

Aprile 2013

**Contrattazione, dinamica salariale e produttività:  
ripensare gli obiettivi ed i metodi**

**di Davide Antonioli e Paolo Pini**

*(Università di Ferrara, Dipartimento di Economia e Management)*

**Sommario**

**Produttività e salari stagnanti, domanda effettiva in contrazione, crescita ormai un miraggio, e contrattazione in declino. Come riprendere un percorso virtuoso anche ripensando obiettivi e metodi della contrattazione collettiva. La proposta di *produttività programmata e contrattata* può essere una ricetta? Condizione essenziale è la ripresa delle politiche keynesiane dal lato della domanda, con un forte ruolo pubblico. Discutiamone.**

**Abstract**

**Productivity and wages are stagnant, effective demand is in contraction, growth appears now as an illusion and we have also decline in bargaining. How to restore a “virtuos” path also re-thinking objectives and methods of collective bargaining. Can the proposal of a *planned and bargained productivity* be a solution? The essential condition is the revival of Keynesian policies on the demand side, with a strong public role. Let's have a discussion on it.**

**JEL CLASSIFICATION: J33, J5, O47**

**KEYWORDS: Productivity, Social Pact, Wages**

**Informazioni sugli autori**

*Davide Antonioli* è ricercatore a tempo determinato di Economia Politica presso il Dipartimento di Economia e Management (DEM) dell'Università di Ferrara. Insegna Economia del lavoro e svolge attività di ricerca su: innovazione nell'organizzazione d'impresa e del lavoro; partecipazione dei lavoratori e dei sindacati; legame tra innovazione, compresa innovazione ambientale, e performance economica delle imprese; impatto delle politiche pubbliche. Ha pubblicato su *Research Policy, European Planning Studies, Journal of Socio-Economics, Economic and Industrial Democracy, Economia Politica, International Review of Applied Economics*.

Email: [ntndvd@unife.it](mailto:ntndvd@unife.it)

*Paolo Pini* è professore ordinario di Economia Politica presso il Dipartimento di Economia e Management (DEM) dell'Università di Ferrara. Insegna Economia Politica e Economia del lavoro e dell'innovazione. È membro del Consiglio di Presidenza della Società Italiana degli Economisti (SIE) per il triennio 2011-2013. Fa parte della Direzione della rivista *Economia Politica, Journal of Analytical and Institutional Economics*, e del Comitato Scientifico della rivista *Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori*. Collabora a *Sbilanciamoci.info*.

Email: [pnipla@unife.it](mailto:pnipla@unife.it)

Aprile 2013

**Contrattazione, dinamica salariale e produttività:  
ripensare gli obiettivi ed i metodi<sup>1</sup>**

**di Davide Antonioli e Paolo Pini**

**Introduzione**

Dalla esplosione della crisi dei mutui *subprime* del 2007 negli Stati Uniti sono passati sette anni, durante i quali la crisi finanziaria si è trasformata in crisi delle economie reali soprattutto nei paesi avanzati ed ha condotto ad una “*economia della depressione*”. Sono stati sette anni, incluso questo 2013 in corso, durante i quali la debole ripresa del 2010 non ha lasciato segni se non il successivo acuirsi della crisi con il *double-dip* ed il suo spostamento da un lato all’altro dell’Atlantico, investendo l’Europa ed in particolare i paesi periferici. A questo esito hanno contribuito le politiche di austerità adottate. Negli Stati Uniti le politiche monetarie soprattutto, ma anche quelle fiscali in parte, hanno cercato di contrastare gli effetti della crisi, molto meno le loro cause, con le autorità monetarie americane che si sono impegnate nell’immettere liquidità sui mercati, acquistando titoli tossici e titoli pubblici, e quelle governative contenendo le pressioni dei mercati che chiedevano riduzioni massicce delle spese pubbliche soprattutto per il welfare. Per l’Europa dobbiamo raccontare una storia in parte differente e ben peggiore, tanto da portare la disoccupazione nei paesi dell’Unione a superare la soglia dei 25 milioni e avvicinarsi a quella dei 27 milioni a fine 2013, con un tasso di disoccupazione al 12% nell’Eurozona, con quasi la metà dei disoccupati che sono senza lavoro da più di 12 mesi (*long-term unemployment*) (EC, 2013) ed una disoccupazione giovanile (nella fascia di età 15-24 anni) sopra il 25% (EC, 2012). Inoltre vi è il fenomeno dei *NEETs*<sup>2</sup> nella fascia di età giovanile, ovvero giovani che non sono occupati e neppure coinvolti in attività di istruzione e formazione: nel 2011 questi ammontano a circa 7,5 milioni di giovani nella fascia di età 15-24 anni, a cui si aggiungono altri 6,5 milioni di giovani nella fascia di età 25-29 anni, in netta crescita dal 2008 (EC, 2012). L’ondata critica alle teorie e politiche economiche prevalenti dagli anni ottanta che era avanzata all’insorgere della crisi nel 2007, tanto da portare di attualità il pensiero keynesiano, è stata in parte riassorbita nel dibattito, ma soprattutto nell’ambito delle politiche economiche. In Europa soprattutto si è affermata la linea dell’austerità che ha strumentalmente utilizzato anche la necessità della salvaguardia della moneta unica. Essa è stata declinata nella forma di rigore economico soprattutto nei conti pubblici, di politiche restrittive di tagli alla spesa, soprattutto del welfare pubblico e degli investimenti per ricerca, innovazione, formazione, di crescita della tassazione con modalità regressive sui redditi, di rinnovate richieste di riforme strutturali e liberalizzazioni dei mercati, soprattutto del lavoro. Ben poco è stato fatto, al confronto, sui mercati finanziari, per regolamentarli e portare in questi un trattamento fiscale non più di vantaggio, ma progressivo, e ricondurli al ruolo di sostegno all’economia reale, piuttosto che di contrapposizione a questa. La crisi in Europa è stata affrontata ed anche strumentalmente utilizzata, con il mantra “Lo chiede l’Europa”, per ridurre il ruolo del pubblico, soprattutto per indirizzare le politiche verso una privatizzazione dei sistemi di welfare e per proseguire nelle politiche mercantili. La politica adottata è stata declinata in coerenza con quell’approccio della austerità espansiva (*expansionary austerity*). Le politiche di rigore dei conti e di competitività sui mercati si sono tradotte nelle tradizionali richieste di maggiore flessibilità sul mercato del lavoro. Nonostante i dati non lo confermino, la convinzione che minore protezione e minore tutele del posto di lavoro siano il presupposto per il recupero della competitività e della produttività hanno condotto

---

<sup>1</sup> Questa versione ha tratto beneficio dei commenti di alcuni colleghi, tra cui Nicola Acocella, Mimmo Carrieri, Paolo Leon, Riccardo Leoni, Giuseppe Travaglini, Leonello Tronti, a cui non va alcuna responsabilità per eventuali inesattezze qui contenute, ma solo i nostri ringraziamenti per le loro osservazioni critiche.

<sup>2</sup> *NEETs, Not in Employment, Education and Training*. Su un totale di 93 milioni di giovani nella fascia 15-29 anni, vi sono 14 milioni di giovani *NEETs* nel 2011 in Europa, 1/6 dell’intera popolazione giovanile a rischio di esclusione sociale (Eurofound, 2012).

a proseguire con maggiore intensità nelle politiche in gran parte orientate ad accrescere la flessibilità salariale, soprattutto verso il basso ed a ridurre i sistemi di welfare pubblico, a favore di quelli privati. L'obiettivo dichiarato è quello di recuperare competitività sui mercati, in presenza di un euro forte che peraltro si rivaluta, mediante una riduzione dei costi del lavoro ad ampio spettro, sia diretti (salario) che indiretti (welfare).

In Italia la situazione appare persino peggiore. Non solo per ragioni strutturali di lungo periodo che riguardano il rapporto debito/PIL che impone una tassa da interessi annuali crescente, ma soprattutto per la dinamica della produttività di lungo periodo che è ferma da ben prima l'introduzione dell'euro, e che pone il nostro paese in condizioni di svantaggio comparato rispetto agli altri paesi europei. Questa dinamica non è stata contrastata, anzi è stata alimentata dalle politiche di flessibilizzazione del mercato del lavoro e di riduzione delle protezioni all'impiego, dalla fine degli anni '90. A queste è stato fatto affidamento per conseguire obiettivi di crescita e di recupero di competitività e di produttività, obiettivi però non raggiunti, se è vero che il *gap* di produttività rispetto ai *competitors* più diretti si è allargato invece che ridursi. Nonostante ciò, si continuano a riproporre politiche di riforme strutturali che segnano una continuità rispetto al passato. E' questo il caso della contrattazione sul salario, degli accordi recenti del novembre 2012, dei provvedimenti legislativi del dicembre 2012 ed applicativi del gennaio 2013 con cui si intende incentivare la diffusione di legami *ex-post* tra retribuzione del lavoro e produttività a livello esclusivamente decentrato, riducendo il ruolo del contratto nazionale a semplice cornice di riferimento derogabile via contratti aziendali, anche grazie a norme che hanno introdotto nel 2011 lo strumento di contratto di prossimità.

Noi crediamo che questa politica vada abbandonata, sia a livello macroeconomico che a livello microeconomico, e sostituita da una strategia di crescita non vincolata all'idea della *austerità espansiva*, non basata sulla riduzione delle protezioni al lavoro, bensì di valorizzazione del lavoro e maggiore protezione, e del ruolo centrale della contrattazione sul salario anche mediante il contratto nazionale. È in questa prospettiva che formuliamo una proposta di riforma della contrattazione sul salario che riporti al centro il ruolo della contrattazione nazionale nel legame *ex-ante* tra salari e produttività, e che coniughi questo con la contrattazione decentrata, aziendale e territoriale, per l'innovazione organizzativa nei luoghi di lavoro. Questa proposta che intende intervenire sul legame distributivo tra retribuzioni del lavoro e produttività del lavoro non può prescindere dalle politiche di crescita economica, di intervento del soggetto pubblico che, piuttosto di ritirarsi dal mercato a favore del privato, deve recuperare il suo ruolo di attore che non solo regola ed indirizza ma promuove domanda pubblica e domanda interna. E ciò deve essere realizzato nell'ambito di politiche europee non più centrate sul rigore ed affidamento unico alla domanda estera per uscire dalla crisi, bensì su un riequilibrio tra questa e la domanda interna e su politiche di redistribuzione del reddito. Qualsiasi proposta di intervento sul mercato del lavoro, e quindi anche nell'ambito della contrattazione sul salario, non riuscirebbe a conseguire obiettivi di recupero della produttività al di fuori di uno scenario di politiche economiche espansive di crescita, e si tradurrebbe in esiti occupazionali negativi, sia in quantità che in qualità, e riduzioni delle condizioni di lavoro, a maggior ragione in presenza del perdurare della attuale crisi recessiva e della depressione economica. Quindi la proposta che lanciamo intende costituire una delle componenti delle politiche di crescita, ed in quanto tale deve essere considerata, non certo esaustiva e neppure "a prescindere" dal quadro macro che la deve supportare.

## ***1. Salari e produttività nelle economie sviluppate e collocazione dell'Italia***

Per valutare il modello contrattuale italiano e proporre una riforma occorre partire da alcuni confronti internazionali sull'andamento della produttività, dei salari reali e della distribuzione del reddito in Italia, nei Paesi dell'Unione Europea ed in alcuni paesi extra-UE.

Due recenti rapporti forniscono utili informazioni: *Wages and Equitable Growth* dell'International Labour Organization (ILO, 2013), e *Employment and Social Developments in Europe 2012* della Commissione Europea (EC, 2012).

Il rapporto dell'ILO (2013) evidenzia due fenomeni cruciali avvenuti negli ultimi decenni nei paesi sviluppati: da un lato, la crescita contenuta della produttività del lavoro, dall'altro, la rottura

del legame tra la dinamica della produttività e delle retribuzioni reali. Le dinamiche della produttività e delle retribuzioni reali si sono divaricate, con la prima cresciuta più del doppio delle seconde. Questi fenomeni si sono risolti in un cambiamento epocale della distribuzione del reddito, con trasferimento dal lavoro al capitale: dal 1975 ad oggi la quota del lavoro sul reddito nazionale è diminuita di circa dieci punti percentuali, dal 75% al 65%. La crescita corrispondente della quota del capitale ha favorito soprattutto i settori finanziari dell'economia e la distribuzione dei dividendi ai possessori di azioni (ILO, 2013, pp.45-46). Questo cambiamento ha interessato l'insieme delle economie sviluppate, ed in particolare tre paesi: Stati Uniti, Germania e Giappone<sup>3</sup>.

Distinguendo nell'ultimo decennio due fasi, gli anni prima e dopo la crisi iniziata nel 2008, e considerando la posizione dell'Italia, si riscontra la peculiarità della nostra situazione.

Nella fase decennale prima della crisi iniziata nel 2008, mentre la gran parte dei paesi sperimenta crescita sia della produttività sia dei salari, la crescita dei salari reali risulta inferiore alla crescita della produttività, e ciò implica un cambiamento della distribuzione del reddito a sfavore del lavoro<sup>4</sup>. Dalla crisi del 2008, la relazione tra retribuzioni reali e produttività cambia ulteriormente, tanto che non si può più parlare di una relazione diretta, semmai inversa tra le due variabili: la crescita della produttività rallenta, ma nei paesi in cui cresce di più i salari crescono di meno. La crescita della produttività è però spiegata dalla riduzione dell'occupazione, e non dalla crescita della produzione: cosicché il lavoro ha sofferto per riduzioni salariali e riduzione dell'occupazione.

Una collocazione speciale presenta l'Italia, per la quale prima e dopo la crisi si ha una crescita delle due variabili attorno allo zero, in entrambi i casi negativa. Solo la Spagna nel periodo pre-crisi ha un comportamento analogo, e dopo la crisi solo Grecia e Islanda: i due paesi europei, maggiormente colpiti dalla crisi finanziaria, hanno performance salariali e di produttività più negative di quelle italiane.

Esaminando il rapporto della Commissione Europea (EC, 2012), possiamo realizzare un *focus* sul confronto tra Germania ed Italia.

Si riscontra per l'Italia un tasso di crescita negativo della produttività del lavoro pari a -0.6% negli anni 2001-2007, che è fase positiva del ciclo economico a livello internazionale e per i Paesi dell'Unione. Nel quadriennio di crisi 2008-2011, in Italia la produttività del lavoro diminuisce del 2.8% (-3.4% nell'intero periodo). Negli stessi due periodi i salari reali mostrano una crescita di +1.9% ed un andamento negativo pari a -3.1% (-1,2% nell'intero periodo). Ma il tasso di crescita negativo del salario reale è peculiare della Germania (-3.1% sull'intero periodo 2001-2011, -4,5% sino al 2007 e +1,5% dal 2008), unico altro Paese con segno meno insieme alla Grecia. Nel caso tedesco, però, il tasso di crescita della produttività è stato pari a +8,9% negli anni 2001-2007 e quasi nullo (-0.3%) durante la crisi 2008-2011 (+8,6% nell'intero periodo) (EC, 2012, pp.300-310).

Per il caso tedesco emerge dunque un fenomeno che la Germania condivide, anzi esaspera, con l'insieme dei paesi sviluppati: la rottura del legame tra la dinamica della produttività e delle retribuzioni reali. Mentre per la Germania ciò è avvenuto con una crescita della produttività, in Italia, tale rottura è stata accompagnata da un suo fenomeno peculiare: la crescita pressoché nulla della produttività.

Che la dinamica della produttività del lavoro costituisca un serio problema per l'economia italiana, con effetti sia distributivi che di creazione di occupazione e di benessere complessivo, misurato ad esempio dal prodotto pro-capite, emerge anche da un semplice esercizio di scomposizione del prodotto pro-capite nelle cinque componenti che lo costituiscono: produttività oraria, ore lavorate per lavoratore, occupati su forze di lavoro, tasso di partecipazione, e rapporto tra popolazione attiva e popolazione totale. La tab.1<sup>5</sup>, costruita su dati OECD<sup>6</sup>, evidenzia come lo

---

<sup>3</sup> Tra i fattori alla base di tale cambiamento vi è la «finanziarizzazione dell'economia» (con un peso del 46%), a cui seguono: il cambiamento tecnologico (25%), la globalizzazione (19), ed i fattori istituzionali (10%) come spesa pubblica e ruolo declinante del sindacato (ILO, 2013, pp. 51-53).

<sup>4</sup> Tale andamento caratterizza, come detto, anche Germania, Stati Uniti e Giappone, con la Germania che mostra addirittura salari in diminuzione (crescita negativa).

<sup>5</sup> La differenza tra prodotto pro-capite degli Stati Uniti (=100) e prodotto pro-capite degli altri paesi è spiegato dalla somma: Produttività oraria + Ore lavorate per lavoratore + Tasso di occupazione. Eventuali discrepanze dipendono dalle caratteristiche dei dati di origine OECD.

<sup>6</sup> Analogo esercizio è condotto in Travaglini (2013). Nel nostro caso la scomposizione è la seguente:

scostamento del livello del prodotto pro-capite italiano rispetto a quello statunitense<sup>7</sup>, nei periodi 2000-2007 e 2008-2011, sia spiegato non dalle ore lavorate per lavoratore, quanto dal tasso di partecipazione<sup>8</sup> e dalla dinamica del prodotto per ora lavorata. Negli anni pre-crisi poco meno della metà del differenziale di prodotto pro-capite rispetto agli Stati Uniti è spiegata dalla produttività oraria ed il restante dal tasso di partecipazione; dal 2008 il deficit di produttività cresce ulteriormente, mentre si riduce la componente tasso di partecipazione. Le ore lavorate per occupato forniscono invece un contributo lievemente positivo (o nullo negli anni di crisi) nel mantenere un prodotto pro-capite meno distante da quello statunitense<sup>9</sup>.

Tab.1 - Il prodotto pro-capite e sue componenti (scostamenti dal livello degli Stati Uniti = 100), periodo 2000-2011.

Paesi	Prodotto pro-capite	Produttività oraria	Ore lavorate per lavoratore	Occupati su forze di lavoro	Forze di lavoro su popolazione attiva	Popolazione attiva su Popolazione totale
2000-2007						
Italia	<b>68,36</b>	-15,43	2,04	-2,97	-17,45	-0,05
Francia	<b>70,67</b>	0,29	-16,80	-3,13	-6,86	-2,74
Germania	<b>75,54</b>	3,27	-19,79	-4,52	-3,56	-0,26
Regno Unito	<b>77,49</b>	-14,80	-6,11	0,21	-0,62	-1,30
2008-2011						
Italia	<b>64,84</b>	-21,76	-0,01	0,54	-15,52	-1,87
Francia	<b>70,68</b>	-3,70	-16,93	-0,26	-5,67	-3,48
Germania	<b>79,56</b>	-2,08	-21,03	1,39	2,91	-1,58
Regno Unito	<b>78,39</b>	-16,53	-7,54	1,30	2,44	-1,19

Fonte: nostre elaborazioni su dati OECD (2013).

Con riferimento alla variabile produttività del lavoro, misurata dal GDP per ora lavorata, in una prospettiva comparata e di medio periodo, si considerino ora i paesi aderenti al G7 (USA, Giappone, Canada, Regno Unito, Francia, Germania, Italia). Le figg.1a e 1b mostrano gli andamenti della produttività dal 2000 (anno base 100), per i distinti paesi, per il gruppo G7 e per i paesi dell'Eurozona, mentre nella fig.2 l'andamento rappresentato è dal 1990 (anno base 100, escludendo quindi l'Eurozona). La fig.3 mostra invece i tassi di crescita medi per 3 decenni, i due precedenti l'Euro ed il decennio dell'Euro distinto nella fase pre-crisi 2008 e gli anni della crisi.

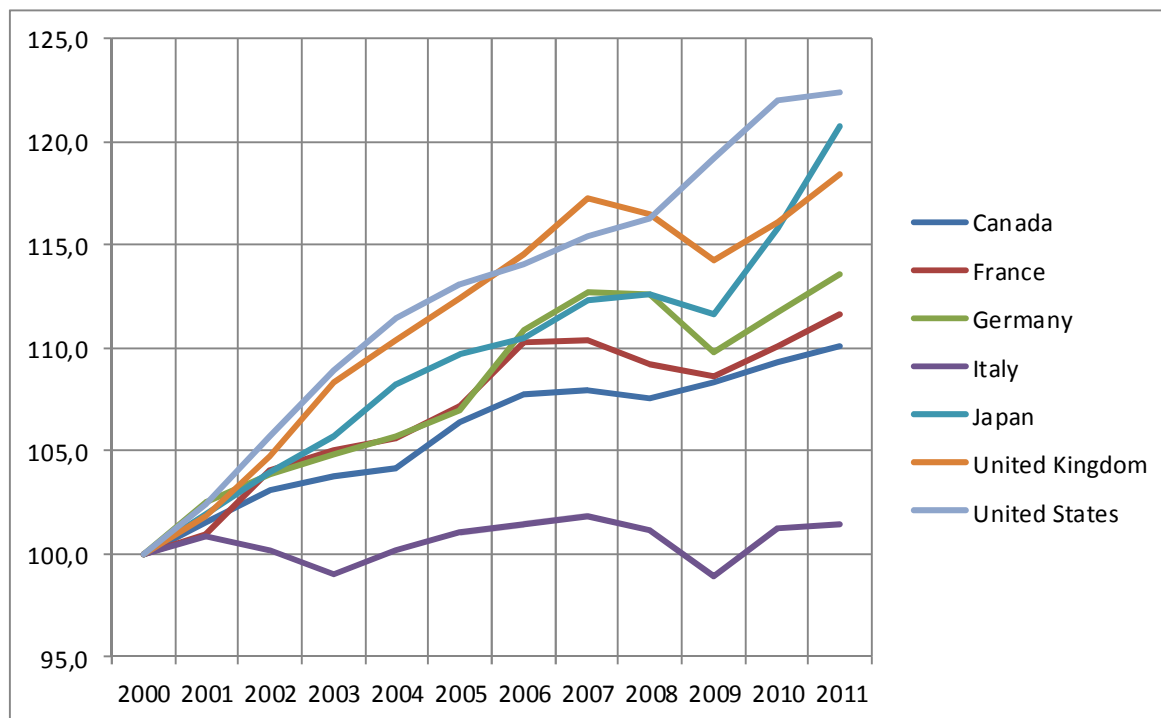
Prodotto pro-capite = GDP / Popolazione = (GDP / Ore lavorate) x (Ore lavorate / Occupati) x (Occupati / Forze di lavoro) x (Forze di lavoro / Popolazione attiva) x (Popolazione attiva / Popolazione totale). Le variabili del mercato del lavoro (ore lavorate, occupazione totale, forze di lavoro, popolazione in età lavorativa, popolazione totale) provengono dal database *Annual Labour Force Statistics* (ALFS) di fonte OECD per tutti i paesi. Poiché per l'Italia, unico caso, le forze di lavoro non sono disponibili al 2011, il dato utilizzato proviene dal database *OECD Economic Outlook*.

<sup>7</sup> Dato 100 il reddito pro-capite statunitense, quello italiano è pari a 68, con una perdita quindi di 32 punti appena prima della crisi del 2008 (35 nel 2011). Le perdite per Francia, Germania e Regno Unito sono pari a 29, 25,5 e 22,5 (29,5 20,5 e 21,6 dal 2008) punti rispettivamente. Inoltre, per Francia e Germania il fattore produttività del lavoro ha inciso marginalmente, mentre le ore lavorate per lavoratore sono la componente prevalente. Diverso è il caso del Regno Unito, che risulta più simile al caso italiano: quasi tutto il *gap* in termini di prodotto pro-capite rispetto agli Stati Uniti è da attribuire alla produttività oraria e, a seguire, alle ore lavorate. Per il Regno Unito è significativo il contributo positivo del tasso di partecipazione, sia durante che prima della crisi.

<sup>8</sup> Forse qui la differenza la fa la bassa partecipazione femminile e dei giovani al mercato del lavoro italiano.

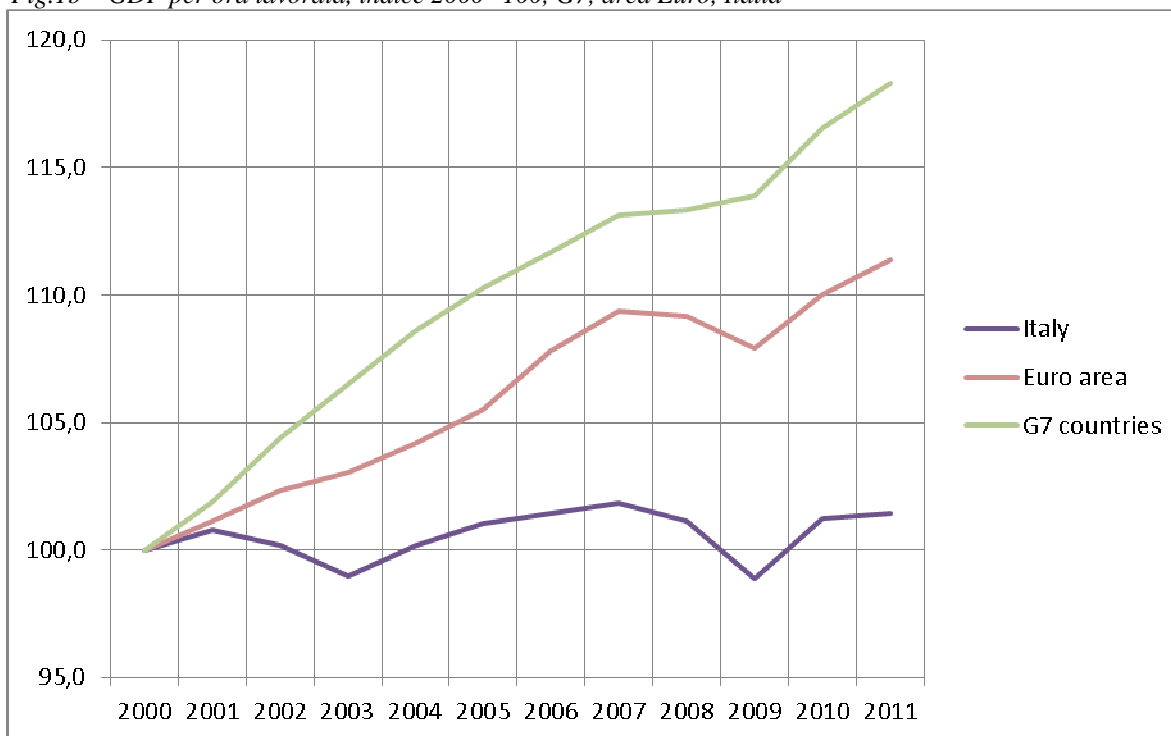
<sup>9</sup> L'andamento della produttività risente certamente dalla crisi iniziata nel 2008, ma come è noto risale a prima del 2000. In questo periodo sino alla crisi l'occupazione è aumentata, soprattutto nella sua componente "temporanea". Secondo alcuni la diffusione di forme contrattuali temporanee avrebbe contribuito a ridurre la dinamica della produttività: le imprese avrebbero scambiato maggiore flessibilità esterna e minore costo del lavoro consentito da queste forme contrattuali con minori risorse per far crescere la produttività del lavoro (si veda ad esempio Lucidi, Kleinknecht, 2010). Per una analisi su 14 paesi europei, e per la letteratura anche sul caso italiano, si veda Damiani, Pompei, Ricci (2011). Si veda anche Pini (2013c).

Fig.1a – GDP per ora lavorata, indice 2000=100, paesi G7



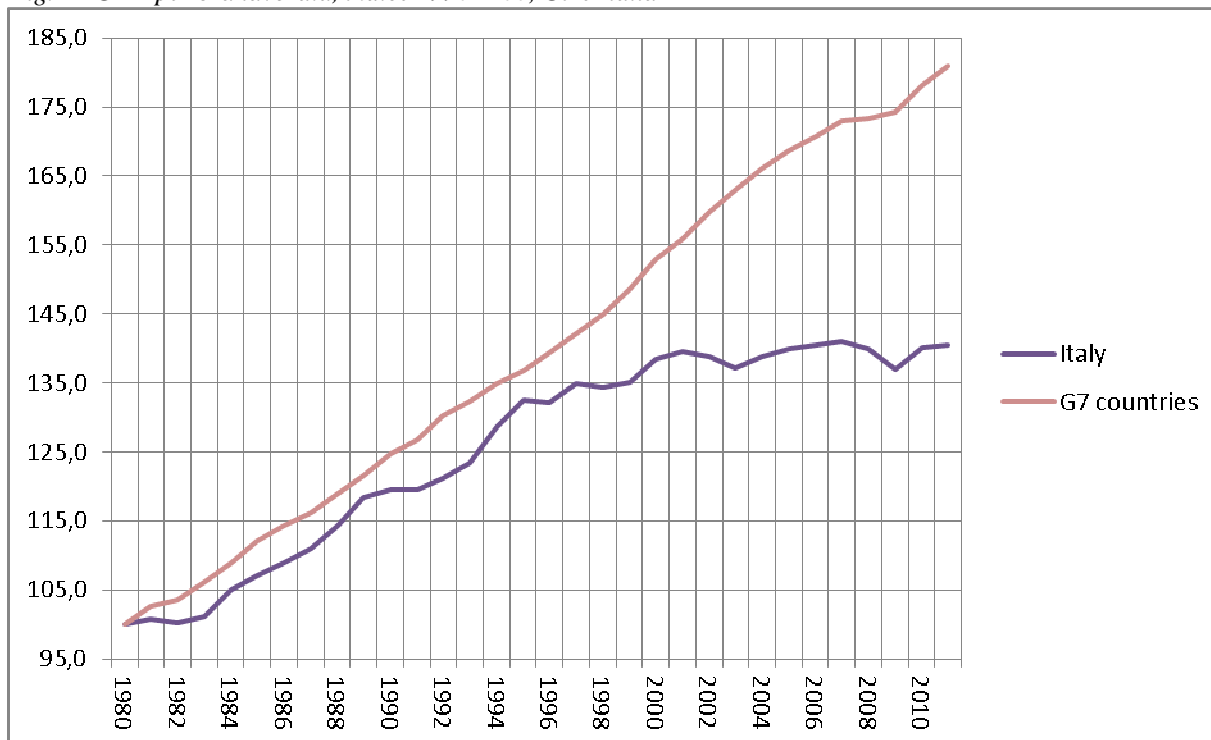
Fonte: OECD (2013)

Fig.1b – GDP per ora lavorata, indice 2000=100, G7, area Euro, Italia



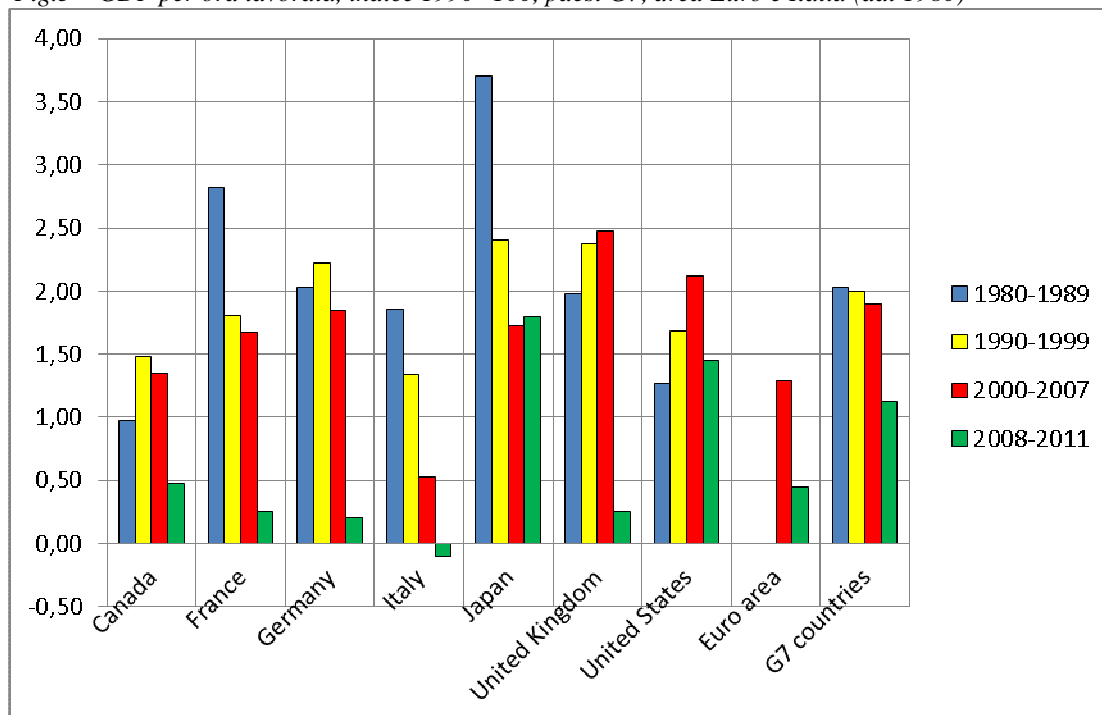
Fonte: OECD (2013)

Fig.2 – GDP per ora lavorata, indice 1990=100, G7 e Italia



Fonte: OECD (2013)

Fig.3 – GDP per ora lavorata, indice 1990=100, paesi G7, area Euro e Italia (dal 1980)



Fonte: OECD (2013)

Come risulta evidente, le performance della produttività italiana non solo si distingue in negativo rispetto a tutti i paesi considerati, siano essi i G7 non membri dell'Eurozona sia rispetto a Germania e Francia appartenenti all'Eurozona, ma anche che l'origine del declino relativo italiano va fatto risalire a metà anni '90 e non all'ingresso nell'Euro, benché dal 2000 l'andamento segni un peggioramento significativo, soprattutto negli anni della crisi (dal 2008). Considerando cicli decennali, dagli anni '80 agli anni '90 il tasso di crescita della produttività si riduce in modo significativo, per divenire negli anni dell'Euro prima della crisi a circa  $\frac{1}{4}$  di quello che era nel primo decennio, e diviene negativo dal 2008; i G7 invece mostrano nei primi tre cicli crescita

attorno al 2%, che quasi si dimezzano solo negli anni della crisi<sup>10</sup>. Negli anni dell'Euro pre-crisi, la produttività italiana cresce di circa 1/3 di quella dell'Eurozona, e sia la Germania che la Francia non risentono affatto dell'ingresso nell'Euro.

La performance così negativa della produttività italiana è usualmente ricondotta ad un insieme di fattori, che spesso si rafforzano a vicenda<sup>11</sup>. Come osserva anche di recente Quadrio Curzio (2012), vi sono componenti sistemiche, componenti connettive e componenti aziendali che spiegano questo trend. Le componenti sistemiche sono di tipo generale, ed hanno a che fare con le infrastrutture ed i procedimenti amministrativi (burocrazia), tra cui facciamo rientrare anche ciò che è di pertinenza della lotta alla criminalità e della giustizia. Tra le componenti connettive di produttività vanno ricordate l'istruzione, la formazione, la ricerca scientifica e tecnologica, le tecnologie dell'informazione e comunicazione, l'organizzazione, tra cui possiamo far rientrare anche le conseguenze della struttura dimensionale delle imprese italiane. Ma rilevanza cruciale hanno componenti aziendali che sono di natura fiscale da un lato, data soprattutto dal gap tra costo del lavoro e retribuzione del lavoratore, e di natura contrattuale dall'altro, che chiama in causa la contrattazione collettiva ed il legame tra contrattazione accentrata e contrattazione decentrata. È su questa ultima componente che noi ci concentreremo.

## **2. La produttività ed i salari. Cosa e come contrattare**

Come è noto, il costo del lavoro per unità di prodotto, dato dalle retribuzioni nominali per lavoratore rapportate alla produttività del lavoro, è una delle componenti che vanno ad influenzare il prezzo del prodotto e per questa via la sua competitività sui mercati<sup>12</sup>. Una crescita delle retribuzioni maggiore della crescita della produttività determina un aumento del costo del lavoro per unità di prodotto, con effetti negativi sulla competitività, le cui dimensioni vengono a dipendere dal grado di concorrenzialità dei mercati, scaricandosi sui prezzi o sui margini di profitto.

Al contempo, il costo unitario in termini reali, rapportato quindi all'indice dei prezzi, è un indicatore della quota del lavoro sul reddito nazionale. Questa è così influenzata da due variabili, retribuzioni e produttività, il cui andamento relativo determina il cambiamento nella distribuzione del reddito, e via distribuzione influenza la domanda nazionale di beni e servizi. È quindi cruciale comprendere come cambiano le retribuzioni reali del lavoro al variare della produttività del lavoro e anche come cambia la produttività al variare delle retribuzioni. Ed è importante comprendere i fattori che spiegano la crescita della produttività ed in che misura i benefici si trasferiscono sui redditi da lavoro<sup>13</sup>.

Troppo spesso le retribuzioni sono unicamente considerate come fattore di costo, e quindi di (non)competitività che deve essere compresso, mentre il ruolo che esercitano nell'economia è ben più complesso, e non certo unidirezionale. Mentre la crescita dei salari nominali, a parità di produttività od in eccesso della sua crescita, esercita una pressione sui prezzi verso l'alto e quindi sulla competitività verso il basso, la stessa crescita induce un aumento della produttività sia tramite

---

<sup>10</sup> Se si esamina l'andamento a partire dagli anni '80, oppure dagli anni '70, l'Italia non mostra performance diverse dai G7. L'analisi è a disposizione su richiesta agli autori.

<sup>11</sup> Esiste una vasta letteratura sulle cause del declino ed anche critiche alla tesi del declino stesso. Rinviamo ad alcuni lavori di Tronti (2010a, 2010b) per una valutazione anche critica.

<sup>12</sup> In economia aperta, dato il tasso di cambio. Quindi la competitività sui mercati esteri dipende dal costo unitario del lavoro (nominale) e dal tasso di cambio reale.

<sup>13</sup> Il costo del lavoro per unità di prodotto, in termini nominali od in termini reali merita un approfondimento, che spesso nelle trattazioni divulgative non viene ricordata. Mentre il costo monetario del lavoro per unità di prodotto è una variabile che può contribuire a spiegare il prezzo del prodotto, in base ai comportamenti dell'impresa in mercati competitivi, ma che in se ha un problema, rapportando una variabile nominale (il salario nominale per unità di lavoro) ad una reale (la produttività fisica), il costo reale del lavoro per unità di prodotto è il risultato dei fattori che spiegano dinamica salariale, nominale, dinamica della produttività, fisica, e dinamica dei prezzi, che dipendono dai comportamenti di sindacati-lavoratori, imprese, e forme concorrenziali di mercato, influenzate anche dal grado di apertura degli stessi verso l'estero. I legami tra queste variabili non possono essere interpretati in modo deterministico, in termini di causa-effetto. Qui vi è necessità di un supporto della teoria; quella del costo pieno potrebbe essere adatta per spiegare il legame tra queste variabili, nelle varie ipotesi di mark-up costante o mark-up variabile. Inoltre il mark-up può esser assunto endogeno rispetto al conflitto tra lavoro e capitale, come è nella tradizione classica dell'economia politica.



la pressione esercitata sui costi, sia tramite la crescita della domanda di beni da parte dei percettori di reddito da lavoro. Per cui, dovrebbero sempre essere considerati i seguenti *principi cardine generali*<sup>14</sup>:

- 1) la maggiore crescita della produttività rispetto alla crescita delle retribuzioni nominali conferisce alle imprese un fattore di competitività di costo sui mercati, a parità di margini di profitto;
- 2) la crescita della produttività è influenzata dalla dinamica della domanda la quale risente positivamente dall'andamento della componente reddito da lavoro, implicando un effetto sulla domanda effettiva interna della crescita del salario reale e quindi del reddito disponibile e dei consumi; si tratta di un effetto smithiano (estensione del mercato) sulla produttività;
- 3) la crescita dei costi unitari del lavoro in rapporto ai prezzi di mercato dei beni, e delle retribuzioni reali rispetto al prezzo del capitale fisico induce le imprese ad introdurre innovazioni tecnologiche ed organizzative tendenti ad un risparmio di lavoro, ed alla sostituzione di lavoro con capitale; si tratta dell'effetto ricardiano di risparmio assoluto di lavoro e dell'effetto marxiano di risparmio relativo di lavoro;
- 4) anche le condizioni di concorrenza imperfetta sui mercati spingono le imprese a innovare per recuperare competitività mediante maggiore produttività, con innovazioni di processo e prodotto, rispetto alla dinamica dei costi, e in un contesto di concorrenza schumpeteriana le imprese innovative più efficienti crescono e quelle non innovative e meno efficienti escono dal mercato.

L'andamento delle retribuzioni svolge così una duplice funzione: da un lato di tipo redistributivo, essenziale per sostenere la crescita dei salari reali e quindi fonte principale della domanda interna di beni e servizi, dall'altro di stimolo e pressione per il cambiamento tecnologico e organizzativo delle imprese, compatibilmente al rispetto del vincolo di competitività di costo e di prezzo sui mercati finali.

Negli ultimi anni, ed anche mesi, sono state avanzate varie proposte per attivare un meccanismo *virtuoso* che inneschi e sostenga la crescita della produttività. Varie di queste si concentrano sulla componente aziendale, e quindi sul ruolo della contrattazione. Ad esempio, l'Appello promosso da Acocella, Leoni, Tronti (2006), oppure le proposte formulate in Acocella, Leoni (2007), Ciccarone (2009), Fadda (2009), Messori (2012a, 2012b), Tronti (2010a, 2010c, 2012), Mazzanti, Pini (2013). Noi vediamo più complementarietà che elementi di contrapposizione in queste proposte. Tutte si concentrano, con pesi differenti, sul ruolo della contrattazione accentrata e della contrattazione decentrata.

Gli interventi che si focalizzano sul ruolo della contrattazione nazionale, "modello accentrato", hanno il pregio di definire un quadro robusto che intende impegnare le Parti Sociali ed il Governo ad un *Patto macroeconomico* che vincola il comportamento dei firmatari a vari livelli; un modello di questo tipo tuttavia ha il difetto, se troppo centralizzato, di non consentire l'esplicitarsi delle molteplici peculiarità settoriali, dimensionali, sino a giungere a quelle territoriali ed aziendali, che caratterizzano il sistema produttivo italiano. D'altra parte, l'enfasi molto spiccata sulla dimensione microeconomica, "modello decentrato", che caratterizza altre proposte, ben si potrebbe applicare alle specificità aziendali e territoriali, ma rischia di coinvolgere una quota limitata del tessuto produttivo italiano, data la contenuta diffusione della contrattazione decentrata in meno del 30% delle sole imprese manifatturiere (ISAE, 2009), e prefigura anche soluzioni variegate che si applicano a "macchia di leopardo", e rischiano di entrare in competizione piuttosto che costruire cooperazione.

Non vi è dubbio che l'obiettivo da perseguire attraverso la contrattazione sia macroeconomico, individuato nella crescita della produttività e nel recupero di competitività dell'apparato industriale nazionale, e non solo di sue componenti o addirittura di singole imprese; è il sistema nel suo complesso che deve intraprendere un "circolo virtuoso". Tale obiettivo macroeconomico non può che reggersi su *due pilastri*, in un contesto nel quale le relazioni industriali hanno svolto una

---

<sup>14</sup> Principi trattati estesamente da Paolo Sylos Labini in numerosi suoi scritti come ricordato anche recentemente da Palazzi (2013) e Tronti (2009, 2010c).

funzione positiva e continuano ad avere un loro pregnante significato. I due pilastri sono il *contratto nazionale* ed il *contratto decentrato*. Ed il **metodo** è quello della *concertazione*.

La proposta che articoliamo *nelle sue linee generali* parte da questo presupposto. Il **Patto di produttività e crescita** dovrebbe articolarsi sui due livelli, il primo nazionale ed il secondo aziendale.

Perché il Patto sia credibile ed efficace è richiesto un forte ruolo del soggetto pubblico che intervenga per realizzare una politica economica di sostegno alla domanda effettiva. Senza una politica espansiva che sostenga in via diretta la domanda aggregata, agendo anche sulla componente pubblica, qualsiasi azione concertata tra le parti sociali non conseguirebbe l'obiettivo di crescita della produttività accrescendo i volumi di produzione, ma si tradurrebbe con ogni probabilità in una ulteriore contrazione dell'occupazione, accrescendo flessibilità e ritmi di lavoro.

## 2.1 Patto di produttività e distribuzione: la contrattazione nazionale

Le Parti Sociali (PS) ed il Governo (G) convengono a livello nazionale di stabilire un obiettivo pluriennale di crescita della produttività, *produttività programmata*, e le PS ne prevedono la distribuzione sotto forma di salario mediante la contrattazione nazionale: ad ogni % annuale di crescita della produttività programmata corrisponde una determinata quota % di crescita delle retribuzioni<sup>15</sup>, inferiore all'obiettivo programmato della produttività, ma tenendo conto anche del tasso di inflazione depurato, in parte, dall'inflazione importata<sup>16</sup>. Al contempo PS e G si impegnano a realizzare, sulla base di loro specifici ruoli e competenze, interventi sull'insieme delle componenti che contribuiscono a determinare la realizzazione della crescita di produttività programmata, come sopra indicato, sulle componenti sistemiche, su quelle connettive e su quelle aziendali.

In tale ambito, il contratto nazionale di lavoro non solo svolge la funzione di garanzia dei minimi di trattamento economico e normativo, prevedendo tutele e diritti, ma deve anche farsi carico di trovare strumenti adeguati per perseguire l'obiettivo di crescita della produttività e recupero della competitività. A questo livello, ineludibile data la limitata diffusione della contrattazione decentrata, si concerta un obiettivo di crescita di produttività di settore, di comparto, di filiera, di territorio. Definito questo *obiettivo programmato di produttività*, le PS ed il G firmatari del Patto utilizzano molteplici leve per conseguire l'obiettivo: innovazione organizzativa e tecnologica, investimenti in capitale fisico e capitale intangibile, risorse pubbliche e private in ricerca e sviluppo, e per l'innovazione di prodotto e di processo, interventi sulla formazione ed istruzione, riduzione della tassazione sul lavoro e sull'impresa, snellimento delle procedure amministrative, interventi per contrastare l'elusione fiscale, politiche delle infrastrutture e di valorizzazione ambientale del territorio, lotta alla criminalità e riforma della giustizia civile ed amministrativa.

Il *circolo virtuoso* che si deve generare ha la propria radice nel carattere incentivante dell'obiettivo di produttività programmata, rispetto al quale potenzialmente si può andare oltre mediante appropriati comportamenti. Infatti, le imprese saranno incentivate ad innovare sia sotto il profilo organizzativo che tecnologico al fine di ottenere i guadagni di produttività programmati ed eventualmente superarli al fine di ridurre il CLUP. La competizione che si innesca sarà tale per cui una quota di imprese meno efficienti uscirà dal mercato, con implicazioni occupazionali negative che vanno compensate attraverso riforme strutturali del mercato del lavoro, quali l'introduzione di un sistema di ammortizzatori sociali di stampo universalistico<sup>17</sup>. Al contempo, si possono prevedere effetti positivi sulla qualità della domanda di lavoro, problema spesso trascurato, ma di rilievo sempre più cogente nell'economia italiana caratterizzata dal fenomeno della scarsa qualità della domanda di lavoro, che spiega in parte la diffusa *under-education* in un sistema in cui la percentuale di giovani laureati e diplomati risulta tra le più basse tra i paesi OECD (OECD, 2012b). L'impatto positivo viene generato, oltre che sul lato della domanda, via introduzione di nuove

<sup>15</sup> Come verrà poi indicato, l'obiettivo di produttività non può essere concepito unico per l'intera economia.

<sup>16</sup> Come è stato osservato l'indice IPCA, depurato della dinamica dei prezzi dei beni energetici importati, sottostima la perdita di potere d'acquisto delle retribuzioni (Acocella, Leoni. 2010), e non sembra corretto che l'inflazione importata si scarichi solo sul lavoro.

<sup>17</sup> Questo aspetto è infatti contenuto nella proposta di Messori (2012a), che non esclude certo la possibilità di effetti negativi sul mercato del lavoro.

tecnologie e nuovi processi organizzativi che implicano posizioni lavorative per lavoratori *high-skilled*, anche sul lato dell'offerta, dove l'andamento dei salari, in crescita in accordo alla produttività programmata, crea un incentivo ad acquisire capitale umano, sottraendo il sistema economico italiano da quella spirale perversa che sembra essersi creata tra basse retribuzioni, scarsa domanda di lavoro qualificato e scarsi incentivi ad acquisire elevati livelli di scolarizzazione<sup>18</sup>.

## 2.2 Comportamenti microeconomici e contrattazione decentrata

Veniamo ora al ruolo del secondo pilastro, la contrattazione in azienda.

Innanzitutto bisogna porre rimedio alla scarsa diffusione della contrattazione decentrata. In varie occasioni nel passato si è cercato di incentivare la diffusione della contrattazione decentrata attraverso meccanismi di defiscalizzazione del salario variabile contrattato in azienda. Proposte recenti sembrano voler ripercorrere la stessa strada (Accordo sulla Produttività, 2012)<sup>19</sup>. Dichiariamo subito che non siamo favorevoli allo strumento del vantaggio fiscale, che è stato anche rafforzato con il decreto legislativo del gennaio 2013. Circa la possibilità tutt'altro che remota di favorire contratti cosmetici attraverso un regime di defiscalizzazione senza controlli, abbiamo già scritto in altra sede (Antonioli, Pini, 2012). Al contempo non può essere sottaciuto il rischio di diseguale trattamento economico per un lavoratore coperto da contrattazione decentrata che risulterebbe favorito rispetto a chi non può trarre vantaggio dalla defiscalizzazione perché occupato in una impresa senza contrattazione aziendale (Mazzanti, Pini, 2013)<sup>20</sup>.

Qui richiamiamo l'attenzione sulla possibilità che la nostra proposta presenta di creare un *incentivo endogeno* alla diffusione della contrattazione decentrata, mitigando il problema della scarsa diffusione, e dei due rischi sopra richiamati. Le imprese, infatti, saranno "indotte" a percorrere un sentiero di contrattazione e confronto con i dipendenti e le rappresentanze sindacali al fine raggiungere l'obiettivo programmato di produttività. Coloro che non seguono tale percorso rischiano di trovarsi in una sfavorevole situazione data dalla perdita di competitività nei confronti delle imprese che si sono impegnate sul sentiero virtuoso. Infatti, il costo del lavoro aumenta per tutte le imprese per via della contrattazione nazionale, che sulla base di incrementi di produttività programmata distribuisce parte di questa sotto forma di incrementi retributivi e, quindi, le imprese che vogliono raggiungere e superare tali obiettivi programmati dovranno imboccare un sentiero di cambiamento tecnologico ed organizzativo con la partecipazione attiva della forza lavoro.

La contrattazione decentrata diventa così la leva principale per realizzare gli incrementi di produttività che contribuiranno, oltre agli interventi sistemici e connettivi di cui sopra, al raggiungimento dell'obiettivo programmato ed al suo superamento. Tuttavia, il meccanismo previsto non è affatto quello del salario di incentivazione, oppure la sua variante volta alla suddivisione del rischio, entrambi caratterizzati dai legami delle retribuzioni ad indicatori tradizionali di produttività fisica o di redditività aziendale<sup>21</sup>; semmai si ispira al modello del salario

---

<sup>18</sup> Il ruolo dell'innovazione organizzativa e tecnologica sulla qualità della domanda di lavoro è anche confermata in nostri recenti lavori (Antonioli, Manzalini, Pini, 2011).

<sup>19</sup> Quanto richiesto in quell'accordo ed accolto dal Governo nell'incontro del 21 novembre 2012 è divenuto in parte legge. Infatti nel provvedimento finanziario di fine anno, Legge di Stabilità 2013, n.228 del 24 dicembre 2012, il finanziamento previsto, per il triennio 2013-2015, è stato inserito, anche se ridotto a circa 1,7 miliardi di euro rispetto ai 2,1 miliardi di cui si discuteva nei giorni della sottoscrizione dell'accordo di produttività 2012. Il decreto attuativo per il 2013 è stato firmato in data 22 gennaio 2013. Una analisi del decreto è svolta nell'*Addendum* alla fine del presente testo.

<sup>20</sup> Altre critiche all'Accordo di produttività sono state espresse nell'Appello di Acocella, Leoni, Pini, Tronti (2012a) firmato da numerosi studiosi. Si veda anche Acocella, Leoni, Pini, Tronti (2012b). Ricordiamo, inoltre, che elementi perequativi sono già previsti nel CCNL. In forza di ciò, le imprese senza contrattazione decentrata erogano un compenso annuale ai lavoratori fissato dal CCNL stesso. Tuttavia, sottolineiamo che l'elemento perequativo non ha alcuna funzione incentivante e tantomeno partecipativa. In aggiunta, non è contrattato su alcuna ipotesi di incremento di produttività, di maggiore partecipazione o di investimenti in attività innovative.

<sup>21</sup> La riproposizione di parametri derivati da indici di profittabilità al netto della tassazione tratti dal bilancio delle imprese, o derivati dall'andamento dei valori azionari delle stesse, oppure parametri di presenza/assenza sul posto di lavoro o di efficienza del processo lavorativo misurato dal rapporto produzione per tempo effettivo di lavoro, costituiscono alcuni degli esempi che vengono periodicamente richiamati nell'ambito della *retorica della partecipazione*. Essi sono in verità intesi ai fini della riduzione *sic et simpliciter* del costo del lavoro tramite la riduzione

di partecipazione. In che modo? Occorre ribaltare la logica che fa seguire gli incrementi salariali ai guadagni di produttività o redditività. Sono i primi che devono indurre nelle imprese i guadagni di produttività che accrescono la competitività sul mercato, in coerenza con quanto suggerito dai **principi cardine generali** di cui sopra. Questo lo si può realizzare legando gli incrementi retributivi ai cambiamenti organizzativi del lavoro ed agli impegni delle imprese, dei lavoratori e loro rappresentanti in sede aziendale sul terreno della tecnologia, dell'innovazione di processo e prodotto, dell'innovazione organizzativa, dello sfruttamento delle ICT e, per nulla ultimo, dell'innovazione ambientale, connettendo competitività e sviluppo dell'impresa ad un modello di crescita sostenibile.

Deve essere evidente che principio cardine su cui basare la contrattazione decentrata è quello del salario di partecipazione che implica un modello di gestione delle risorse umane volto alla co-partecipazione dei lavoratori nei processi decisionali, o quantomeno ad un loro coinvolgimento sostanziale negli stessi attraverso valorizzazione del lavoro, promozione dello spirito di appartenenza e condivisione, percezione di equità organizzativa oltre che retributiva, centralità delle competenze del lavoratore e del loro sviluppo mediante una formazione che conferisca al contempo responsabilizzazione e decentramento decisionale, coinvolgimento nelle procedure di determinazione degli obiettivi, monitoraggio e verifica finale dei risultati, pratiche di lavoro innovative centrate sul *team-work*, *multi-tasking*, *job-rotation*, *problem solving* (Santangelo, Pini, 2011). Modelli di organizzazione del lavoro basati sulle *best-practices* e sul decentramento decisionale (*de-verticalised forms of labour organisational practices*) (Leoni, 2008, 2012, 2013a), unitamente al contenuto di competenze relazionali dei lavoratori e dei modelli di apprendimento, costituiscono fattori esplicativi delle decisioni delle imprese sul terreno dell'innovazione di processo e di prodotto, del controllo di qualità, di innovazioni incrementali piuttosto che radicali (Pini, Santangelo, 2005; 2010). La partecipazione si sostanzia poi in forme dirette ed indirette, attraverso le rappresentanze sindacali, che assumono rilevanza centrale in contesti in cui le relazioni industriali sono estese e storicamente determinate. Infatti, nel campo degli studi di *industrial relations* vi sono ampi riscontri circa il ruolo favorevole di relazioni di complementarietà piuttosto che di sostituibilità tra partecipazione diretta dei lavoratori nel processo di decentramento decisionale e partecipazione mediata dalle rappresentanze sindacali tramite la tripartizione *informazione*, *consultazione*, *negoziato* (Cainelli, Fabbri, Pini, 2002; Bazzana *et al.*, 2005; Antonioli *et al.*, 2010, 2011; Gritti, Leoni, 2012; Leoni, 2012).

Come abbiamo suggerito in Mazzanti, Pini (2013), cinque sono i **principi cardine specifici** a cui si dovrebbe conformare il *salario di partecipazione*:

- 1) la parte variabile della erogazione al lavoratore sia una aggiunta al salario normale da questo percepito, e non sostitutiva di una quota di questo, ovvero non si deve trasformare una quota certa del salario in una quota incerta;
- 2) che la partecipazione sia agli utili e non alle perdite dell'impresa, che invece rimangono parte del rischio imprenditoriale, per cui la concezione di suddivisione del rischio non è appropriata e non deve applicarsi alla relazione retribuzione variabile e risultati;
- 3) che la variabilità della quota aggiuntiva debba collegarsi alla organizzazione e struttura dell'impresa, ed in particolare alla partecipazione dei lavoratori alla organizzazione del lavoro, e non a fattori di rischio imprenditoriale e di mercato che possono risultare anche aleatori;
- 4) che la partecipazione implichi necessariamente che i lavoratori abbiano *voce* nelle scelte dell'impresa sui fattori organizzativi che li coinvolgono e che hanno effetti sulla retribuzione variabile, sotto forma di modalità non solo informative, ma anche consultive e negoziali con la direzione dell'impresa; in tale ambito neppure devono essere escluse forme di partecipazione o co-partecipazione formali e strutturate ad organismi dell'impresa, già esistenti o da costituire in via sperimentale;

---

della componente fissa del salario a favore di una variabile, come nel caso della motivazione di suddivisione del rischio, oppure mediante un aumento della produttività intervenendo sui ritmi di lavoro, riduzione delle pause, riduzione dell'assenteismo, come nel caso del salario di incentivazione dello sforzo lavorativo.

5) che tutto ciò avvenga in virtù della pre-esistenza di una relazione fiduciaria tra le parti, piuttosto che essere questo lo strumento per costruire tale relazione fiduciaria<sup>22</sup>.

A nostro avviso, nel quadro dei precedenti principi cardine il secondo pilastro della contrattazione va dunque grandemente rafforzato, perché è su questo piano che si realizza un gioco a somma positiva tra le parti sociali su retribuzioni/produttività. E questa componente aziendale della ripresa dal declino della produttività non può che legarsi a quelle componenti sistemiche e connettive (tra cui istruzione, formazione, ricerca scientifica e tecnologica, innovazione) che richiamano la necessità della contrattazione nazionale su obiettivi programmati di crescita della produttività non solo e non tanto per la scarsa diffusione della contrattazione decentrata nel nostro sistema, quanto per le complementarità con cui devono operare le varie azioni di PS e G, nell'ambito del **Patto** che sottoscrivono.

Poiché, come abbiamo già osservato, la contrattazione decentrata rappresenta il secondo pilastro su cui la nostra proposta si fonda, è necessario evidenziarne, allo stato attuale, un limite importante: nelle micro, piccole ed anche medie imprese, soprattutto dove mancano le rappresentanze sindacali all'interno dell'impresa, la contrattazione aziendale non esiste. Considerato che il tessuto produttivo italiano è costituito per circa il 98% da imprese con meno di venti addetti e con alta probabilità senza rappresentanze sindacali, il problema della diffusione della contrattazione aziendale emerge in tutta la sua rilevanza.

Per affrontare il nodo della diffusione della contrattazione di secondo livello nelle imprese di piccole dimensioni si può fare ricorso alla contrattazione territoriale. Quest'ultima deve svilupparsi tra sindacato e associazioni d'impresa in modo da fornire copertura a quelle imprese ed a quei lavoratori che altrimenti non sarebbero coinvolti dalla contrattazione decentrata<sup>23</sup>. Allo stato attuale un'impresa che non ha rappresentanze sindacali può già recepire in forma scritta il contratto collettivo territoriale siglato dalle parti sociali. Così facendo può godere delle agevolazioni fiscali derivanti dalla introduzione del salario variabile. In forza del principio della libertà sindacale negativa, anche un'impresa non iscritta all'associazione di categoria firmataria dell'accordo collettivo territoriale può recepire il contratto. Di fatto, dunque, lo strumento per la copertura di imprese di piccole dimensioni con accordi di secondo livello esiste già, ma tale strumento andrebbe raffinato al fine di diventare parte integrante e coerente nel nostro modello.

Due elementi creano un terreno scivoloso per un'applicazione compiuta di una contrattazione territoriale coerente con la nostra proposta per quelle imprese che non hanno contrattazione interna: a) sindacato e imprese dovrebbero fare un salto di qualità sui temi da contrattare a livello territoriale, rendendoli omogenei a quelli contrattati a livello d'impresa; b) la contrattazione territoriale dovrebbe essere ulteriormente raffinata/declinata in modi distinti per i diversi settori/filiere produttivi. Sul primo punto si deve osservare che anche la contrattazione territoriale dovrebbe includere quegli elementi relativi al salario di partecipazione elencati sopra. Le imprese che recepiscono il contratto collettivo si impegnano quindi sugli stessi elementi delle imprese che fanno contrattazione al loro interno. Sul secondo punto la dimensione territoriale potrebbe non risultare soddisfacente, mentre la determinazione di linee guida di intervento su aspetti di innovazione tecno-organizzativa sarebbero più coerenti se pensati sulla base del binomio territorio/settore-filiera produttiva, per soddisfare le specifiche esigenze in termini di strategie innovative.

Le imprese che decidono di recepire il contratto territoriale vincolano se stesse al rispetto di una serie di elementi, declinabili poi secondo le specificità d'impresa, del tutto simili a quelli che sono contrattati a livello d'impresa per quelle che fanno contrattazione al proprio interno. Se così non fosse la contrattazione di secondo livello su base territoriale perderebbe di efficacia e le imprese coperte da tale "ombrello" non si collocherebbero su alcun sentiero virtuoso fatto di cambiamenti tecno-organizzativi, salario di partecipazione e guadagni di produttività.

Le organizzazioni sindacali territoriali e le associazioni d'impresa hanno già gli strumenti per produrre accordi territoriali che contengano gli elementi sufficienti per definire linee guida che, se

<sup>22</sup> Tali principi sono quelli a cui si richiamava lo stesso Luigi Einaudi nel suo *Lezioni di politica sociale* del 1949.

<sup>23</sup> L'elemento perequativo previsto in alcuni contratti nazionali non fornisce la soluzione a questo problema, in quanto offre copertura parziale, ma soprattutto non costituisce una leva micro per far crescere la produttività nelle imprese senza contrattazione aziendale.

recepite dalle imprese senza contrattazione interna, consentano a queste ed ai loro dipendenti di essere coperti da accordi di secondo livello coerenti con la nostra proposta.

### 2.3 *La necessità di regole di democrazia sindacale: un intervento del legislatore non è più rinviabile.*

La realizzazione di quanto sopra indicato non può prescindere però da un *presupposto*, ovvero dalla esistenza di una condizione *ex-ante* che consenta il confronto prima e l'impegno poi delle PS contraenti il **Patto**. Questo presupposto è costituito dalla *democrazia sindacale*. Anzitutto i lavoratori devono essere liberi di associarsi e poter decidere l'organizzazione sindacale a cui iscriversi. In secondo luogo, questa organizzazione che apre il confronto con altre organizzazioni ed istituzioni deve essere dotata di rappresentatività, ovvero avere un significativo tasso di rappresentanza dei lavoratori, che dovrebbe essere certificato e non semplicemente dichiarato. In terzo luogo, l'esito del confronto, ovvero l'intesa raggiunta, deve essere approvato dalla maggioranza dei lavoratori che sono i principali depositari degli effetti dell'intesa. Solo mediante queste tre fasi una intesa potrà impegnare le PS al suo rispetto.

Sappiamo che siamo in presenza di un vuoto regolativo grave in questo ambito, che è segnalato da decenni. Nel lontano 1993, il famoso Protocollo del 23 luglio sottoscritto da tutte le PS ed il G prevedeva l'opzione di un intervento legislativo in campi nei quali il legislatore non era mai riuscito a intervenire, ovvero l'art.39 della Costituzione, che regola sia la libertà e autonomia sindacale sia il loro ordinamento democratico e la legittimità di svolgere attività negoziale collettiva con efficacia per tutte le parti che hanno sottoscritto gli accordi, al fine di conferirne piena attuazione. Come bene insegnano autorevoli studiosi (Romagnoli, 2013; Mariucci, 2013; Carrieri, 2011), sappiamo bene che rispetto a quel modello contrattuale, costruito sui due livelli e su un metodo, il tempo – con il contributo delle parti coinvolte – ha operato per frantumarlo, senza peraltro sostituire a esso nulla che possa essere chiamato nuovo modello regolativo, se non una grandiosa confusione di funzionamento delle relazioni industriali, costosa per le imprese e per i lavoratori, in termini di concorrenzialità per le prime e diritti e tutele per i secondi, a tutto vantaggio di chi pratica *dumping sociale ed economico*.

Proprio per questa ragione, sebbene non certo l'unica, quel modello del 1993, costruito sui due livelli di contrattazione, è secondo noi l'unico di cui attualmente si dispone, e da cui occorre partire per riformarlo, senza avventurarsi in soluzioni che rischiano di essere solo di corto respiro, semmai muovendosi lungo la strada tracciata con l'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011. Occorre però che si dia attuazione all'art.39 della Costituzione, mediante intervento legislativo, attuando quanto previsto dalle PS nel giugno 2011 in materia di rappresentatività e diritti sindacali.

In particolare, sarebbe auspicabile che<sup>24</sup>:

- 1) la certificazione di rappresentatività sia curata dal CNEL avendo come riferimento due indicatori: (a) il numero degli iscritti ai sindacati in base alle deleghe dei lavoratori al versamento dei contributi sindacali certificati dall'INPS; (b) i consensi ottenuti nelle elezioni delle rappresentanze sindacali unitarie da rinnovarsi ogni tre anni;
- 2) i sindacati titolari a negoziare siano quelli che raggiungono il 5% del totale dei lavoratori per ogni categoria a cui si applica il contratto nazionale di lavoro;
- 3) l'applicazione di quanto previsto dai contratti collettivi, su materie economiche e normative, si abbia per tutti i lavoratori occupati nei settori per i quali si ha CCNL e nel caso di contratti di secondo livello per tutti i lavoratori occupati nell'impresa per la quale l'accordo è stato sottoscritto;
- 4) i contratti collettivi impegnino le associazioni sindacali firmatarie operanti nel settore o in azienda al rispetto di quanto sottoscritto dalle organizzazioni maggioritarie per

---

<sup>24</sup> Oltre a quanto indicato, crediamo sia indispensabile l'abrogazione dell'art.8 della legge 148 del 2011 che prevede introduzione della categoria di contratti aziendali o territoriali di prossimità per i quali si prevede che questi possano derogare dalla contrattazione collettiva di superiore livello ed anche da disposizioni legislative. La gran parte degli studiosi più qualificati in ambito giuslavoristico ed economisti del lavoro si sono espressi nettamente in modo contrario a tale norma che rischia di destrutturare il diritto del lavoro ed il modello contrattuale esistente, senza prefigurarne un altro. Si veda Romagnoli (2013).

- rappresentatività, o qualora ciò sia approvato dalla maggioranza dei componenti delle rappresentanze sindacali unitarie elette, o dalle rappresentanze sindacali aziendali costituite nell'ambito delle organizzazioni sindacali che risultino maggioritarie in termini di deleghe relative ai contributi sindacali conferite dai lavoratori dell'azienda;
- 5) sia previsto la possibilità dello strumento referendario per l'approvazione dei contratti collettivi a cui partecipano tutti i lavoratori a cui si applicano i contratti stipulati, su richiesta delle organizzazioni sindacali non firmatarie se queste sono altamente rappresentative, stabilendo una soglia minima di rappresentatività; lo strumento referendario potrebbe divenire essenziale se a livello aziendale i contratti non sono sottoscritti dalla maggioranza dei componenti delle RSU o dalle RSA maggioritarie; lo strumento referendario può essere richiesto sia da organizzazioni firmatarie dell'accordo, che da quelle non firmatarie qualora siano rappresentative, ed anche da una quota da definirsi dei lavoratori a cui si applicano le intese raggiunte;
  - 6) siano definiti le materie nell'ambito delle quali la contrattazione collettiva di secondo livello possa prevedere intese, anche temporanee e comunque motivate da ragioni economiche di crisi, che modificano quanto previsto dal contratto collettivo nazionale di riferimento; al contempo siano definite le procedure con le quali ciò possa avvenire, e comunque esclusivamente nell'ambito di quanto regolamentato dal contratto nazionale.

#### *2.4 Il ruolo del Governo: cosa il soggetto pubblico deve assicurare*

Se le PS si impegnano a ridisegnare il modello contrattuale come sopra indicato, definendo un nuovo assetto di regole che governa la crescita della produttività e la sua distribuzione sul salario reale che deve fornire competitività alle imprese ed anche garantire una distribuzione del reddito tra salari e profitti più equilibrata a favore del lavoro, occorre che il G accompagni questa riforma come soggetto macroeconomico di prima istanza.

Il primo compito che deve svolgere il G è quello di lasciare spazio alle PS nel definire la regola distributiva a livello microeconomico, con effetti che sono anche di tipo macroeconomico, come risulterà evidente<sup>25</sup>. A tal fine la priorità è ridurre il cuneo fiscale tra salario netto che va al lavoro e costo del lavoro per l'impresa. Oggi tale cuneo è in media pari al 47,6% (OECD, 2012a)<sup>26</sup> del costo del lavoro, computando imposizione fiscale sul reddito da lavoro, oneri sociali e contributivi a carico dell'impresa e del lavoratore. Al contempo deve intervenire per una riforma dell'Irap (ad iniziare dalla eliminazione del monte salari dalla base imponibile), che come è noto si presenta come una imposta distorsiva a carico dell'impresa che penalizza la sua capacità di creare occupazione. Ciò implica una profonda riforma del sistema impositivo che al fine di ridurre il carico fiscale su chi produce valore aggiunto, dovrebbe agire su vari fronti, in modo complementare: 1) applicare la norma della progressività impositiva sia nella fiscalità diretta che in quella indiretta, contrastando la tendenza a favore della regressività fiscale che si è affermata negli anni passati; 2) spostare l'imposizione dalla produzione e dal lavoro verso le attività e le rendite finanziarie, dando applicazione anche alla recente *Tobin tax* introdotta in ambito europeo all'insieme dei prodotti e delle transazioni finanziarie che oggi godono indubbiamente di una fiscalità di vantaggio; 3) ridurre l'imposizione sui flussi di reddito ed accrescere il carico sugli stock, il che implica tasse ambientali sull'utilizzo delle risorse naturali, e tasse fortemente progressive sui patrimoni mobiliari e immobiliari; 4) introdurre tutti quegli strumenti e norme che consentono di abbattere l'evasione fiscale, ad iniziare dal falso in bilancio, alla tracciabilità dei pagamenti con vincoli più rigidi sull'utilizzo del contante. Questi sono quegli interventi che ricadono soprattutto nella sfera dei fattori sistemici e connettivi che hanno contribuito al declino della produttività di cui si è detto in

---

<sup>25</sup> In questa direzione si muovono anche alcune proposte contenute sia nel Piano del Lavoro della CGIL che nel Progetto Confindustria per l'Italia, entrambi gennaio 2013.

<sup>26</sup> Da fonte Oecd risulta che per il 2011, l'impresa versa il 24,3% per contributi previdenziali, ed il lavoratore 24,3% per imposte (16,1%) ed oneri contributivi (7,2%), per cui la retribuzione netta che va al lavoratore è pari al 52,4% del costo totale del lavoro pagato dall'impresa. Il cuneo era 46,9% nel 2000, per scendere al 45,7% nel 2003 e nel 2005, e salire nel 2011 al 47,6%. Tra i 33 paesi considerati, l'Italia si colloca al sesto posto per quota del cuneo fiscale, dopo Belgio, Germania, Francia, Ungheria e Austria.

precedenza. La minore pressione fiscale sul lavoro e sull'impresa produce molteplici effetti: a) libera una quota di salario alla contrattazione fra le parti; b) conferisce margini di competitività di prezzo alle imprese, importante fattore per la concorrenzialità sui mercati esteri, riducendo il costo unitario del lavoro; c) accresce il potere d'acquisto del salario con effetti positivi sulla domanda interna di beni e servizi sul mercato. La riforma del sistema fiscale consente anche a G di trarre alcuni benefici, il più importante recuperare e acquisire risorse aggiuntive dalla tassazione per poter essere impiegata in parte per la riduzione della tassazione sul lavoro e sull'impresa, e in parte per le risorse aggiuntive necessarie per realizzare altri interventi che il **Patto** sottoscritto prevede.

Il secondo compito che deve svolgere il G è quello di incentivare strategie innovative delle imprese. Qui tre sono le azioni. La prima è quella di supportare le decisioni di investimento in innovazione tecnologica, nell'innovazione di prodotto e nella qualità del processo produttivo e del prodotto anche secondo standard di sostenibilità ambientale. Ciò può essere realizzato con il credito d'imposta per le imprese che investono le risorse economiche sull'innovazione, estendendo quanto era previsto da legislazioni già sperimentate nel passato. In secondo luogo, fondamentale è l'incentivo alla adozione di pratiche innovative nell'organizzazione del lavoro. In questo campo, non solo occorrono strumenti fiscali quali il credito d'imposta strutturale, ma progetti di innovazione organizzativa sia nel pubblico (pubblica amministrazione) che nelle imprese private come indicato da anni in sede Unione Europea e sulla base delle esperienze realizzate da vari paesi dell'Unione. Dal lontano 1997, anno in cui la Commissione Europea diffondeva il **Green paper** su *Partnership for a new organization of work* (EC, 1997), mentre in vari paesi del nord Europa si avviavano esperienze con supporto pubblico di *partnership* per la riorganizzazione dei luoghi di lavoro, in Italia si è privilegiata la strada della flessibilità esterna all'impresa senza conseguire risultati positivi sulla produttività ma realizzando il risultato di accrescere il dualismo del mercato del lavoro. Per recuperare il gap organizzativo con gli altri paesi occorre definire un protocollo condiviso con standard minimi che l'organizzazione del lavoro deve soddisfare, conferire incentivi economici perché siano fatti osservare, ed azioni pubbliche di supporto sulle seguenti aree: servizi di ricerca per l'innovazione organizzativa, formazione sulle nuove forme di organizzazione del lavoro, sviluppo delle competenze trasversali piuttosto che tecniche-specialistiche (Acocella, Leoni, Tronti, 2006). La terza azione è costituita dalla riforma dei sistemi di garanzia di reddito per tutti coloro che sono coinvolti nei processi di riorganizzazione dell'impresa in quanto tali processi non sono a costo zero e possono comportare la necessità di gestire la mobilità esterna all'impresa e di formazione e ricollocazione delle risorse umane sul mercato del lavoro. Questi processi non possono essere gestiti da strumenti tradizionali quali cassa integrazione od ammortizzatori in deroga, ma necessitano di percorsi specifici di formazione e di accompagnamento al lavoro che richiedono sia garanzie di reddito che servizi efficaci per l'impiego.

Ma è evidente come tutto ciò non sia sufficiente. Un **Patto** che impegni le PS ad assumere comportamenti virtuosi indirizzati alla ripresa del sentiero di crescita della produttività intervenendo sulla organizzazione del lavoro senza crescita della domanda aggregata e della produzione, implicherebbe solo un innalzamento delle prestazioni del lavoro ed una riduzione dei livelli di impiego complessivi. Le imprese trarrebbero vantaggi dalla contrattazione decentrata e dalla maggiore flessibilità interna all'impresa, ma i redditi da lavoro nel complesso ne soffrirebbero e quindi la domanda interna stagnerebbe. Si riproporrebbe un modello di crescita (bassa) trainata dai mercati esteri, mediante una svalutazione interna del lavoro, perché impossibilitati alla svalutazione esterna della moneta. Lo "scambio politico" si tradurrebbe in "scambio masochista" (Tarantelli, 1982)<sup>27</sup> per i lavoratori ed il ceto medio. Non è probabilmente pensabile un ritorno alla "regola aurea" della produttività (Leon, 2012), in presenza di cambi fissi, ma non è possibile eludere il terzo compito che sta di fronte al G, ovvero il sostegno alla domanda interna. Nelle condizioni

---

<sup>27</sup> Lo "scambio politico" che proponeva Tarantelli, in presenza di inflazione a 2 cifre, era quello tra moderazione salariale e rientro dall'inflazione, mediante la predeterminazione dell'inflazione, mentre lo "scambio masochista" implicava moderazione salariale in cambio della recessione e disoccupazione (Tarantelli, 1982, ed, 1995, p.39). Nella nostra accezione lo "scambio masochistico" è quello tra maggiore produttività, tramite la riorganizzazione del lavoro e la flessibilità interna all'impresa, e diminuzione della occupazione e della quota del reddito da lavoro, in assenza di crescita della domanda e della produzione, mentre lo "scambio politico" è quello tra maggiore produttività e maggiore crescita del reddito, favorito dalle azioni espansive del soggetto pubblico.



dell'Unione Europea Monetaria questo compito può essere svolto sia utilizzando gli strumenti che l'Europa mette a disposizione sia intervenendo perché l'Europa rinunci alla politica di “austerità espansiva” ed adotti azioni di rilancio della crescita, con azioni coordinate di politica monetaria e politica fiscale che non comprimano la domanda interna dei paesi e la quota dei salari sul reddito, anzi le accrescano entrambe<sup>28</sup>. Non potrà essere il ritorno alla regola aurea, ma certo è essenziale un riequilibrio dei pesi relativi tra domanda interna e domanda estera, tra quota dei salari sul reddito e quota dei profitti e quota delle rendite, tra sistemi di *welfare* pubblici e privatizzazione del *welfare*.

### 3. *Scenari di riferimento: un esercizio applicato a Italia vs. Germania*

Ipotetici scenari riferiti a quanto e cosa contrattare a livello nazionale e decentrato possono essere costruiti tramite il seguente esercizio che proponiamo. Innanzitutto, l'individuazione dell'obiettivo di produttività programmata non può essere guidata da una logica di breve periodo. In secondo luogo, si potrebbe assumere come riferimento un percorso di *catching-up* nei confronti della produttività tedesca, tra le principali economie nostre *competitors*, dal 2013 al 2020. In sintesi, durante tale arco temporale (2013-2020) si prevede di colmare il *gap* di produttività nei confronti della economia tedesca: la più distante da noi in termini di produttività oraria.

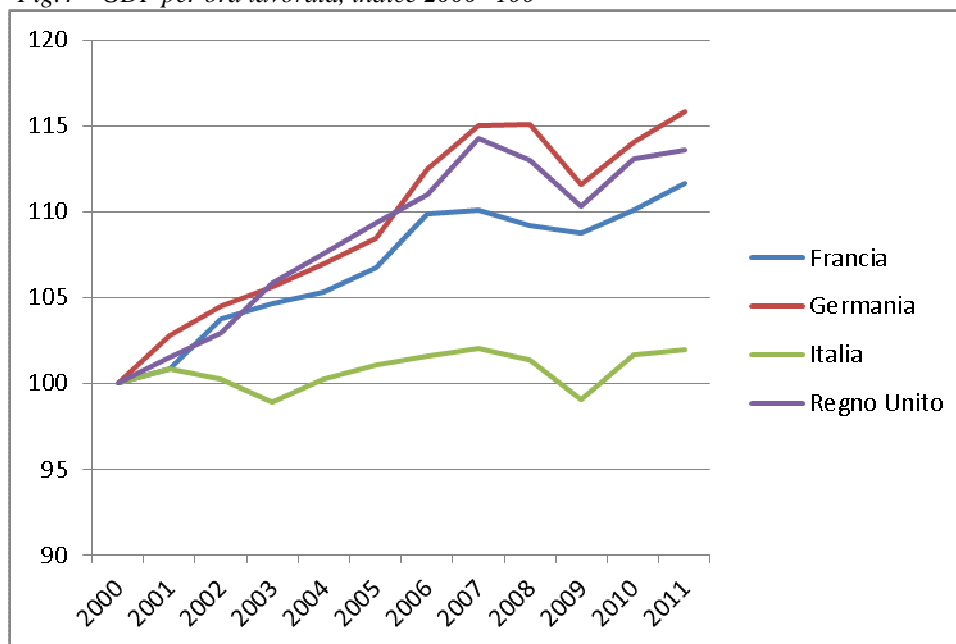
Sulla base dell'utilizzo di diverse fonti di dati emerge un forte *gap* tra la produttività italiana e quelle dei nostri *competitors* europei. Sia utilizzando la fonte di dati *Total Economy Database (TED)* (The Conference Board, 2013) che i dati Eurostat (2013) si può calcolare l'andamento della produttività aggregata del lavoro (PIL per ora lavorata) dei quattro paesi considerati a scopo illustrativo: Italia, Francia, Germania e Regno Unito. Prendendo come anno base il 2000 (produttività pari a 100) e registrandone lo sviluppo sino al 2011 è possibile individuare i punti di *gap* tra le produttività orarie dei diversi paesi. Lo stesso esercizio può essere condotto attraverso l'utilizzo di dati di fonte OECD (2013), che saranno quelli riportati nelle figure di seguito, sia al fine di mantenere omogeneità con quanto riportato nella scomposizione del PIL pro-capite nella prima sezione di questo lavoro, sia perché i dati OECD ci consentono di usare una misura dell'andamento delle retribuzioni congrua per la nostra analisi. Focalizzando l'attenzione sul GDP per ora lavorata emerge che il divario cumulato tra Italia e Germania nel tempo è pari a circa 14 punti (fig.4), poco più di 12 rispetto al Regno Unito e 10 nei confronti della Francia. Divari di grandezza simile si riscontrano anche con i dati Eurostat (2013) e *TED* (2013), sempre considerando il 2000 come anno base<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> In un contributo di uno di noi (Pini, 2013a) sono state individuate *sette azioni cardine* che l'Europa dovrebbe intraprendere e per le quali il governo italiano dovrebbe impegnarsi in modo concertato con altri governi europei. Queste azioni riguardano: 1) ruolo e politica della BCE, 2) bilancio comunitario; 3) *Eurobonds*; 4) consolidamento dei debiti nazionali e politiche strutturali di aggiustamento dei deficit commerciali tra i paesi dell'Unione; 5) investimenti pubblici finanziati sui bilanci nazionali non vincolati dal Patto di Stabilità; 6) armonizzazione fiscale, 7) riforma del sistema bancario e regolamentazione dei mercati finanziari.

<sup>29</sup> Sempre sulle stesse fonti di dati si riscontra un *gap* di produttività ben più elevato se l'anno base viene fatto scivolare indietro nel tempo; tuttavia ci sembra opportuno non fissare in un passato troppo remoto il punto di partenza del nostro esercizio, per ragioni che hanno a che fare anche con il cambiamento strutturale forte legato alla Germania all'inizio degli anni novanta: l'unificazione tra Repubblica Federale Tedesca e Repubblica Democratica Tedesca. Per il caso tedesco, possiamo ragionevolmente supporre che tale *shock* sia stato riassorbito nell'arco di un decennio e che l'andamento della produttività dal 2000 per l'economia tedesca non risenta ora troppo del processo di unificazione.

Fig.4 – GDP per ora lavorata, indice 2000=100



Fonte: OECD (2013)

Così come abbiamo riportato un confronto tra l'andamento delle produttività orarie, possiamo fornire una rappresentazione grafica dell'andamento del costo del lavoro in termini nominali e reali (deflazionato in accordo all'*Harmonised Consumer Price Index*), inteso come *Labour Cost*<sup>30</sup> per ora lavorata dalle statistiche OECD. Dalla fig.5 abbiamo una chiara rappresentazione di quale sia stato l'andamento di tale variabile di interesse e quindi del trend del costo del lavoro in termini nominali. Per tutti i paesi il trend è crescente ed il tasso di crescita è simile per Italia e Francia, mentre risulta più elevato per il Regno Unito e più contenuto per la Germania rispetto all'Italia. In fig.6 è riportato l'andamento della stessa variabile in termini reali. La posizione dei quattro paesi non muta.

Tuttavia, possiamo valutare come sia mutato nel decennio considerato la quota che va al lavoro in rapporto al reddito prodotto per ora lavorata (fig.7). Focalizzando l'attenzione sul caso italiano<sup>31</sup>, notiamo che sia la torta, rappresentata dalla produttività oraria, sia il costo del lavoro orario in termini reali rimangono complessivamente invariati. Muta di poco la quota del costo del lavoro sul reddito complessivo: in aumento di 1 punto circa nel 2011. Sul 2011 lo stesso ragionamento vale anche per la Francia. La quota di reddito complessivo che va al lavoro rimane pressoché immutata, ma in tal caso la torta si allarga (la produttività per ora lavorata). Diversi sono il caso tedesco e britannico. Il primo evidenzia chiaramente come a fronte di un aumento complessivo della torta da distribuire, dato dall'incremento cumulato notevole della produttività oraria, il costo del lavoro orario sia in riduzione quasi sull'intero decennio. Ciò non significa che l'ammontare complessivo di reddito che va al lavoro sia in riduzione, poiché se diminuisce la quota che va al lavoro, ma la torta aumenta per via dell'incremento di produttività il "lavoro" è possibile che il lavoro non sia penalizzato per il volume di prodotto che gli deriva<sup>32</sup>. Il secondo mostra sia produttività che costo del lavoro in aumento, ma l'aumento cumulato del costo del lavoro è superiore rispetto a quello

<sup>30</sup> Riportiamo l'andamento del *Labour Cost*, anziché l'usuale variabile *Labour Compensation* per due ragioni. La prima è che nel *Labour Cost* abbiamo inclusi anche gli oneri ed i contributi a carico del dipendente, che non sono compresi, secondo la definizione OECD nella variabile *Labour Compensation* (<http://stats.oecd.org/mei/default.asp?lang=e&subject=11>). La seconda ragione è che nelle serie di dati OECD la variabile *Labour Compensation* per ora lavorata non è disponibile per il Regno Unito, mentre la variabile *Labour Cost* è disponibile e ci consente di costruire la variabile *Costo del Lavoro per ora lavorata* per tutti e quattro i paesi considerati.

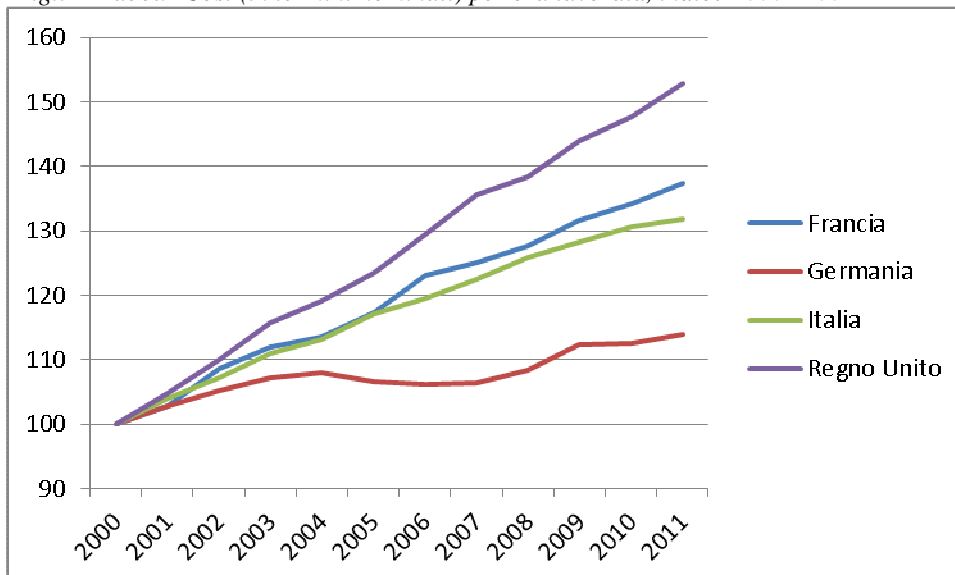
<sup>31</sup> Risulta interessante notare che il costo del lavoro per ora lavorata in termini reali in Italia (21 euro circa al 2011) è più basso rispetto sia a Germania (25) che a Francia (28), mentre risulta di poco superiore a quello del Regno Unito (19).

<sup>32</sup> Occorre valutare la dinamica della occupazione (dipendente e autonoma), che è piuttosto positiva nel caso tedesco.

della produttività, anche se negli ultimi anni la crescita del costo del lavoro si arresta, in corrispondenza di una forte svalutazione della sterlina sull'euro<sup>33</sup>.

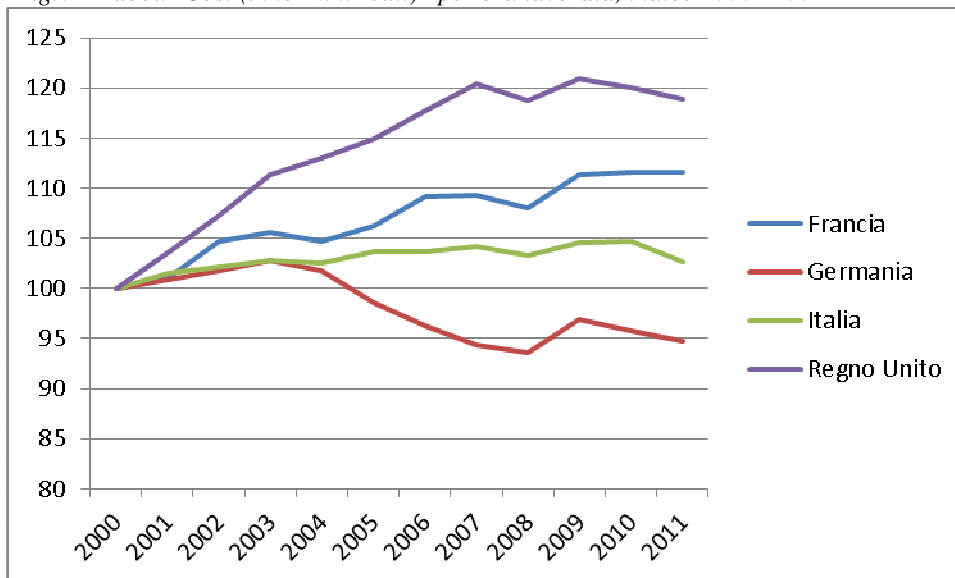
Il quadro che emerge è quindi variegato: mentre in Francia ed Italia il costo del lavoro in termini reali si muove (circa) come si muove la produttività, per la Germania il costo del lavoro è in diminuzione a fronte di una produttività in crescita e per la Gran Bretagna sia produttività che costo del lavoro crescono, ma quest'ultimo cresce di più, sebbene freni negli ultimi quattro anni circa della serie.

Fig.5 – Labour Cost (in termini nominali) per ora lavorata, indice 2000=100



Fonte: nostre elaborazioni su dati OECD (2013)

Fig.6 – Labour Cost (in termini reali)\* per ora lavorata, indice 2000=100

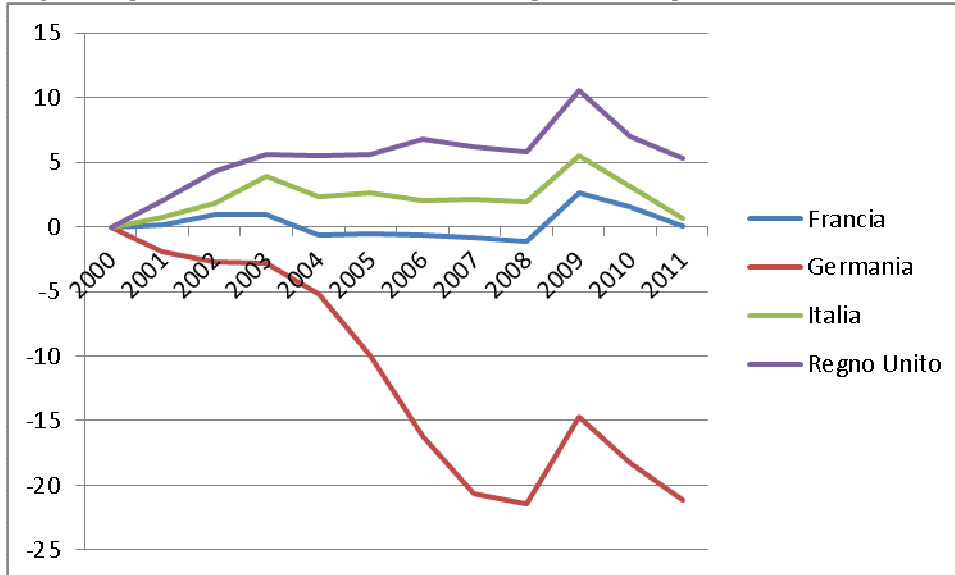


Fonte: nostre elaborazioni su dati OECD (2013)

\*Variabile deflazionata utilizzando l'Harmonised Consumer Price Index (HCPI)

<sup>33</sup> Sul caso tedesco, ma non solo, rinviamo alla recente nota che uno di noi ha scritto a commento della “regola di piombo” auspicata dalla BCE anche di recente (Mario Draghi al Consiglio Europeo del 14-15 marzo 2013). Si veda Pini (2013b) ed anche sempre su produttività e flessibilità del mercato del lavoro, Pini (2013c).

Fig.7 – Gap tra Labour Cost (in termini reali) e produttività, per ora lavorata, indice 2000=100



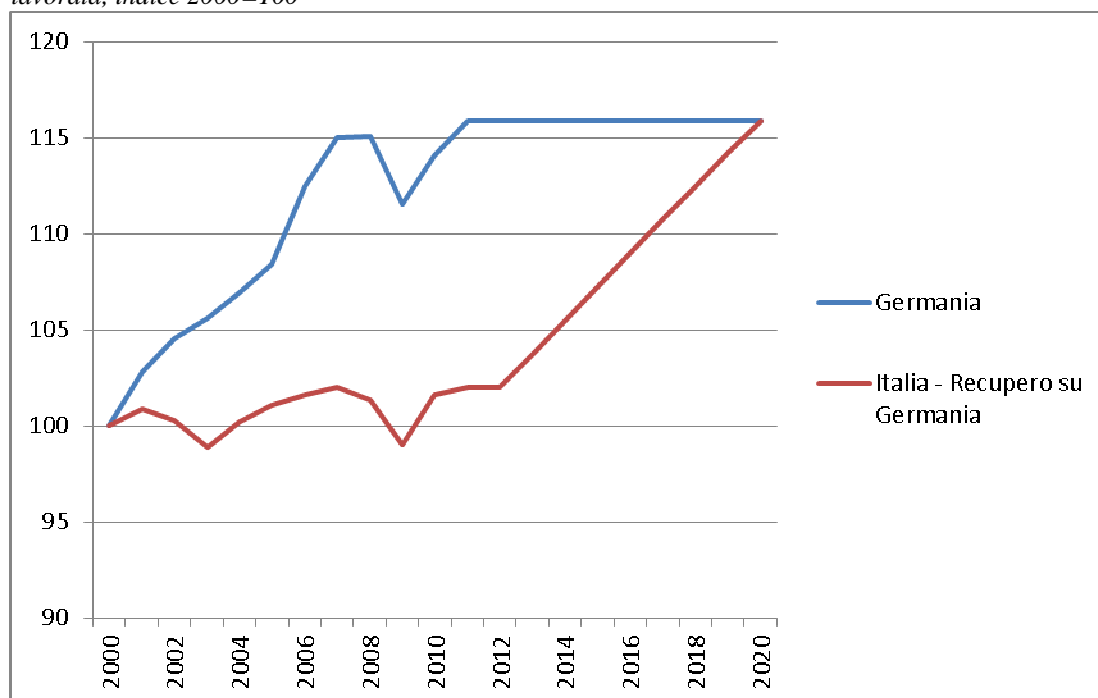
Fonte: nostre elaborazioni su dati OECD (2013)

L'esercizio che conduciamo di seguito riguarda un ipotetico piano di *catching-up* della crescita della produttività italiana nei confronti di quella tedesca. Due ipotesi possiamo formulare per l'andamento della produttività tedesca e sulla produttività programmata per il nostro paese.

Se ipotizziamo che la produttività tedesca rimanga invariata, quindi a crescita zero (ben poco credibile), sarà "sufficiente" programmare una crescita della produttività per la nostra economia pari a poco meno di 1,75 punti annui per colmare il *gap* (fig.8). La quota di guadagno di produttività contrattabile a livello nazionale da distribuire al lavoro sotto forma di incremento di salario nominale, al netto dell'inflazione<sup>34</sup>, potrebbe essere ipotizzata pari al 50% dell'incremento programmato: 0,9 punti annui circa sul contratto nazionale, in modo da lasciare spazio ad una crescita dei margini per l'impresa, da destinare a riduzione dei prezzi riducendo il *mark-up* e/o ad investimenti finanziati dai maggiori profitti. Alla crescita di tale produttività programmata contribuiscono anche azioni pubbliche sistemiche e connettive, i cui benefici verrebbero distribuiti tra lavoratori ed imprese, lasciando spazio alla contrattazione decentrata per ulteriori azioni (investimenti in innovazione dei luoghi di lavoro) di miglioramento.

<sup>34</sup> Occorre ricordare che l'inflazione viene recuperata *ex-post* in base all'attuale meccanismo in vigore dal 2009 o ad uno alternativo, visto che quello attualmente utilizzato tende a sottostimare l'incremento dei prezzi.

Fig.8 – Proiezione G2013-D2020 – Tasso di crescita nullo della produttività tedesca – GDP per ora lavorata, indice 2000=100

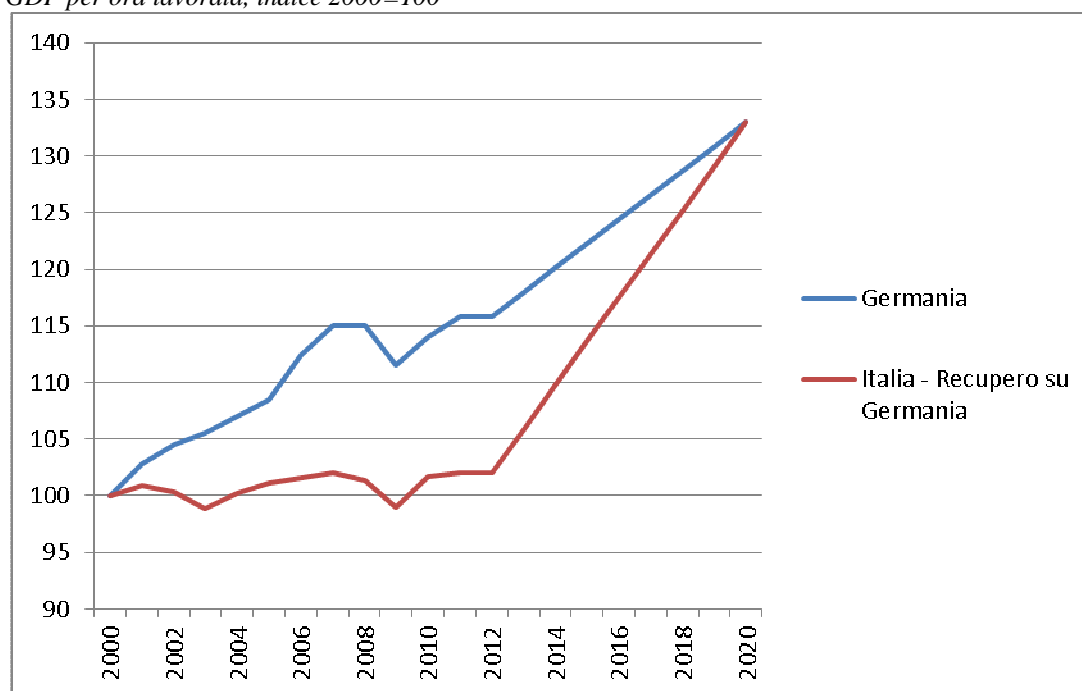


Fonte: nostre elaborazioni su dati OECD (2013)

Confrontiamo ora lo scenario alternativo dato dal caso in cui la produttività tedesca cresca ad un ritmo pre-crisi economica.

Dal confronto Germania – Italia notiamo che il tasso di crescita pre-crisi della produttività tedesca è di circa 2 punti annui sul periodo 2000-2007. In tal caso occorrerebbe programmare una crescita della produttività del nostro sistema economico pari a poco meno di 4 punti annui (fig.9). Al contempo, l’incremento di salario nominale, al netto dell’inflazione<sup>35</sup>, sarebbe pari a circa 2 punti annui sul contratto nazionale.

Fig.9 – Proiezione G2013-D20120 – Tasso di crescita della produttività tedesca pari a 2 punti – GDP per ora lavorata, indice 2000=100



Fonte: nostre elaborazioni su dati OECD (2013)

<sup>35</sup> Vale la precedente nota.

A livello di contrattazione decentrata si deve poi dare sostanza a quanto contrattato in sede nazionale. A questo livello, impresa e lavoratori, si accordano sulle leve attraverso cui raggiungere gli obiettivi programmati. All'interno di un modello di contrattazione basato sulla partecipazione si definiscono gli obiettivi di innovazione tecnologica e cambiamento organizzativo funzionali al raggiungimento della produttività programmata e si prevedono incrementi salariali corrispondenti che copriranno i restanti 0,7 o 1,5 punti annui che rappresentano il 50% dell'incremento di produttività non distribuita dal contratto nazionale. Si contratta, quindi, sui rimanenti punti di produttività programmata (ma si può anche contrattare su ulteriori aumenti) non distribuiti, ma a questo livello gli elementi chiave sono due oltre all'incremento di salario nominale: il metodo partecipativo e gli obiettivi di innovazione, spinti verso l'alto dal meccanismo proposto. Lo strumento della retribuzione variabile deve essere introdotto come premio di partecipazione, non tanto ed esclusivamente come premio di risultato, e naturalmente deve fare riferimento a risultati conseguiti dalla realizzazione degli impegni assunti dalle parti.

Un tale metodo è impraticabile e guarda ad un obiettivo irrealizzabile? Non necessariamente, se le PS prendono consapevolezza che contrattare sulla produttività rappresenta una delle poche alternative per fornire uno stimolo forte ad un'economia immobile da più di un decennio. Ovvio occorre anche il concorso della terza parte, il G, che deve dare attuazione agli impegni assunti, essendo firmatario del *Patto di produttività e crescita*.

#### ***4. Il ruolo dell'innovazione organizzativa nei luoghi di lavoro e la partecipazione: alcune evidenze***

L'innovazione organizzativa nei luoghi di lavoro, con l'adozione di pratiche flessibili disegnate su un modello di produzione non più tayloristica, è centrale per realizzare l'obiettivo della produttività programmata mediante la contrattazione decentrata a livello aziendale.

Le pratiche di innovazione organizzativa sui luoghi di lavoro risultano efficaci se utilizzate in modo sinergico, perché possono espletarsi gli effetti aggiuntivi di complementarità che derivano dall'utilizzo congiunto di un insieme di pratiche ad "alta performance", effetti che vanno perduti se ci si concentra sulle singole pratiche. Tali pratiche riguardano vari aspetti dell'organizzazione del lavoro, che vanno dalla progettazione delle mansioni lavorative alla estensione dell'autonomia nello svolgimento delle mansioni e dei compiti lavorativi, dai percorsi di formazione sul posto di lavoro ed estensione delle competenze di tipo cognitivo e relazionale alla riduzione dei livelli gerarchici che accompagna il processo di decentramento decisionale e responsabilizzazione nello svolgimento dell'attività lavorativa, dalla definizione degli obiettivi da conseguire ai sistemi retributivi premiali per i dipendenti legati alla valutazione delle prestazioni e dei comportamenti, dalla diffusione delle pratiche di lavoro innovative progettate sui gruppi di lavoratori alle procedure di confronto formale ed informale sulla organizzazione del lavoro e qualità del processo produttivo e/o del prodotto.

##### *4.1 La collocazione dell'Italia nel contesto europeo*

Vari studiosi sottolineano come l'Italia sia indietro in questo campo se confrontata con altri Paesi europei. Ad esempio, Leoni (2013b) in un recente commento critico all'Accordo di Produttività (2012) ha evidenziato come questo grave ritardo sia confermato anche da recenti indagini effettuate a livello europeo (Eurofound, 2011a).

Vediamo in dettaglio come il nostro paese si colloca quanto ad adozione di *best work organization practices*.

L'indagine dell'Eurofound (2011a) riguarda 30 paesi europei ed ha coinvolto più di 27.000 stabilimenti, industriali e dei servizi. Sono analizzate 5 gruppi di pratiche di lavoro: (A) flessibilità degli orari di lavoro, (B) retribuzioni legate alle performance, (C) formazione, (D) lavoro a squadre di lavoro con autonomia decisionale, (E) coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze nel definire l'organizzazione del lavoro.

La tab.2 evidenzia la diffusione dei 5 gruppi di pratiche. La flessibilità dell'orario di lavoro e la formazione sono quelle più diffuse, in un terzo degli stabilimenti; ma anche quelle meno diffuse, gli

incentivi finanziari ed economici e il coinvolgimento dei lavoratori, sono comunque presenti in circa un quarto degli stabilimenti. In circa un terzo degli stabilimenti si utilizzano almeno due gruppi di pratiche innovative. Il fenomeno della adozione multipla è da rimarcare in quanto si ha il noto effetto di *complementarietà* secondo il quale i benefici totali dell'adozione in *cluster* sono maggiori della semplice somma dei benefici derivanti dalle singole pratiche.

Tab.2 - Diffusione di pratiche innovative e loro frequenza (Eurofound, 2011a, p.11)

<b>Pratiche organizzative nei luoghi di lavoro</b>	<b>% stabilimenti coinvolti</b>
A. Orari di lavoro flessibili	30,5
B. Incentivi economici	17,0
C. Formazione	26,1
D. Gruppi di lavoro autonomi	22,1
E. Voce dei dipendenti	18,3
<b>Stabilimenti con numero pratiche adottate</b>	<b>% stabilimenti coinvolti</b>
Nessuna pratica	32,50
Con 1 pratica	35,64
Con 2 pratiche	20,99
Con 3 pratiche	8,59
Con 4 pratiche	2,13
Con 5 pratiche	0,16

Questa è la situazione in Europa. E' interessante vedere cosa avviene nei singoli paesi e dove si posiziona l'Italia. La tab.3 mostra inequivocabilmente come l'Italia sia indietro quanto ad adozione rispetto a gran parte dei paesi. L'Italia primeggia in negativo per la quota di luoghi di lavoro che non adotta nessuna delle pratiche di lavoro considerate, ben il 51% contro una media del 32,5%; sotto l'Italia troviamo, su 30 paesi, solo Malta, Turchia, e Grecia.

Importante è anche la quota di luoghi di lavoro in cui si adottano pratiche appartenenti ad almeno 2 dei 5 gruppi considerati, in tal caso si esplicano gli effetti di *complementarietà*. L'Italia presenta solo il 17% dei luoghi di lavoro in cui si adottano almeno 2 gruppi di pratiche; peggio dell'Italia fanno solo i paesi sopra richiamati, a cui si aggiungono Ungheria e Cipro. La Germania fa 2 volte meglio dell'Italia (38%), mentre paesi del nord Europa fanno 3 volte meglio (55% e più, per Finlandia, Svezia, Danimarca, Paesi Bassi).

Tab.3 - Diffusione di pratiche innovative e frequenza, per paese (distribuzione %)(Eurofound, 2011a, p.12)

<i>Paesi</i>	<i>Nessuna pratica</i>	<i>Una pratica</i>	<i>Due o più pratiche</i>	<i>Totale</i>
1. Finlandia	7	23	70	100
2. Svezia	10	27	64	100
3. Danimarca	9	27	64	100
4. Paesi bassi	17	29	54	100
5. Slovenia	27	32	41	100
6. Repubblica Ceca	24	38	38	100
7. Germania	24	38	38	100
8. Belgio	30	33	37	100
9. Regno Unito	27	37	37	100
10. Francia	28	37	35	100
11. Portogallo	31	36	33	100
12. Irlanda	31	37	32	100
13. Lussemburgo	34	34	32	100
14. Polonia	33	39	31	100
15. Macedonia	27	43	30	100
16. Spagna	35	36	30	100
17. Slovacchia	31	39	29	100
18. Austria	33	39	28	100
19. Bulgaria	38	36	26	100
20. Romania	38	37	25	100
21. Lettonia	36	40	24	100
22. Estonia	39	38	23	100
23. Croazia	40	37	23	100
24. Lituania	46	36	18	100
<b>25. Italia</b>	<b>51</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>100</b>
26. Ungheria	45	38	17	100
27. Cipro	49	35	16	100
28. Malta	56	32	12	100
29. Turchia	53	35	12	100
30. Grecia	71	23	5	100

Ma è così rilevante l'adozione di *best work organization practices* sulle performance?

La risposta la fornisce lo stesso studio Eurofound (2011a). La fig.10 presenta gli effetti marginali indotti dalla adozione (distinta) dei 5 gruppi di pratiche di lavoro su quattro indicatori di performance: (i) clima lavorativo; (ii) assenza di problemi nella gestione risorse umane; (iii) performance economica; (iv) produttività. Solo la flessibilità oraria induce effetti deboli sulle performance, mentre formazione, coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze, gruppi di lavoro, hanno effetti fortemente positivi sia su condizioni lavorative e gestione delle risorse umane, che su performance economiche e produttività; mentre gli incentivi economici e finanziari per i lavoratori evidenziano alcune difficoltà gestione delle risorse umane, ma non su altri aspetti.

Quindi, in Europa vengono tratti evidenti vantaggi dall'adozione di *best work organization practices*. Ma l'Italia è quasi fanalino di coda nella loro adozione.

Questi risultati inducono a ritenere che oltre ai fattori concorrenziali sui mercati di beni e servizi (ove l'Italia non primeggia in Europa) e del lavoro (dove invece l'Italia primeggia per flessibilità esterna all'impresa e dualismo), oltre alla scarsa efficienza dei mercati del credito, opera un fattore fin troppo trascurato: *best work organization practices*. Esso ha strette sinergie con l'innovazione tecnologica incorporata nei beni capitali, quindi con gli investimenti, e con le innovazioni di prodotto che le imprese realizzano<sup>36</sup>. La carenza di questo fattore per l'Italia può spiegare anche la bassa produttività del capitale<sup>37</sup>. La quota di investimento sul reddito potrà anche essere adeguata,

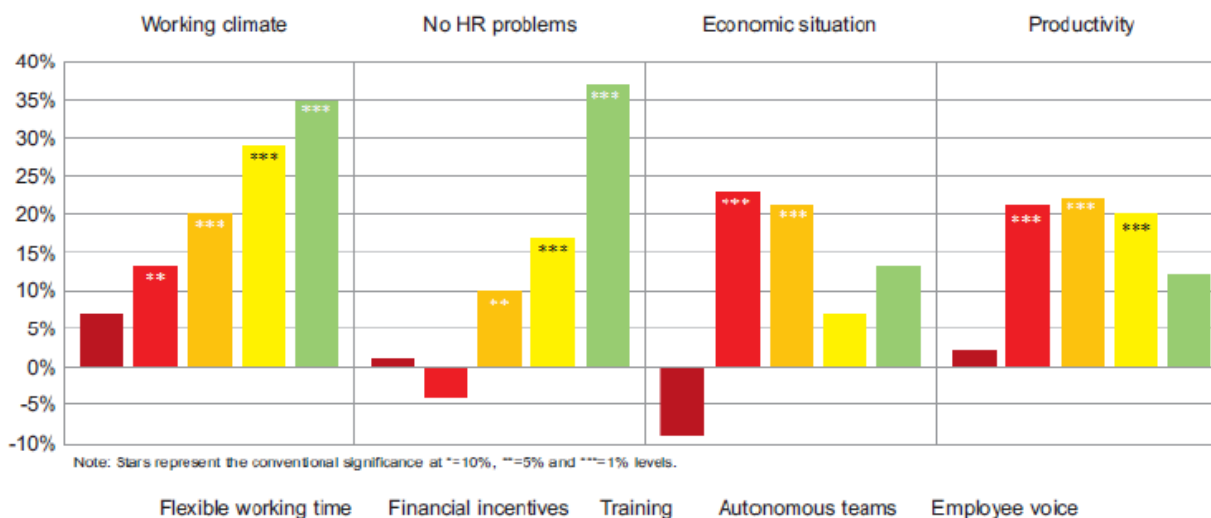
<sup>36</sup> Si veda Antonioli *et al.* (2010, 2013), Pini, Santangelo (2005, 2010), Santangelo, Pini (2011).

<sup>37</sup> Già dieci anni fa Bugamelli, Pagano (2004) osservavano che le mancate innovazioni nell'organizzazione del lavoro costituivano una barriera al rendimento degli investimenti in capitale fisso ed in ICT.



ma manca l'investimento in innovazioni organizzative del lavoro, che a quel capitale fisico sono complementari.

Fig.10 - Effetti marginali dell'adozione di pratiche innovative sulle performance (Eurofound, 2011a, p.15)



#### 4.2 L'esperienza dell'Emilia-Romagna

Ci si può domandare se vi sono esperienze positive nazionali. Da una indagine<sup>38</sup> svolta nelle imprese manifatturiere con almeno 20 addetti dell'Emilia-Romagna per il periodo 2008-2010 si hanno riscontri significativi circa un modello che presenta rilevanti potenzialità (Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor, Pini, 2011)<sup>39</sup>.

L'adozione nelle imprese di pratiche di produzione innovative è particolarmente ampia, tanto da segnalare il *team-work* nel 50% dei casi ed il *total quality management* nel 55%; solo il 20% delle imprese dichiara di non adottare alcuna delle 4 pratiche indicate in tab.4. Inoltre, la tab.5 presenta la diffusione di una serie di *best practices* nell'organizzazione del lavoro, in termini di percentuale di imprese che le adottano, ed la fig.11 evidenzia la percentuale di imprese che adottano tali pratiche, in funzione del loro numero. Da un lato, i dati mostrano che le imprese hanno una propensione nell'adozione delle pratiche che si aggira attorno al 55% in media nel complesso e che ben il 48% delle imprese adotta un numero di pratiche superiore al valore medio (da 8 a 13)<sup>40</sup>. Al contempo si segnala come tali pratiche siano progettate sui singoli dipendenti e non tanto su gruppi di dipendenti, come invece suggerisce la letteratura. Inoltre, per le pratiche più innovative, quali i premi *ex-ante* per lo sviluppo delle competenze, la riduzione dei livelli gerarchici, le tecniche per lo scambio di informazioni, conoscenze e competenze, la propensione di adozione è ben sotto la soglia del 30%, segnando un ritardo consistente.

Di particolare interesse sono i risultati sulla diffusione della flessibilità salariale mediante premi, individuali o collettivi, legati alle performance di produttività o redditività delle imprese. A

<sup>38</sup> All'indagine hanno risposto 555 imprese, circa il 15% del totale delle imprese, con una rappresentatività molto alta per settore, dimensione e localizzazione territoriale.

<sup>39</sup> Ricordiamo anche l'esperienza positiva del Programma Regionale per la Ricerca Industriale, l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico (PRRIITT) della regione Emilia-Romagna, che ha contribuito a mitigare un "fallimento sistemico" dato dalla scarsa collaborazione tra imprese ed università e/o centri di ricerca. Un recente lavoro (Marzucchi *et al.*, 2012) ha messo in luce l'effetto positivo della politica sul permanere delle collaborazioni anche una volta esauritosi il sostegno della politica pubblica, inducendo un cambiamento nel comportamento delle imprese che in assenza dell'intervento pubblico non sarebbe avvenuto. Si veda anche Antonioli, Marzucchi, Montresor, (2013).

<sup>40</sup> Ovvero quasi il 50% delle imprese adotta una percentuale del 46% delle pratiche indicate. Dall'indagine Eurofound (2011a) per l'anno 2009 risulta che sulle pratiche innovative considerate ad ampio spettro (5) il 17% delle imprese italiane ne adottano almeno 2 (il 60% del totale pratiche, 3/5), e ben il 51% nessuna. In Germania le due percentuali sono rispettivamente 38% (almeno 2 pratiche) e 24% (0 pratiche). Nei paesi scandinavi si ha 65% (almeno 2 pratiche), 24% (0 pratiche), mentre la media europea a 27 Paesi fa segnare 32% per entrambe le tipologie (almeno 2 pratiche, 0 pratiche). Fonte: Leoni (2013b). Il ritardo italiano è amplissimo, quello delle imprese dell'Emilia-Romagna molto più contenuto.

differenza dei premi *ex-ante* per lo sviluppo delle competenze, i premi *ex-post* sono presenti in circa il 50% delle imprese. Nel 31% dei casi sono premi solo individuali, mentre solo nel 6% circa sono premi solo di gruppo. Dato che un 17% di imprese distribuisce premi di entrambe le tipologie, risulta che i premi individuali sono presenti in più del doppio delle imprese ove sono presenti quelli collettivi (50% vs. 25% circa), risultato che è coerente con l'evidenza che nel 50% delle imprese sono fissati obiettivi per i singoli dipendenti e solo nel 20% per gruppi di dipendenti, e che sistemi di valutazione individuale siano prevalenti su quelli disegnati sui gruppo (35% vs. 20%). Questi dati confermano che l'innovazione introdotta nel modello di flessibilità salariale prevalente è piuttosto tradizionale, e non corrisponde a quanto avviene in altri Paesi europei (Eurofound, 2011b)<sup>41</sup>.

Tab.4 - Adozione di pratiche di organizzazione della produzione (% imprese): Emilia-Romagna 2006-2008

Pratiche organizzative della produzione	Sì	No
1. Circoli di qualità e/o gruppi di miglioramento	48,11	51,89
2. Produzione in gruppi di lavoro	50,81	49,19
3. <i>Just-in-time</i>	39,82	60,18
4. Gestione della qualità totale	54,95	45,05
Nessuna pratica	19,64	80,36
<i>Totale (media sulle pratiche)</i>	48,42	51,58

Fonte: Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor, Pini (2011, Appendice).

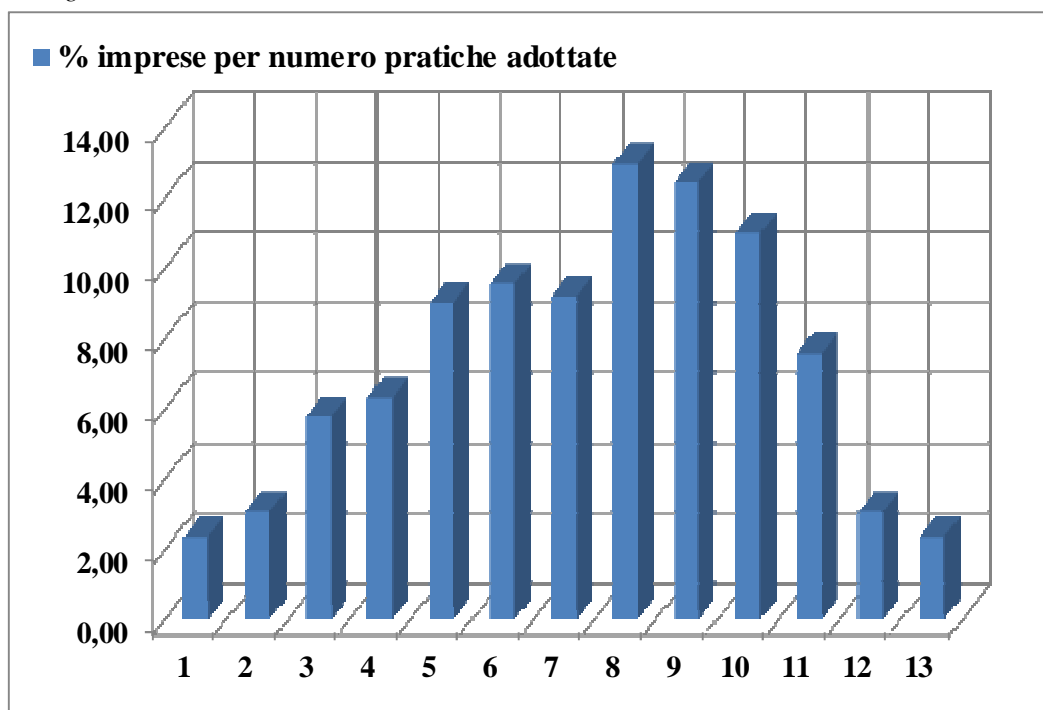
Tab.5 - Adozione di pratiche di organizzazione del lavoro (% imprese): Emilia-Romagna 2006-2008

Pratiche di organizzazione del lavoro (%)	No	Sì		
		per singoli dipendenti	per gruppi di dipendenti	sia per singoli dipendenti che per gruppi di dipendenti
1. Rotazione delle mansioni e/o rotazione tra le postazioni di lavoro, a parità di mansioni	48,11	40,18	7,93	3,78
2. Ampliamento del numero delle mansioni e/o dei compiti	37,48	50,99	6,31	5,23
3. Maggiore autonomia nelle mansioni e compiti svolti	24,86	61,98	6,67	6,49
4. Ampliamento delle competenze	25,05	61,08	6,67	7,21
5. Percorsi di formazione continua connessi alle esigenze organizzative	35,68	47,57	8,83	7,93
6. Maggiore autonomia nella soluzione dei problemi	29,19	57,66	7,75	5,41
7. Confronto strutturato sull'organizzazione del lavoro e qualità del processo/prodotto	38,56	40,90	12,07	8,47
8. Definizione di obiettivi per i dipendenti	38,56	42,16	9,01	10,27
9. Sistemi di valutazione delle prestazioni dei dipendenti	48,11	36,58	6,31	9,01
10. Premi <i>ex-post</i> sulle prestazioni fornite (ad es. produttività/reddittività)	46,67	30,81	5,59	16,94
11. Premi <i>ex-ante</i> per sviluppare le competenze	83,06	12,61	0,72	3,60
12. Riduzione dei livelli gerarchici all'interno della stessa funzione/divisione aziendale	80,90	13,69	2,34	3,06
13. Tecniche manageriali per l'uso e lo scambio di informazione, conoscenza e competenze	70,09	21,26	4,14	4,50
<i>Totale (media tra pratiche)</i>	46,64	39,81	6,49	7,07
Nessuna pratica			5,41	
Numero medio pratiche per impresa			6,94	

Fonte: Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor, Pini (2011, p.226).

<sup>41</sup> Dall'analisi di Eurofound (2011b) risulta che nei 27 Paesi dell'UE, i premi individuali sono presenti nel 37% degli stabilimenti, quelli di gruppo nel 23%. Ma più significativo è il raffronto con gli stabilimenti (6.000 stabilimenti su 24.500 circa) ove sono presenti le rappresentanza sindacali, concentrate nell'industria: qui abbiamo 43% vs. 28%, un rapporto 4:3 ben diverso da 2:1 del caso Emilia-Romagna. L'indagine europea riguarda tutti i settori dell'economia e gli stabilimenti con almeno 10 addetti, caratteristica che abbassa il dato di diffusione dei PRP. Il dato Eurofound (2010) per l'Italia è 28% per PRP individuale e 15% per PRP di gruppo, 10 punti circa in meno rispetto al dato UE27, con rapporto 2:1 circa come il caso ER.

Fig.11 - Adozione pratiche di organizzazione del lavoro, numero pratiche (% imprese): Emilia-Romagna 2006-2008



Fonte: Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor, Pini (2011, p.227).

È interessante altresì osservare che nelle imprese indagate le rappresentanze sindacali sono formalmente costituite nel 72% dei casi, e che solo nel 12% delle imprese dove sono presenti le rappresentanze, queste non sono coinvolte nella adozione delle innovazioni organizzative; in gran parte dei casi sono solo informate (57% delle imprese), nel 21% delle imprese sono consultate, mentre la negoziazione risulta presente solo nel 10% delle imprese. Sui temi della formazione e della innovazione tecnologica, le percentuali non sono molto differenti (tab.6). Si afferma un modello di partecipazione debole rispetto ad una partecipazione forte. Il ruolo delle relazioni industriali è comunque confermato anche dal coinvolgimento diretto dei dipendenti. In questo caso sulle innovazioni organizzative, solo nell'12% delle imprese non sono coinvolti, mentre nel 70% sono informati e nel 18% consultati. Su formazione e innovazioni tecnologiche il modello di coinvolgimento debole dei dipendenti è del tutto analogo. Tale modello appare comunque contribuire al dialogo tra le parti entro l'impresa, non impedisce i possibili conflitti insorti nelle relazioni, ma neppure li accentua, e quindi favorisce l'affermarsi di relazioni fiduciarie tra direzione, lavoratori e loro rappresentanti, pur nella distinzione dei rispettivi ruoli.

Tab.6 - Coinvolgimento delle rappresentanze sindacali unitarie (RSU) e dei dipendenti su temi di innovazione (% imprese): Emilia-Romagna 2006-2008

Coinvolgimento rappresentanze	Non sono state coinvolte	Sono state informate	Sono state consultate	Vi è stata negoziazione
1. Innovazioni organizzative	12,44	56,97	20,65	9,95
2. Politiche di formazione	13,93	54,48	23,88	7,71
3. Innovazioni tecnologiche	15,17	58,96	19,15	6,72
4. Innovazioni in tecnologie di rete	20,40	54,73	18,16	6,72
5. Innovazioni ambientali	18,41	55,72	19,15	6,72
6. Politiche di internazionalizzazione	23,88	52,49	17,41	6,22
<i>Totale</i>	<i>17,37</i>	<i>55,56</i>	<i>19,73</i>	<i>7,34</i>
Coinvolgimento dipendenti	Non sono stati coinvolti	Sono stati informati	Sono stati consultati	
1. Innovazioni organizzative	11,71	70,45	17,84	
2. Politiche di formazione	13,33	66,67	20,00	
3. Innovazioni tecnologiche	13,15	66,13	20,72	
4. Innovazioni in tecnologie di rete	16,22	66,31	17,48	
5. Innovazioni ambientali	21,08	65,05	13,87	
6. Politiche di internazionalizzazione	26,31	61,26	12,43	
<i>Totale</i>	<i>16,97</i>	<i>65,98</i>	<i>17,06</i>	

Fonte: Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor, Pini (2011, pp.338-339).

L'importanza del coinvolgimento dei dipendenti e delle rappresentanze sindacali è confermato da una recente analisi econometrica effettuata sulle medesime imprese (Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor, Pini, 2013). Esaminando il comportamento delle imprese nella fase iniziale della crisi economica risulta che le relazioni industriali svolgono un ruolo favorevole alle decisioni innovative, e stimolano le imprese ad adottare azioni sul processo, sul prodotto, sulla formazione e responsabilizzazione dei dipendenti e sui cambiamenti organizzativi, anche quelli con impatti ambientali positivi e per il miglioramento delle condizioni di lavoro, tutte azioni assunte al fine di contrastare gli effetti della crisi ed accrescere la competitività dell'impresa. In particolare un coinvolgimento forte delle rappresentanze sindacali, con pratiche di negoziazione, piuttosto che di semplice informazione, favorisce l'assunzione di azioni innovative da parte delle direzioni aziendali, e ciò non entra in conflitto con il coinvolgimento diretto dei dipendenti operato da parte dell'impresa. Per cui un clima partecipativo e collaborativo, piuttosto che conflittuale, entro l'impresa svolge un ruolo positivo nel contrastare gli effetti della crisi ed intraprendere decisioni innovative.

Infine, ci siamo chiesti che tipo di relazione vi sia tra l'adozione di queste pratiche organizzative del lavoro e di coinvolgimento dei dipendenti e delle loro rappresentanze, da un lato, e la produttività dell'impresa, così come percepita dalle direzioni aziendali (Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor, Pini, 2011, cap.5.1 e 5.6). L'analisi mostra che per gli anni precedenti alla crisi iniziata a fine 2008, le imprese che hanno investito in innovazioni organizzative mostrano indicatori di produttività superiori, e che se associano a queste innovazioni quelle di tipo tecnologico, le performance di produttività crescono ulteriormente, mostrando una complementarità evidente tra le due. Questo risultato si conferma anche durante la prima fase della crisi: per 2009 si ha evidenza di livelli di produttività superiori per le imprese che investono congiuntamente in cambiamenti organizzativi ed innovazione tecnologica, nonostante che la crisi conduca ad un deterioramento delle performance economiche complessive. Ad aggiungere forza a tale evidenza si ha anche che nelle imprese ove si adottano azioni di tipo innovativo per contrastare la crisi al suo manifestarsi, intervenendo sulla organizzazione del lavoro con l'adozione di *best practices* e sull'innovazione di processo e prodotto, le performance di produttività, ed economiche nel complesso, sono superiori. Considerando infine il ruolo delle relazioni industriali, si ha evidenza che il coinvolgimento congiunto dei dipendenti e delle rappresentanze mediante le procedure di consultazione sia nel periodo pre-crisi che durante la crisi sia associato a migliori performance della produttività, ed economica complessiva.

## 5. Conclusioni: ruolo delle Parti Sociali e del Governo

La soluzione qui proposta per far ripartire un sistema economico bloccato, il cui stato si è aggravato dal 2008 stante la crisi economica, richiede un metodo di dialogo tra i soggetti sociali ed il soggetto pubblico, che impegni i primi tra loro, ed il secondo verso le parti sociali. Il ruolo fondamentale del dialogo sociale tripartito, in cui l'attore pubblico svolge un ruolo sostanziale e non solo di arbitro tra le parti, va rimarcato. È lo stesso metodo adottato con successo dal Governo Ciampi nel 1993 quando l'obiettivo era l'ingresso dell'Italia nell'Euro. L'impegno dell'attore pubblico è oggi ancora più cruciale perché cruciale è lo sviluppo complementare delle componenti sistemiche e connettive di produttività (es. istruzione, risorse per l'innovazione, risorse per ammortizzatori sociali), sulle quali l'intervento dei soggetti pubblici, ai vari livelli di governo e di competenze istituzionali, non deve mancare<sup>42</sup>.

Le Parti Sociali, oltre ad impegnarsi su un nuovo paradigma di modello contrattuale, dovranno ridefinire i contenuti del contratto nazionale, procedere ad una massiccia aggregazione di CCNL ed individuare macro-settori e/o macro-filiere per i quali applicare gli obiettivi di produttività programmata, riscrivendo le modalità redistributive sui salari anche al fine di prevedere meccanismi omogenei di recupero del potere d'acquisto del salario rispetto all'inflazione.

### ***Addendum. Il decreto ministeriale del 22 gennaio 2013 sulla detassazione del salario di produttività. Un esame in termini di efficacia, efficienza, fattibilità***

Sul fronte dell'intervento pubblico giova qui riportare alcune considerazioni relative al recentemente approvato DPCM del 22 gennaio 2013 con il quale si stabiliscono le modalità di attuazione di un capitolo dell'Accordo di novembre 2012 tra le parti sociali: le misure relative alla detassazione del salario di produttività per il triennio 2013-2015.

La funzione incentivante della detassazione ha l'obiettivo di stimolare la diffusione della contrattazione di secondo livello avente per oggetto l'introduzione della retribuzione di produttività. Le risorse previste per la copertura dell'agevolazione, definita come imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10%, sono pari a 950 milioni di euro per il 2013, rispetto a 1,2 miliardi inizialmente previsti. Il DPCM fornisce attuazione a quanto previsto dalla Legge 24 dicembre 2012, n.228, prevedendo per il biennio 2014-2015 800 milioni di euro di risorse così suddivise: 600 milioni per il 2014 e 200 per il 2015. Rimane, comunque, che rispetto a quanto dichiarato nei giorni dell'Accordo di novembre 2012 le risorse rese disponibili sono più scarse: a fronte dei 2,1 miliardi di euro dichiarati sul triennio 2013-2015, le risorse effettivamente rese disponibili ammontano a 1,75 miliardi di euro. Circa 400 milioni di euro in meno rispetto a quelli dichiarati. Per quanto le risorse siano scarse (Antonioli, Pini, 2012), se banalmente confrontate con l'ammontare degli oneri sociali versati ogni anno da lavoratori e datori di lavoro, circa 200 miliardi di euro annui, l'impegno di 1,75 miliardi di euro su un triennio che si configurerà di stagnazione se non di ulteriore recessione per l'Italia non è così esiguo e ci si può interrogare sulla possibilità che tali risorse potessero essere impegnate in altro modo. Come previsto e richiesto dai sindacati firmatari dell'Accordo di novembre 2012, l'imposta sostitutiva si applica ai redditi lordi sino a 40.000 euro annui percepiti nel 2012. Il decreto fissa a 2.500 euro l'ammontare limite della retribuzione di produttività per il 2013 che può beneficiare dell'imposta sostitutiva. L'agevolazione fiscale, infine, si applica solo al settore privato.

Se analizziamo l'intervento in accordo a tre diverse dimensioni, *efficacia*, *efficienza* e *fattibilità*, che aiutano a qualificare gli interventi di policy, possiamo evidenziarne alcuni punti deboli.

In termini di *efficacia* siamo di fronte ad un intervento transitorio, limitato nel tempo e nelle risorse, che forse avrà qualche effetto sulla diffusione della contrattazione di secondo livello, ma data l'esperienza passata anche recente, con ogni probabilità non produrrà alcun effetto sulla produttività, incentivando, al contrario, la diffusione di una pletora di contratti 'cosmetici'. La

---

<sup>42</sup> In questa direzione si muove ad esempio in Francia il Pacte national français (2013).

recente esperienza insegna questo (Fazio, Tiraboschi, 2011). Perché quindi perseverare su questa via? Perché, a nostro avviso, i miliardi di euro stanziati per coprire la detassazione dei premi di produttività hanno lo scopo di ridurre il cuneo fiscale che grava sul lavoro, per quel tanto che è possibile date le risorse impegnate ed in modo non generalizzato per tutti i lavoratori, non tanto quello di incentivare la contrattazione di secondo livello ed il salario variabile.

Sul fronte dell'*efficienza*, l'intervento pubblico dovrebbe avere sia un obiettivo statico che dinamico. Per quanto riguarda l'efficienza *statica* dovremmo assumere che la detassazione sia lo strumento che permette di raggiungere l'obiettivo prefissato, diffusione di contratti di secondo livello aventi per oggetto schemi retributivi premianti che inducano aumenti di produttività, al minor costo. In mancanza di analisi *ex-ante* comparative con altre tipologie di incentivo risulta impossibile determinare l'efficienza dello strumento in questione. Il serio rischio della diffusione di contratti cosmetici porta a ritenere che lo strumento della detassazione non sia il più efficiente per raggiungere incrementi di produttività. Se sotto il profilo dell'efficienza statica riscontriamo questo problema, anche dal punto di vista dell'efficienza *dinamica* emergono dubbi. Una domanda che possiamo porci è la seguente: il tipo di incentivo introdotto muterà il comportamento delle imprese nei confronti del salario di produttività e della contrattazione di secondo livello? Ovvero, la contrattazione sul salario di produttività sarà mantenuta all'esaurirsi del periodo di vigenza dell'incentivo e la struttura tecno-organizzativa d'impresa avrà incorporato quei cambiamenti necessari per ottenere nel tempo guadagni di produttività? Il decisore pubblico non si è posto alcun obiettivo specifico in termini di numerosità dei contratti di secondo livello previsti a seguito dell'introduzione (estensione) dell'agevolazione fiscale o di guadagno di produttività del sistema nel complesso. Mancano dunque già in origine gli elementi informativi, su cui torneremo di seguito in relazione al monitoraggio previsto, per valutare l'efficienza dinamica di questo intervento pubblico che impegna quasi due miliardi di euro di risorse pubbliche. Infine, pesa l'incertezza relativa alla dinamica temporale degli incentivi che incide sulle aspettative di imprese e lavoratori, visto che la detassazione del salario variabile è una misura non strutturale introdotta per la prima volta con la Legge 126 del 2008 che ha convertito in legge il Decreto Legge 93 del 2008<sup>43</sup>. Se imprese e lavoratori non hanno informazioni certe sulla durata della misura di incentivo è ragionevole supporre che le stesse si comporteranno in modo tale da massimizzare nel breve periodo il proprio beneficio. Ovvero, un incremento nella diffusione di contratti di secondo livello solo in concomitanza con l'applicazione degli incentivi potrebbe rappresentare un segnale negativo piuttosto che una dimostrazione dell'efficacia dell'incentivo fiscale: le parti sociali non credono effettivamente nell'efficacia di accordi di secondo livello per incrementare la produttività, ma sfruttano le risorse pubbliche per massimizzare il proprio beneficio, attraverso una riduzione del cuneo fiscale sul lavoro. In sintesi, adottano contratti cosmetici e riducono il costo del lavoro. Se i contratti di secondo livello sono in numero sufficiente da esaurire le risorse pubbliche messe a disposizione dal governo, ma non si hanno incrementi di produttività significativi, anzi la produttività scende o ristagna, allora un picco nella diffusione di contratti di secondo livello può essere interpretato come segnale negativo, piuttosto che come misura dell'efficacia della politica. La produttività in Italia è diminuita sia durante il regime di decontribuzione previsto dalla legge 23 maggio 1997, n. 135 ed anche nel 2008, in piena vigenza del regime fiscale agevolato introdotto con la Legge 126 del 2008. Risulta difficile sostenere che la relazione dinamica, nel tempo tra agevolazione fiscale sui contratti di secondo livello e produttività sia stata positiva. Pur nella impossibilità di comparare le diverse fonti dei dati sulla contrattazione di secondo livello utilizzati da Monitor Lavoro (2007)<sup>44</sup> e ISAE (2009)<sup>45</sup>, sembra che in effetti l'introduzione di incentivi fiscali abbia determinato un incremento dell'incidenza della contrattazione di secondo livello, ammesso che le due fonti siano appunto comparabili. I dati del rapporto CNEL fermi al 2006 indicano una frequenza della contrattazione aziendale in diminuzione a partire da fine anni novanta ed inizio del nuovo secolo fino ai minimi storici raggiunti nel 2006, con una intensità della contrattazione di

---

<sup>43</sup> Dal 1997 era in vigore un regime di decontribuzione totale in accordo alla legge 23 maggio 1997, n.135 che dava applicazione al disegno di legge 25 marzo 1997, n.67: le retribuzioni corrisposte ai dipendenti sulla base di contratti di secondo livello non erano assoggettate a contribuzione, ma ad un semplice contributo di solidarietà in misura del 10%.

<sup>44</sup> L'archivio della contrattazione del CNEL.

<sup>45</sup> Indagine campionaria realizzata nel 2008.

secondo livello nel 2006 pari a poco meno del 10%. Ciò a dispetto del regime di decontribuzione vigente, ma incerto in termini di copertura finanziaria. Il rapporto ISAE (2009) che interroga un campione rappresentativo di imprese nel dicembre 2008, in piena vigenza del nuovo regime fiscale agevolato introdotto con la Legge 126 del 2008, evidenzia una quota di imprese con contratto di secondo livello pari a poco meno del 30%. In questo periodo, di certo non si è registrato un incremento di produttività in Italia, mentre per gli anni successivi l'impatto della crisi economica rappresenta un elemento confondente che rende pressoché impossibile effettuare una valutazione su questo aspetto. Inoltre, per quanto ci è dato conoscere non esistono indagini più recenti sulla diffusione della contrattazione di secondo livello, quindi anche per tale ragione non è possibile esprimere una valutazione sulla relazione dinamica tra incentivi e contrattazione.

L'intervento pubblico non presenta di certo ostacoli o vincoli sul piano della *fattibilità*. L'implementazione amministrativa, tuttavia, implica anche un monitoraggio<sup>46</sup>, come espressamente indicato nel DPCM, della diffusione dei contratti di secondo livello e presumibilmente delle loro caratteristiche. Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali – Direzione generale delle relazioni industriali e dei rapporti di lavoro, provvede alla raccolta dei contratti inviati dalle imprese alle Direzioni territoriali del lavoro competenti, con allagata autocertificazione di conformità dell'accordo depositato. Non è chiaro se la banca dati sulla contrattazione decentrata del CNEL sarà preservata o se le informazioni sulla contrattazione decentrata saranno gestite direttamente dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali. A nostro avviso sarebbe inopportuno far cessare una fonte di informazioni quale l'archivio della contrattazione del CNEL che raccoglie dati sulla contrattazione decentrata sin dagli anni novanta, fornendo la possibilità di indagare dal punto di vista dinamico la diffusione e le caratteristiche della contrattazione di secondo livello.

L'accesso all'incentivo sembra agevole per le imprese, mentre meno agevole sembra essere la valutazione dell'intervento pubblico che viene rimandata ad un incontro tra le parti sociali ed il Governo entro fine anno (30 novembre 2013), sulla base delle caratteristiche dei contratti depositati. Non è previsto l'intervento di un soggetto terzo, indipendente per la valutazione della politica incentivante. Tra l'altro, in assenza di un rapporto di *stocktaking* dell'esistente, che a nostra conoscenza non risulta essere stato fatto, pare improbabile riuscire a valutare l'efficacia dell'intervento pubblico in relazione a quanto espressamente previsto dal DPCM: applicazione dei contratti e idoneità delle previsioni di cui all'articolo 2. La valutazione sarà quindi condotta sulla base dell'effettivo soddisfacimento dei criteri di applicazione regolati dall'articolo 2 del DPCM. Tali criteri si sostanziano nel vincolo, per il contratto di secondo livello, di legare il salario variabile ad indicatori quantitativi di produttività/redditività/qualità/efficienza/innovazione o ad almeno una misura in almeno tre delle seguenti aree di intervento: 1) ridefinizione dei sistemi di orari e loro distribuzione; 2) introduzione di una distribuzione flessibile delle ferie; 3) applicazione di misure che rendano compatibile l'introduzione di nuove tecnologie con i diritti fondamentali dei lavoratori, per facilitare l'attivazione di strumenti informatici; 4) interventi in materia della fungibilità delle mansioni e di integrazione delle competenze. Gli interventi previsti, nella loro necessaria generalità, coprono molte aree potenziali di intervento e specificano più nel dettaglio le potenziali aree di intervento rispetto a quanto espresso nel Decreto Legge 93 del 2008. Quali saranno le forme in cui si sostanzieranno gli accordi di secondo livello sul salario di produttività dipenderà dalla forza contrattuale delle parti sociali e da una molteplicità di fattori riconducibili principalmente a caratteristiche interne delle imprese.

Infine, sulla fattibilità pesa il problema dell'accordo separato. Non dubitiamo che in sede di contrattazione decentrata anche le anime aziendali e territoriali del sindacato non firmatario dell'Accordo di novembre 2012, la CGIL, apporranno la loro firma in calce ad accordi che abbiano come oggetto la retribuzione di produttività; tuttavia, l'effettiva implementazione di schemi retributivi premianti non cosmetici è lasciata alla volontà degli *stakeholders* (lavoratori, sindacati e datori di lavoro) ed un intervento di politica pubblica come quello disciplinato dal DPCM del 22 gennaio 2013 non crea di certo incentivi affinché si diffondano contratti non cosmetici.

---

<sup>46</sup> La cui necessità ed urgenza era peraltro stata richiamata subito dopo la firma dell'accordo del novembre 2012 (Del Boca, 2012).

## Riferimenti bibliografici

- Accordo interconfederale (2011), *Accordo interconfederale*, firmatari Confindustria, Cgil, Cisl, Uil, 28 giugno.
- Accordo sulla produttività (2012), *Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia*, Roma, 21 novembre, firmato dalle Parti Sociali ad esclusione della CGIL: ([www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnline5/Oggetti Correlati/Documenti/Notizie/2012/11/produktivita.pdf?uuid=db0b72d8-30c8-11e2-801d-b3b9a2c2e005](http://www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnline5/OggettiCorrelati/Documenti/Notizie/2012/11/produktivita.pdf?uuid=db0b72d8-30c8-11e2-801d-b3b9a2c2e005) ).
- Acocella N., Leoni R. (2010), La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?, *Rivista Italiana degli Economisti*, vol.15, n.2, pp.237-274.
- Acocella N., Leoni R. (a cura di) (2007), *Social Pacts, Employment and Growth. Reappraisal of Ezio Tarantelli's Thought*, Springer/Physica-Verlag, Heidelberg (D).
- Acocella N., Leoni R., Pini P., Tronti L. (2012a), *Un Patto che stimoli la crescita della produttività e della competitività*, appello del novembre 2012 sottoscritto da numerosi studiosi, in <http://docente.unife.it/paolo.pini/appello-un-patto-che-stimoli-la-crescita-della-produttivita-e-della-competitivita>.
- Acocella N., Leoni R., Pini P., Tronti L. (2012b), La chimera chiamata produttività, *La Repubblica, Economia e Finanza*, 26 novembre.
- Acocella N., Leoni R., Tronti L. (2006), *Per un nuovo Patto Sociale sulla produttività e la crescita*, appello sottoscritto da numerosi studiosi: <http://www.pattosociale.altervista.org/>
- Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2011), *Strategie di innovazione e risultati economici. Un'indagine sulle imprese manifatturiere dell'Emilia-Romagna*, FrancoAngeli, Milano.
- Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2013), Innovation Strategies and Economic Crisis: Evidence from Firm-level Italian Data, *Economia Politica*, vol.30, n.1, in corso di pubblicazione.
- Antonioli D., Manzalini R., Pini P. (2011), Innovation, Workers Skills and Industrial Relations: Empirical Evidence from Firm-level Italian Data, *Journal of Socio-Economics*, vol.40, n.4, pp.311-326.
- Antonioli D., Marzucchi A., Montresor S., (2013), Regional Innovation Policy and Innovative Behaviour. Looking for Additional Effects, *European Planning Studies*, in corso di pubblicazione
- Antonioli D., Mazzanti M., Pini P. (2010), Productivity, Innovation Strategies and Industrial Relations in SME. Empirical Evidence for a Local Manufacturing System in Northern Italy, *International Review of Applied Economics*, vol.24, n.4, pp.453-482.
- Antonioli D., Pini P. (2012), Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono), *Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori*, vol.13, n.4, pp.9-24.
- Bazzana E., Cristini A., Leoni R. (2005), Il salario tra premio di risultato e nuove pratiche di gestione delle risorse umane. Gli effetti dell'Accordo di Luglio del '93, *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, n.2, pp.157-184.
- Bugamelli M., Pagano P. (2004), Barriers to Investment in ICT, *Applied Economics*, vol.36, n.20, pp.2275-2286.
- Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (2002), Performance-Related Pay or Pay for Participation? The Case of Emilia-Romagna, *Human System Management*, vol.21, n.1, pp.43-61.
- Carrieri M. (2011), Accordo 28 giugno. Un'intesa per rilanciare le relazioni industriali, *Il diario del lavoro*, 25 luglio (<http://www.ildiariodellavoro.it/adon.pl?act=doc&doc=38819>)
- Ciccarone G. (2009), Produttività programmata. Una proposta per la riforma della contrattazione e l'unità sindacale, *nelmerito.com*, 24 aprile. ([http://www.nelmerito.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=708&Itemid=135](http://www.nelmerito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=708&Itemid=135)).
- Damiani M., Pompei F., Ricci A. (2011), *Temporary job protection and productivity growth in EU economies*, MPRA Paper N.29698, Munich Personal RePEc Archive, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/29698/>.



- Del Boca A. (2012), Produttività, bene l'accordo ma ora serve monitorarlo, *Il Sole 24 Ore*, 16 dicembre  
<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-12-16/produttivita-bene-accordo-serve-081258.shtml?uuid=Abu1GeCH&fromSearch>).
- EC (1997), *Partnership for a new organization of work*, Green Paper, EC, Brussels.
- EC (2012), *Employment and Social Developments in Europe 2012*, European Commission, November, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- EC (2013), European Economic Forecast. Winter 2013, *European Economy*, n.1, European Commission, Brussels.
- Eurofound (2010), *European Company Survey 2009*, Eurofound, Dublino.
- Eurofound (2011a), *HRM Practices and Establishment Performance: An Analysis Using the European Company Survey 2009*, Eurofound, Dublino  
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/69/en/1/EF1169EN.pdf>).
- Eurofound (2011b), *Performance-Related Pay and Employment Relations in European Companies. Findings of the European Company Survey 2009*, Eurofound, Dublino.
- Eurofound (2012), *NEETs. Young People not in Employment, Education or Training: Characteristics, Costs and Policy Responses in Europe*, Eurofound, Dublino..
- Eurostat (2013), *Statistical Database*, European Commission, Brussels,  
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>).
- Fadda (2009), La riforma della contrattazione: un rischio e una proposta circa il secondo livello, *nelmerito.com*, 19 giugno  
[http://www.nelmerito.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=759&Itemid=135](http://www.nelmerito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=759&Itemid=135)).
- Fazio F., Tiraboschi M. (2011), *Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività*, in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), 19 dicembre, anche in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), alla voce Detassazione nell'indice A-Z.
- Gritti P., Leoni R. (2012), High Performance Work Practices, Industrial Relations and Firm Propensity for Innovation, in Bryson A. (ed.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley (UK), vol.13, pp.267-309.
- ILO (2013), *Global Wage Report 2012/13, Wages and Equitable Growth*, ILO, Ginevra.
- ISAE (2009), *Le previsioni per l'economia italiana. Ciclo, imprese, lavoro*, Isae, Roma, *mimeo*.
- ISTAT (2012), *Misure della produttività*, Istat, Roma (<http://www.istat.it/it/archivio/74844>).
- Leon P. (2012), Le istituzioni economiche del capitalismo, *QA, – Rivista dell'Associazione Rossi-Doria*, n.4, pp.7-37.
- Leoni R. (2012), Workplace Design, Complementarities among Work Practices and the Formation of Key Competencies. Evidence from Italian Employees, *Industrial and Labor Relations Review*, vol.65, n.2, pp.316-349
- Leoni R. (2013a), *Organization of Work Practices and Productivity: An Assessment of Research on World-Class Manufacturing*, in Grandori A. (a cura di), *Handbook of Economic Organization. Integrating Economic and Organization Theory*, Cheltenham, Edward Elgar, cap.17, pp.312-334.
- Leoni R. (2013b), *Può bastare una tazzina di caffè per far crescere la produttività?*, gennaio 2013, Università di Bergamo, *mimeo*.
- Leoni R. (a cura di) (2008), *Economia dell'Innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di lavoro e performance d'impresa*, Milano, FrancoAngeli.
- Lucidi F., Kleinknecht A. (2010), Little Innovation, Many Jobs: An Econometric Analysis of the Italian Labour Productivity Crisis, *Cambridge Journal of Economics*, vol.34, n.3, pp.525-546.
- Mariucci L. (2013), Contratto e contrattazione collettiva oggi, *Lavoro e Diritto*, vol.27, n.1, pp.23-36.
- Marzucchi A., Antonioli D., Montresor S. (2012), Research Cooperation Within and Across Regional Boundaries. Does Innovation Policy Add Something?, *Working Paper on Corporate R&D and Innovation*, n.4/2012, Institute for Prospective Technological Studies (IPTS), Siviglia.
- Mazzanti M., Pini P. (2013), Questioni aperte nel Piano del Lavoro della CGIL, *Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori*, vol.14, n.1, pp.257-303.

- Messori M. (2012a), Serve un patto su produttività e retribuzioni, *Corriere della Sera*, 9 gennaio.
- Messori M. (2012b), Problemi della produttività dell'economia italiana, relazione ad incontro Astrid, 20 settembre, Roma, *mimeo*.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri (2013), Decreto del 22 gennaio 2013 su misure sperimentali previste dalla legge n.228/2012 (art.1, comma 481), in merito alla detassazione agevolata delle retribuzioni di produttività, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma.
- Monitor Lavoro (2007), *Lineamenti della contrattazione aziendale nel periodo 1998-2006. Flessibilità retributiva, numerica, funzionale e innovazione organizzativa. Alcuni case study di particolare interesse*, 30 novembre, Monitor Lavoro, Roma, *mimeo*.
- OECD (2010), OECD Indicators on Employment Protection (Version 2 - Last updated 24-09-2010), Oecd, Parigi  
<http://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDIOFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.oecd.org%2Fels%2Femploymentpoliciesanddata%2F42768860.xls&ei=tXAfUf-cFqmt4ATf14CADg&usq=AFQjCNHhs44TJubMgUqggTbIk4w9w2h5ig&bvm=bv.42553238,d.bGE>.
- OECD (2012a), *Taxing Wages 2010-2011*, OECD, Parigi.
- OECD (2012b), *Education at a Glance 2012. OECD Indicators*, OECD, Parigi.
- OECD (2013), OECD.StatExtracts, OECD, Parigi  
[http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=EPL\\_OV#](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=EPL_OV#)
- Pacte national français (2013), *Le Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi*, Investinfrance.org, gennaio (<http://www.invest-in-france.org/Medias/Publications/1887/Le-pacte-national-pour-la-croissance-JAN-2013.pdf>).
- Palazzi P. (2013), Produttività, torniamo ai classici, *Sbilanciamoci.info*, 10 gennaio (<http://www.sbilanciamoci.info/Sezioni/globi/Produttivita-torniamo-ai-classici-16312>).
- Pini P. (2000), Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili, *Economia Politica*, vol.17, n.3, pp.349-374.
- Pini P. (2013a), What Europe Needs to Be European, *Economia Politica, Journal of Analytical and Institutional Economics*, vol.30, n.1, pp.3-11.
- Pini P. (2013b), Bassi salari, la “regola di piombo” della Bce, *Sbilanciamoci.info*, 2 aprile (<http://www.sbilanciamoci.info/Sezioni/globi/Bassi-salari-la-regola-di-piombo-della-Bce-17635>).
- Pini P. (2013c), Togliere tutele al lavoro non aiuta la produttività, *Sbilanciamoci.info*, 29 marzo (<http://www.sbilanciamoci.info/Sezioni/globi/Togliere-tutele-al-lavoro-non-aiuta-la-produttivita-17530>).
- Pini P., Santangelo D. (2005), Innovation Types and Labour Organisational Practices: A Comparison of Foreign and Domestic Firms in the Reggio Emilia Industrial Districts, *Economics of Innovation and New Technology*, vol.14, n.4, pp.251-276.
- Pini P., Santangelo D. (2010), The Underlying Internal Learning Process of Incremental and Radical Innovations, *Economia Politica*, vol.27, n.1, pp.55-81.
- Quadrio Curzio A. (2012), Produttività, sfida cruciale per il Paese, *Il Sole 24 Ore*, 20 novembre.
- Romagnoli U. (2013), La deriva del diritto del lavoro. (Perché il presente obbliga a fare i conti col passato), *Lavoro e Diritto*, vol.27, n.1, pp.3-22.
- Santangelo D., Pini P. (2011), New HRM Practices, and Exploitative and Explorative Innovation: A Shopfloor Level Analysis, *Industry and Innovation*, vol.18, n.6, pp.611-630.
- Tarantelli E. (1982), Quadro generale introduttivo della rivista *Prospettive del mercato del lavoro*, ripubblicato con il titolo “Tra scambio politico e “scambio masochista”: una proposta per il sindacato”, in Tarantelli E. (1995), *La forza delle idee. Scritti di economia e politica*, Laterza, Bari, pp.39-46.
- The Conference Board (2013), *Total Economy Database*, The Conference Board Inc., NewYork (<http://www.conference-board.org/data/economydatabase/>).
- Travaglini G. (2013), Il rallentamento della produttività del lavoro in Italia: cause e rimedi, *Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori*, vol.14, n.1, pp.163-178.

- Tronti L. (2005), Protocollo di luglio e crescita economica: l'occasione perduta, *Rivista internazionale di scienze sociali*, n. 2, pp.345-370.
- Tronti L. (2009), La crisi di produttività dell'economia italiana: scambio politico ed estensione del mercato, *Economia & lavoro*, n.2, pp.139-158.
- Tronti L. (2010a), The Italian Productivity Slowdown: The Role of the Bargaining Model, *International Journal of Manpower*, vol.31, n.7, pp.770-792.
- Tronti L. (2010b), La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori, *Economia & lavoro*, n.2, pp.47-70.
- Tronti L. (2010c), Produttività e distribuzione del reddito, in Ciccarone G., Franzini M., Saltari E. (a cura di), *L'Italia possibile. Equità e crescita*, F. Brioschi Editore, Milano.
- Tronti L. (2012), Per una nuova cultura del lavoro. Stabilità occupazionale, partecipazione e crescita, *Economia & lavoro*, n.2, pp.117-130.