aumentare la percentuale di laureati tra i colletti bianchi.

F. PERCIAVALLE, P. TOMASSETTI (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale. Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT Labour Studies E-Book series, n. 49, 2016. Il volume raccoglie contributi di analisi teorica e casistica sull'istituto del premio di risultato nella contrattazione aziendale. Tra le altre cose, viene a più riprese sottolineato come sebbene l'incentivazione sia la funzione più declamata del premio di risultato, nella prassi risulta anche la più difficile da realizzare. 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.

T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Ipsoa, 2016. L'Autore sostiene che le varie forme di welfare possono contribuire positivamente non solo alla produttività dell'azienda e al benessere dei lavoratori, ma anche al clima delle relazioni di lavoro e all'efficienza complessiva del sistema. In particolare, è a livello di azienda che si può

meglio verificare la utilità delle iniziative di welfare. Tale utilità è confermata dalle ricerche e riguarda vari aspetti: miglioramento del clima aziendale, fidelizzazione e senso di appartenenza dei dipendenti, attrazione delle alte professionalità, risultati positivi sia per l'azienda (riduzione dell'assenteismo, livello di engagement del dipendente, qualità della produzione), sia per i dipendenti (risparmi dei tempi e delle spese personali e familiari, migliore rapporto fra quanto erogato dall'azienda e quanto percepito). Le esperienze riportate nel manuale confermano la concretezza dei risultati possibili in termini di aumento della produttività, della qualità aziendale e delle relazioni di lavoro.

ADAPT, FIM-CISL, *Libro Verde. Industria 4.0: Ruolo e funzione dei Competence Center*, 2016. Il Libro verde ADAPT - FIM-CISL ha lo scopo di avviare un confronto pubblico e a più voci su uno dei nodi, ritenuti più qualificanti, del piano nazionale Industria 4.0 del Governo italiano: i Competence Center. La valutazione delle funzioni e del possibile modello organizzativo di un Competence Center, che viene proposta all'interno del Libro verde, non si configura come un semplice esercizio intellettuale ma risponde, nella prospettiva degli Autori, a una precisa visione dello scenario che conduce alla Quarta rivoluzione industriale e delle dinamiche ad esso connesse. Tale visione, derivante da una adeguata conoscenza degli elementi di contesto, è ritenuta necessaria al fine di pervenire a una strategia di sviluppo nazionale dell'Industria 4.0, coerente con il cambiamento in atto nella economia e nella società.

ASSOLOMBARDA CONFINDUSTRIA MILANO MONZA E BRIANZA, CENTRO STUDI E AREA INDUSTRIA E INNOVAZIONE (a cura di), *La strada verso la Manifattura 4.0 Progetto di ricerca "Focus Group Manifattura 4.0"*, novembre 2016. Sin dalla prefazione, l'Industria 4.0 è descritta come l'ultima chiamata per il rilancio del manifatturiero lombardo e italiano. Partendo da questa considerazione, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza approfondisce il tema della digitalizzazione della produzione, attraverso una analisi qualitativa (attraverso focus group) che tra maggio e giugno 2016 ha coinvolto 70 rappresentanti delle imprese del territorio di Milano, Monza e della Brianza, per comprendere quale approccio stanno seguendo, quali opportunità vedono all'orizzonte, e quali sfide stanno affrontando. Strategie, evoluzioni organizzative e delle relazioni industriali, attori protagonisti ed eccellenze esistenti sono i temi al centro dell'analisi.

A. MAGONE, T. MAZALI (a cura di), *Industria 4.0: uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e associati, 2016. I contributi inclusi in questo volume sottolineano la portata della Quarta Rivoluzione Industriale, con particolare riferimento alla interazione tra uomini e robot. Secondo gli Autori, la tecnologia muterà le mansioni e l'istruzione del lavoratore; cambieranno le aspettative e le regole del mondo del lavoro. Al sindacato, è richiesto di essere all'altezza del nuovo terreno di confronto e alle aziende di saper valorizzare il contributo di lavoratori sempre più competenti, responsabili e coinvolti.

F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, Numero 1/XXVI, 2016. Lo studio indaga sull'impatto dell'Industry 4.0 sull'organizzazione del lavoro e delle relazioni industriali cercando di porre il problema dal punto di vista delle scienze sociali. L'attenzione è rivolta in particolare agli elementi

di discontinuità che i nuovi sistemi produttivi introducono nel paradigma del lavoro subordinato e nelle relazioni industriali su esso costruiti. Sono analizzati i modelli e gli scenari che si prevedono, in particolare quelli antitetici della specializzazione dell'automazione. Si individuano nella flessibilità e nella formazione gli aspetti chiave del fenomeno. In conclusione, ampio spazio è dedicato alle sfide che la nuova manifattura digitale lancia alle relazioni industriali, sia rispetto al baricentro contrattuale, sia rispetto ai nuovi contenuti della contrattazione e alla visione teoretica.

M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, I. ARMAROLI, *Il patto della fabbrica: Note sul rinnovo dei metalmeccanici*, in *Guida al Lavoro*, Il Sole 24 Ore, Numero 49, 16 dicembre 2016. Gli Autori passano in rassegna i principali contenuti del rinnovo del Ccnl Industria Metalmeccanica del 26 novembre 2016. Tanto la sottoscrizione unitaria da parte delle tre federazioni sindacali comparativamente più rappresentative della categoria, quanto l'introduzione di alcuni elementi di novità (tra gli altri, il riconoscimento del diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori, e la volontà di riformare il sistema di inquadramento professionale) consentono agli Autori di riconoscere all'intesa il merito di aver posto le giuste premesse per affrontare la sfida di Industria 4.0.

M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour and Law Issues*, Vol. 2, No. 2, 2016. Nuove tecnologie e nuovi modelli produttivi sono all'origine del fenomeno definito come Industria 4.0, da tempo al centro del dibattito socio-economico, e anche politico, di numerosi paesi. Recentemente anche l'Italia ha presentato un proprio piano d'azione sul tema con alcuni primi provvedimenti operativi che sono contenuti nella Legge di Bilancio per il 2017. Il contributo si propone di leggere il piano nazionale Industria 4.0 del Governo italiano da un punto di vista lavoristico, oggi ai margini di un dibattito pubblico e anche scientifico ancora tutto concentrato sui fattori tecnologici abilitanti e sulle risorse economiche necessarie per la sua implementazione. La prospettiva lavoristica, secondo gli Autori, consente di comprendere le profonde novità che il nascente paradigma di Industria 4.0 può introdurre nei mercati del lavoro (interni ed esterni alla impresa), nelle relazioni industriali e in generale nell'idea stessa di lavoro e di fare impresa contribuendo ad evidenziare come anche le regole del lavoro e le politiche attive possano diventare fattori abilitanti dei nuovi processi produttivi. Attraverso l'individuazione delle principali sfide che il nuovo paradigma pone a lavoratori e imprese – dalla crisi della subordinazione giuridica, al rinnovato ruolo delle competenze, dal rischio di disoccupazione tecnologica, alle nuove relazioni industriali di prossimità e di tipo partecipativo – il contributo si propone l'obiettivo di indicare quali possono essere le leve di azioni e gli ambiti di riflessione per governare il cambiamento in atto mettendo al centro la persona che lavora e non la tecnologia con cui si lavorerà in futuro.