

Introduzione e sintesi dei risultati

di Paolo Tomassetti

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

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

⁽¹⁾ O. MOLINA, M. RHODES, *The Political Economy of Adjustment in Mixed Market Economies: A Study of Spain and Italy*, in B. HANCKÉ, M. RHODES, M. THATCHER (a cura di), *Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy*, Oxford University Press, 2007, 223 ss.

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

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

(2) M. DRAGHI, *Introductory Speech at the ECB Forum on Central Banking*, Sintra, in www.ecb.europa.eu, 22 maggio 2015; F. MAURO, M. RONCHI, *Centralization of Wage Bargaining and Firms' Adjustment to the Great Recession – a Micro-based Analysis*, CompNet Policy Brief, 2015.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(5) P. TOMASSETTI, *Luci e ombre della nuova detassazione*, in *Bollettino ADAPT*, 2016, n. 11; E. MASSAGLI, F. PIGNATTI MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, 377 ss.

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

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

All’esito della ricerca, emergono le seguenti evidenze:

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

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

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

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