

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

di Ilaria Armaroli, Paolo Tomassetti

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

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

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

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

1. Funzione

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

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

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

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

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

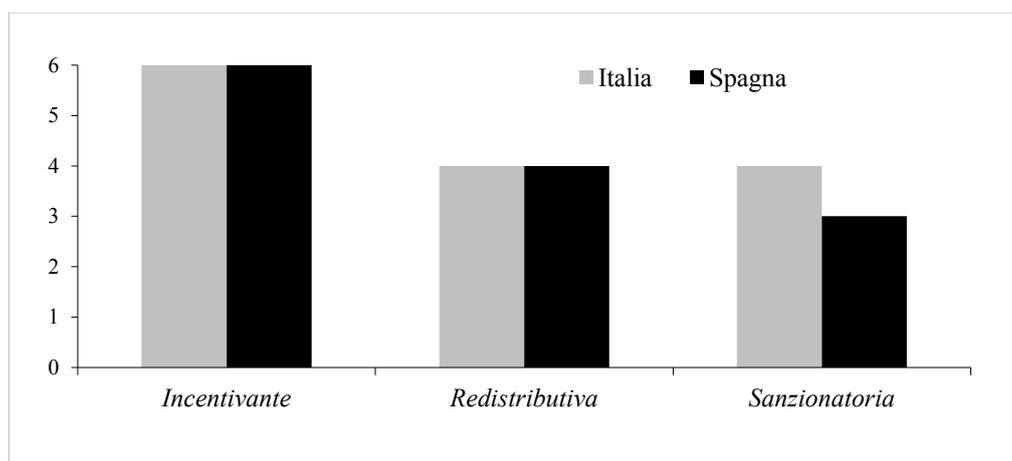
⁽⁵⁾ Si veda Convenio Colectivo di Bosch Sistemas de Frenado *op. cit.*

⁽⁶⁾ Si veda Convenio Colectivo di Thyssenkrupp *op. cit.*

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

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

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



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

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

2. Obiettivi

2.1. Frequenza degli obiettivi

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

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

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

⁽¹⁰⁾ Si veda Convenio Colectivo di Bosch Sistemas de Frenado, cit.

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

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

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

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

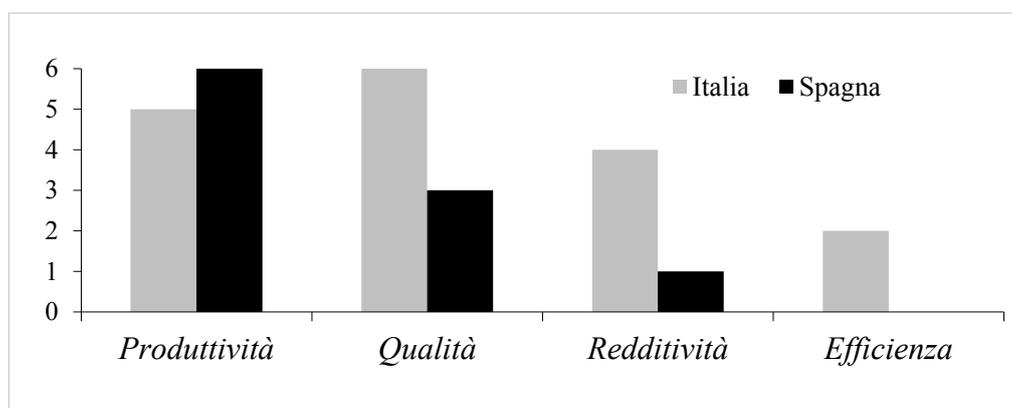
Interessante, infine, risulta l'introduzione dell'obiettivo "clima sul posto di lavoro", cui viene condizionata la corresponsione del premio di risultato nelle spagnole Gerdau Aceros Especiales Europa e Gerdau Forjanor Villalba.

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

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

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

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



2.2. Analisi degli obiettivi e dei rispettivi parametri o indicatori

2.2.1. Produttività

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

⁽¹⁵⁾ Corcos Industriale. Si veda verbale di accordo, cit.

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

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

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

2.2.1.1. Assenteismo

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

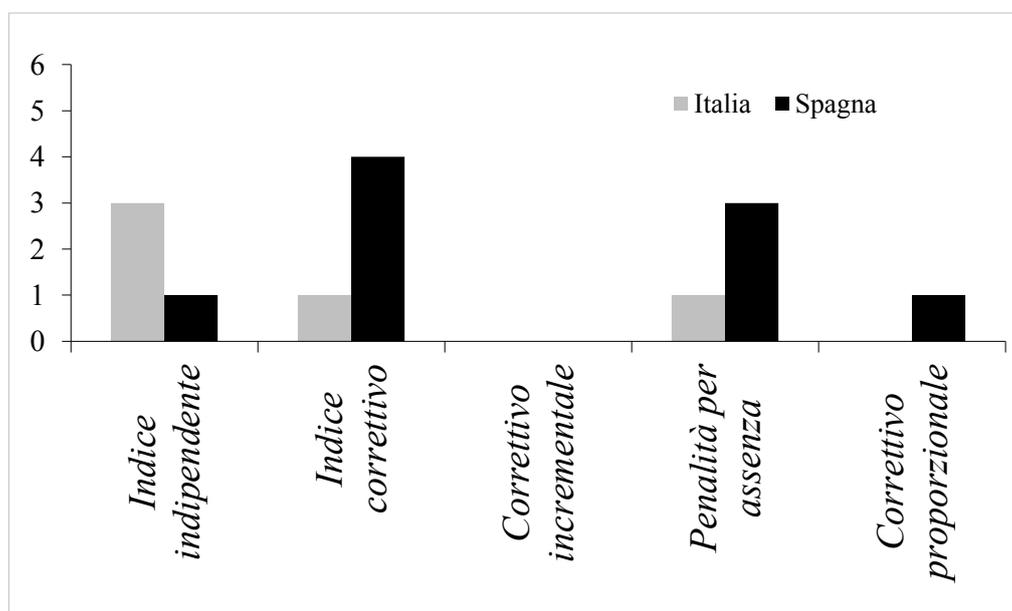
⁽¹⁸⁾ Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

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

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

⁽²¹⁾ La spagnola Iveco. Si veda Convenio Colectivo di Iveco, cit.

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



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

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

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

2.2.1.2. *Sicurezza*

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

⁽²³⁾ Si veda Convenio Colectivo di Bosch Sistemas de Frenado, cit.

⁽²⁴⁾ Si veda verbale di accordo di Same Deutz-Fahr, cit.

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

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

2.2.2. Qualità

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

⁽²⁶⁾ Si veda verbale di accordo di Corcos Industriale, cit.

⁽²⁷⁾ Si veda verbale di accordo di Prodotti Baumann, cit.

⁽²⁸⁾ Si veda verbale di accordo di TenarisDalmine, cit.

⁽²⁹⁾ Si veda verbale di accordo di Ferrari, cit.

⁽³⁰⁾ Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

2.2.3. *Redditività*

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

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

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

⁽³³⁾ Si veda verbale di accordo di Ferrari, cit.

⁽³⁴⁾ Si veda verbale di accordo di Prodotti Baumann, cit.

⁽³⁵⁾ Si veda verbale di accordo di TenarisDalmine, cit.

2.2.4. *Efficienza*

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

⁽³⁶⁾ Si veda verbale di accordo di Corcos Industriale, cit.

⁽³⁷⁾ Si veda verbale di accordo di Prodotti Baumann, cit.

3. Modalità di funzionamento

3.1. Sistema di misurazione della performance: collettivo o individuale

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

⁽³⁸⁾ Ad es. Exide Technologies. Si veda verbale di accordo di Exide Technologies, cit.

⁽³⁹⁾ Ad es. Corcos Industriale. Si veda verbale di accordo di Corcos Industriale, cit.

⁽⁴⁰⁾ Ad es. Seat. Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

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

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

⁽⁴³⁾ Si veda Convenio Colectivo di Iveco, cit.

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

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

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

⁽⁴⁴⁾ Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

⁽⁴⁵⁾ Si veda verbale di accordo di Ferrari, cit.

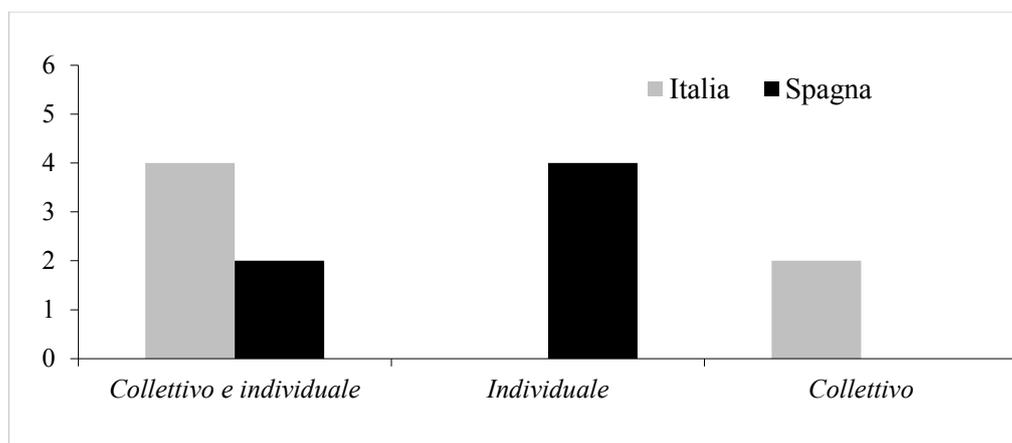
⁽⁴⁶⁾ Si veda Convenio Colectivo di Bosch Sistemas de Frenado e Thyssenkrupp, cit.

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

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

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

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



3.2. Grado di variabilità

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

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

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

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

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

⁽⁴⁹⁾ Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

⁽⁵⁰⁾ Si veda Convenio Colectivo di Iveco, cit.

⁽⁵¹⁾ Si veda verbale di accordo di Corcos Industriale, cit.

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

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

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

⁽⁵²⁾ Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

⁽⁵³⁾ Si veda Convenio Colectivo di Bosch Sistemas de Frenado, cit.

⁽⁵⁴⁾ Si veda verbale di accordo di Ferrari, cit.

⁽⁵⁵⁾ Si veda verbale di accordo di Prodotti Baumann, cit.

⁽⁵⁶⁾ Si veda verbale di accordo di Exide Technologies, cit.

⁽⁵⁷⁾ Si veda verbale di accordo di Corcos Industriale, cit.

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

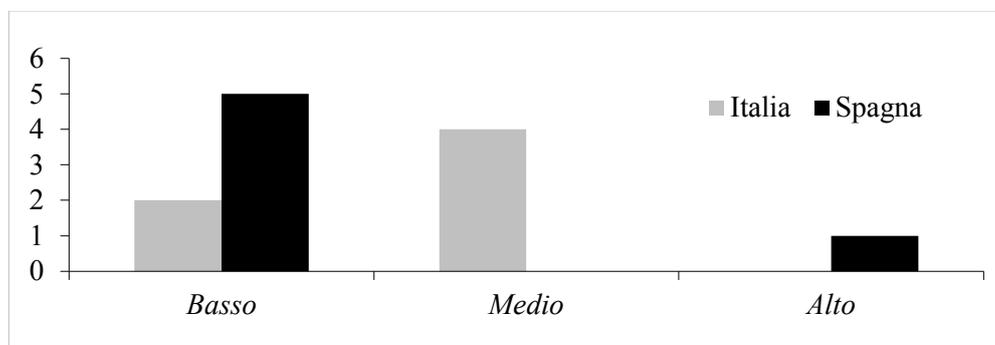
La tabella 1 illustra le caratteristiche associate ai diversi gradi di variabilità attribuibili al premio di risultato.

Tabella 1 – Gradi di variabilità e definizioni

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

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

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



4. Importi

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

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

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

⁽⁵⁹⁾ *Ibidem*.

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

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

⁽⁶⁰⁾ Si veda Convenio Colectivo di Seat, cit.

⁽⁶¹⁾ Si veda verbale di accordo di Ferrari, cit.

⁽⁶²⁾ Si veda verbale di accordo di Corcos Industriale, cit.

⁽⁶³⁾ Si veda Convenio Colectivo di Iveco, cit.