

## PER UNA RIPRESA DI POLITICHE SALARIALI ESPANSIVE

di Giuseppe Bianchi, Sebastiano Fadda, Leonello Tronti

---

1. È convincimento diffuso che il nostro sistema di relazioni industriali abbia bisogno di adattamenti, in quanto sono mancate fino a oggi valide strategie di risposta ai grandi mutamenti strutturali intervenuti, in grado di produrre nuova crescita e contenere le disuguaglianze sociali.

Gli attori del sistema di relazioni industriali (Governo e parti sociali) hanno attivato un gioco di relazioni in cui la reciproca sfiducia ha portato a soluzioni svantaggiose per il Paese e per gli stessi interessi rappresentati.

Rispetto a questa situazione è in atto un tentativo di riposizionamento, sia da parte del Governo, che si apre ai soggetti sociali (ad esempio, con la loro presenza nella cabina di regia del Piano Industria 4.0), sia da parte degli stessi soggetti sociali, impegnati nel trovare soluzioni condivise per un salto di qualità delle relazioni soprattutto contrattuali. Si va ritenendo, anche se non ancora in misura maggioritaria, che un più bilanciato sistema di relazioni industriali, in particolare con riferimento al rapporto capitale-lavoro, possa giovare a tutti gli attori per uscire dall'attuale crisi di rappresentatività e imprimere un'accelerazione ai tassi di crescita.

2. Questo documento ha come destinatari primari i sindacati confederali, le cui principali categorie dell'industria, servizi privati, pubblica amministrazione, sono state consultate sulle rispettive strategie di rinnovo contrattuale, alla luce anche del recente documento CGIL, CISL e UIL su di "un moderno sistema di relazioni industriali".

Un dato largamente condiviso è la riattivazione del rapporto salari/produttività, a correzione dell'attuale situazione di bassi salari e bassa produttività, che è il riflesso di un'in soddisfacente situazione del sistema produttivo sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda.

Va subito precisato che il termine produttività viene qui inteso in termini di produttività del lavoro, un indicatore che assume come misura dell'output il valore aggiunto a prezzi costanti e come misura dell'input le ore lavorate o le unità di lavoro equivalenti a tempo pieno. Si tratta di un indicatore certo elementare, ma significativo ai fini della valutazione comparativa dell'efficienza sia tra imprese, sia tra i comparti o i territori, sia nel tempo; un

indicatore che anche a livello internazionale costituisce un elemento standard imprescindibile delle analisi comparative.

Va poi ricordato che la produttività del lavoro è un elemento costitutivo del costo lavoro per unità di prodotto e che questo, a sua volta, è ritenuto il principale indicatore della competitività di prezzo. Competitività di prezzo che può essere realizzata anche agendo sui fattori di costo del lavoro (salari più oneri contributivi e fiscali) a “parità di produttività del lavoro”, innescando, in tal caso, effetti deflattivi nel sistema economico.

Da aggiungere ancora che la produttività del lavoro è riferita a quanti lavorano e a quando lavorano. Tuttavia l'entità di quanti sono esclusi dal lavoro, pur non interferendo direttamente con il rapporto salari/produttività, ha un effetto importante sulla crescita del reddito complessivo, il cui andamento è ovviamente funzione del numero degli occupati oltre che della crescita della produttività.

Infine va sottolineato il rapporto inverso produttività-occupazione. In parità di mercati di sbocco, e in assenza di forti discontinuità tecnologiche, la crescita della produttività può avere nell'immediato riflessi negativi sull'occupazione; ma nel corso del tempo solo le imprese più efficienti e produttive accrescono l'occupazione e creano condizioni di lavoro favorevoli e sostenibili a fronte delle possibili avversità del ciclo economico. Il rapporto inverso produttività-occupazione opera solo quando il tasso di crescita della produttività è più alto del tasso di crescita della produzione. È dunque la crescita del reddito e della domanda che apre spazi per gli aumenti sia della produttività che dell'occupazione.

3. La dinamica della produttività del lavoro ha avuto un'importante diffusione come parametro di riferimento a fini retributivi nella fase dell'industrializzazione tayloristica, caratterizzata da una produzione di massa e da un ciclo economico significativamente espansivo. Oggi la produttività del lavoro si realizza in un contesto economico e di mercato diverso, in cui l'obiettivo è quello di privilegiare la qualità e il valore della produzione (aspetti “immateriali”), oltre alla sua quantità (aspetto “materiale”). Si pone, pertanto, il problema di misurare l'incremento della produttività che deriva da un miglioramento della componente qualitativa del prodotto, anche a parità di quantità prodotte.

Nel settore manifatturiero, l'affinamento dei sistemi di controllo di gestione, soprattutto nelle aziende meglio strutturate, consente di pervenire, con sufficiente approssimazione, alla misura dei risultati di impresa combinando una varietà di indicatori tecnico-produttivi ed economici reddituali in grado di cogliere le variazioni intervenute sia nelle quantità dei prodotti che nel loro valore monetario, e di riportarle alle risorse di lavoro impiegate. L'estensione delle misure di produttività a livello di settore produttivo presenta maggiore difficoltà perché le dinamiche del valore aggiunto, a prezzi costanti per ora lavorata, non elimina il rischio di distorsioni dovute a variazioni dei prezzi relativi (di alcuni prezzi rispetto ad altri) e/o alla natura dei numeri indici o degli indicatori a prezzi costanti (che possono non tenere conto adeguatamente delle modifiche del panier dei prodotti o dei miglioramenti della loro qualità). In tal caso, affiancare le variazioni della produttività, a prezzi costanti, con la variazione a prezzi correnti consente di meglio isolare quanto rappresenta il risultato della maggiore efficienza dei processi produttivi.

Un capitolo a sé riguarda la misura della produttività del lavoro nel settore dei servizi, ove prevale la personalizzazione delle prestazioni di lavoro, con l'ulteriore complicazione, nella pubblica amministrazione, di una prestazione di servizi esclusa da una valutazione di mercato. In questi casi, l'attenzione deve spostarsi sulle attività con cui si realizzano i servizi in quanto i costi di queste attività sono connessi all'efficienza e alla qualità dei pro-

cessi lavorativi. Sono le attività che generano i costi perché le risorse sono consumate dalle attività. Anche se nelle imprese la misura dei risultati si pone, non diversamente che nella manifattura, anzitutto in termini di valore aggiunto realizzato, l'approccio produttivistico ai servizi deve privilegiare, più che i prodotti del servizio, i processi, nella loro capacità di utilizzare al meglio le risorse impiegate e di creare valore per i consumatori. Ridurre i costi e aumentare la qualità dei servizi è un indicatore microeconomico della maggiore produttività nell'organizzazione dei fattori produttivi con una rilevanza anche a livello macroeconomico, in quanto i servizi intervengono nel circuito della creazione del reddito quali input intermedi nella produzione industriale e agricola.

Le difficoltà sperimentate di attivare strategie produttivistiche nel settore dei servizi, soprattutto in alcuni settori a più alto valore aggiunto economico o sociale (servizi professionali, trasporto pubblico locale), sono dovute più a fattori istituzionali che alla mancanza di strategie innovative.

4. Nonostante il rallentamento della produttività, i dati mostrano comunque nel lungo periodo un tasso di crescita dei salari significativamente inferiore al tasso di crescita del reddito. L'Eurostat ci dice che fatta 100 la retribuzione reale media di un dipendente a tempo pieno italiano nel 1995, nel 2016 l'indice sale a 101,5 mentre nel frattempo l'indice del reddito lordo prodotto dall'economia è passato da 100 a 118,3. Ciò indica un andamento della distribuzione funzionale del reddito sfavorevole al lavoro. Una tendenza che è opportuno correggere, anche per gli effetti negativi che essa esercita non solo sull'andamento dei consumi (e indirettamente degli investimenti), ma anche sull'incentivo alla cooperazione tra lavoratori e imprese per l'aumento della produttività.

La prospettiva di una crescita contestuale della produttività del lavoro e dei salari pone il quesito della prevedibile intensità di sviluppo di tali indicatori in un contesto economico a crescita lenta e con il pilota automatico dell'austerità innescato. Le previsioni contenute nel "Documento di economia e finanza" in termini di crescita della produttività confermano un basso contributo alla crescita del PIL pro capite, ancora lontano dal livello pre-crisi. Un fenomeno non solo italiano se anche negli USA, dopo otto anni di uscita dalla crisi finanziaria del 2008, il progresso della produttività si attesta sullo 0,5% annuo, contro il 2% del periodo precedente.

I motori della crescita della produttività stanno ovunque andando a basso regime per fattori strutturali noti quali: la crisi della domanda, l'invecchiamento della popolazione e le rigidità normative soprattutto nell'ambito dei servizi vendibili e della pubblica amministrazione che limitano il potenziale innovativo dell'economia. Ma pesa anche il fatto che le innovazioni tecnologiche (come già negli anni Settanta) non sempre soddisfano le aspettative in termini di incremento del valore aggiunto per occupato. Le innovazioni tecnologiche richiedono, infatti, capacità manageriali perché la produttività possa realizzarsi attraverso nuovi modelli di business e politiche strutturali attive del lavoro in grado di riassorbire i costi sociali derivanti dai processi di ristrutturazione aziendale. Opportunità limitate alle imprese di maggiori dimensioni e ai territori che godono di una maggiore capacità nella regolazione dei propri mercati del lavoro.

5. Una politica di sviluppo della produttività richiede pertanto motori complementari e anche supplementari rispetto a quelli del mercato. Occorre infatti realizzare una velocità di crescita economica in grado di sostenerne contestualmente, nel medio periodo, la crescita della produttività del lavoro e dell'occupazione. Obiettivo difficilmente realizzabile anche

con una crescita prevista dell'1,5%, che deve scontare un'inflazione più contenuta rispetto agli altri Paesi europei e correzioni strutturali di finanza pubblica.

Un efficiente sistema di relazioni industriali deve includere un ruolo imprenditoriale del Governo, che accompagni le strategie di produttività delle parti sociali con interventi più ampi a favore della crescita e della competitività di sistema. Non si tratta di riassegnare necessariamente un ruolo centrale all'impresa pubblica, ma di riutilizzare la leva degli investimenti pubblici a correzione delle diseconomie esterne e a sostegno del capitale umano e del livello della domanda.

È ormai noto a tutti che nel Paese più capitalista del mondo, gli USA, dietro i successi della Silicon Valley, della green economy, delle nanotecnologie, dietro gli algoritmi di Google e i continui progressi degli smartphone, c'è una ricerca pubblica che ha attivato fondamentali vettori di innovazione tecnologica nell'economia privata. Per non parlare dell'intervento del Governo e delle parti sociali nel risanamento di imprese in crisi (ad esempio, nel settore dell'auto), con modalità innovative, non a carico del contribuente.

In Italia un passo avanti è rappresentato dal Piano Industria 4.0, che impegna importanti risorse pubbliche (15,5 miliardi) in otto anni. Il successo di tale strategia dipenderà dal numero di imprese che verranno coinvolte e dalla capacità della politica di rimuovere gli ostacoli di sistema alla ripresa degli investimenti interni ed esterni. Analoga strategia dovrà riguardare il comparto dei servizi vendibili e dei servizi forniti dallo Stato, la cui apertura alle nuove tecnologie digitali avrà un impatto sugli assetti organizzativi e sulla composizione degli organici sicuramente superiore a quelli stimabili per il settore industriale, che solo in piccola parte produce in una condizione di avanzata sperimentazione tecnologica e organizzativa.

A fronte di queste sfide tecnologiche che investono l'intera struttura economica va riproposto un ruolo attivo del Governo e delle parti sociali nel produrre conoscenze in ordine ai cambiamenti richiesti al mondo del lavoro, da cui desumere politiche del lavoro strutturali, integrate con altre politiche pubbliche, in grado di gestire i problemi sociali connessi con l'innovazione tecnologica. A titolo esemplificativo, si nota come il progetto Industria 4.0 non sia ancora accompagnato da un parallelo progetto Lavoro 4.0 né da una chiara analisi di come far crescere la domanda interna in misura sufficiente ad accomodare senza drammatiche ripercussioni occupazionali gli aumenti di produttività che il piano si spera riesca a innescare.

6. Lo sviluppo della produttività non può eludere il problema della redistribuzione dei benefici a favore di quanti hanno contribuito a crearla. Il carattere plurifattoriale della produttività e della sua dinamica tende a escludere la possibilità di isolare il contributo del lavoro per dare una base obiettiva all'entità della crescita salariale. La produttività si misura infatti a partire dal risultato, che non è scomponibile in un elemento dovuto al lavoro e uno dovuto al capitale. L'utilizzo di macchinari migliori, così come di lavoratori più qualificati o di un'organizzazione capace di coordinare meglio i loro sforzi, migliora contemporaneamente e in modo non distinguibile la produttività dei macchinari e del lavoro impiegato nel processo produttivo.

Ciò significa che non si può pretendere di distribuire i benefici sulla base del contributo dato da ciascun fattore produttivo. L'aumento misurato dalla produttività del lavoro segnala la capacità dell'impresa di produrre maggiore ricchezza, ma la decisione di come distribuirla rimane sostanzialmente politica, e deve tener conto del mercato di riferimento,

più o meno concorrenziale, dei programmi di sviluppo del *management*, dei rapporti di forza fra lavoratori e azionisti.

C'è poi un altro dato di cui tener conto, rappresentato dall'accesso all'informazione, o meglio ancora alla conoscenza, contenuta ad esempio nei *big data*, il cui utilizzo si pone quale "fattore produttivo" aggiuntivo al lavoro e al capitale nei processi di digitalizzazione gestionale delle imprese. Un "fattore produttivo" che può contribuire significativamente alla crescita del fatturato ma che può anche gravare significativamente sul rapporto tra fatturato e valore aggiunto, limitando i vantaggi per i fattori produttivi, capitale e lavoro. Il nuovo "input" incorpora una serie di servizi erogati da piattaforme gestite da pochi giganti del digitale (Microsoft, Google, Amazon ecc.) che controllano, in forma oligopolistica, un mercato in forte espansione, determinandone i prezzi.

Analogo discorso riguarda la finanza internazionale, che determina i costi di accesso al capitale da parte delle imprese in funzione della stabilità finanziaria dei singoli Paesi.

Entrambi i casi configurano la presenza di attori che operano in condizioni di oligopolio in mercati ipoteticamente concorrenziali, influenzando pesantemente i processi di creazione e distribuzione del reddito. Problemi che andrebbero affrontati dalle politiche economiche a tutela della concorrenza, ma che aprono per il sistema di relazioni industriali uno scenario nuovo, in cui capitale e lavoro, nella distribuzione dei benefici ottenuti grazie alla maggiore produttività, si trovano a dover fare i conti con soggetti terzi che operano a livello globale, con un'autonoma capacità di regolazione a sostegno dei loro interessi.

7. Nell'ambito delle strategie di distribuzione dei benefici della produttività una questione non secondaria è se il salario incentivante debba essere traguardato alla produttività realizzata o alla produttività programmata, un tema sollevato da tempo da alcuni economisti e non ancora entrato nel dibattito pubblico. La prima alternativa, codificata nel modello contrattuale italiano plasmato sul Protocollo del '93, è additata come concausa del nostro ritardo di produttività rispetto agli standard dei Paesi concorrenti. La strutturale moderazione del salario reale determinata dalla mancata diffusione della contrattazione decentrata tutela l'imprenditore meno innovativo, offrendogli la possibilità di moderare il costo lavoro per addetto senza dover investire per migliorare la produttività oraria. Un rilassamento del rischio di impresa il cui costo grava sul lavoro e che è all'origine del circuito vizioso meno investimenti-meno produttività-meno salario-meno consumi, che ha portato a un ridimensionamento della nostra capacità produttiva.

La seconda alternativa è quella di rendere esplicativi nei contratti collettivi aziendali gli obiettivi dei piani industriali delle imprese e le condizioni di reddito e di produttività previste, al cui raggiungimento vengano finalizzate le strategie innovative nei modelli di business e nelle organizzazioni produttive.

Per quanto riguarda il beneficio salariale per i lavoratori, due sono le strade possibili: che esso sia legato all'effettivo raggiungimento dei risultati pattuiti (come previsto, per il secondo livello contrattuale, dal Protocollo del '93), oppure che parte almeno dei benefici siano assicurati comunque, anche nel caso in cui non tutti i risultati negoziati vengano raggiunti. Nel primo caso, come già detto, il lavoratore è implicitamente associato al rischio di impresa e offre con il proprio salario una tutela all'impresa per la mancata produttività raggiunta. Nel secondo caso, impresa e lavoratori condividono il costo del mancato successo e si crea un incentivo perché tale evento non si verifichi. Va peraltro ricordato che, ad esempio, il premio di competitività, definito nella nuova Fiat per via contrattuale, stabilisce anticipazioni salariali ai lavoratori pari al 50% dell'incremento previsto per il

conseguimento degli obiettivi di crescita negoziati nel piano quadriennale, anticipazioni che vengono erogate sin da subito e anche nel caso che gli obiettivi del piano non vengano raggiunti, nemmeno al 50%.

Un'ulteriore questione riguarda la trasposizione degli obiettivi di crescita programmati dal livello dell'impresa a quello di settore. In questo caso, si può prevedere che il contratto nazionale individui i tassi minimi di crescita pluriennale della produttività del lavoro aprendosi a due alternative: prevedere una quota minima garantita di aumenti salariali, aventi valore di sostegno ai consumi e di incentivo alle riorganizzazioni aziendali; oppure legare la dinamica dei salari ai tassi aziendali realizzati di crescita della produttività del lavoro che, rapportati a quelli previsti a livello di settore, segnalano il posizionamento competitivo delle singole imprese e le strategie da intraprendere in vista di un loro riallineamento produttivistico verso l'alto.

Il procedimento della produttività programmata può essere anche un'opportunità per un recupero della dimensione territoriale, quale aggregato di piccole e medie imprese a vocazione settoriale. L'Italia è il Paese dei distretti industriali e delle reti di impresa, già individuati nell'articolazione dei vari settori, che si avvantaggiano della messa in comune di alcuni servizi (export, acquisti, finanza, formazione ecc.) intrattenendo rapporti di cooperazione con le istituzioni locali. Il quesito è se queste realtà territoriali più dinamiche possano aprirsi anche a forme di contrattazione territoriale, recuperando il lavoro e la sua rappresentanza quale fattore di accelerazione della capacità di concordare obiettivi di riorganizzazione e di sviluppo. Anche a livello territoriale, pertanto, il meccanismo incentivante più produttività-più salari (e viceversa) potrebbe essere riproposto con la stessa logica della crescita programmata a livello di settore. Una soluzione che potrebbe essere incoraggiata se lo scambio imprese-sindacati-enti locali potesse anche contare su di una maggiore autorità in materia di politiche locali del mercato del lavoro. Gli enti bilaterali di settore potrebbero estendere il loro ruolo alla gestione delle politiche attive, da articolare a sostegno della creazione di sistemi territoriali più dinamici. Sperimentazioni da valorizzare nella logica di un riallineamento verso l'alto del livello della produttività dei diversi sistemi produttivi.

8. Un ulteriore quesito è se l'incentivazione salariale sia sufficiente per creare una nuova propensione di lavoratori e imprese a cooperare per la crescita della produttività. Le previsioni al riguardo, come già osservato, fanno dubitare di forti sviluppi della produttività legati alla sola tecnologia, perché le nuove tecnologie, soprattutto digitali, non sembrano consentire di per sé quel salto di qualità che ha contrassegnato le precedenti fasi di sviluppo tecnologico e perché l'innovazione, nelle sue varie forme, richiede laboriosi passaggi per esercitare i suoi effetti sulla produttività. D'altro canto, la bassa crescita della produttività registrata dall'Italia negli ultimi 20 anni lascia intendere che ci siano ampi spazi di recupero, anche solo attraverso la definizione di percorsi di avvicinamento alla frontiera tecnologica e organizzativa disponibile. Casi emblematici come quello dello stabilimento Fiat di Pomigliano sono lì a dimostrarlo.

La conclusione è che l'incentivazione salariale deve integrarsi con forme di innovazione organizzativa e di partecipazione che rivalutino il ruolo dei lavoratori nei processi decisionali dell'impresa. Le nuove strategie imprenditoriali, riconducibili alla produzione snella, al *just in time* e così via, prevedono una partecipazione di tipo organizzativo dei lavoratori, aggregati in squadre polifunzionali, che si concretizza in una responsabilità di risultato e di proposta (partecipazione cognitiva) nello sviluppo dei processi lavorativi,

con incentivi perché collaborino al loro miglioramento continuo. Su questa linea è in atto una competizione tra imprese e sindacati per governare tale partecipazione, opponendo un'imprenditorialità illuminata al tradizionale associazionismo sindacale. Le poche ricerche disponibili indicano un certo disimpegno dei lavoratori rispetto alle diverse proposte di partecipazione. La nuova organizzazione “intelligente” presenta tuttora una caratterizzazione proceduralizzata e vincolata, in cui gli spazi di partecipazione sono troppo limitati per creare nel lavoratore una piena identificazione con gli obiettivi produttivistici proposti. Le sue aspirazioni rimangono quelle tradizionali: difesa del posto del lavoro, livello dei salari, durata degli orari di lavoro ecc.

Infatti, se guardiamo ai modelli di partecipazione sperimentati nei principali Paesi europei, l'incentivazione alla cooperazione per la crescita della produttività è sostenuta da istituti di partecipazione alle strategie di impresa (il Consiglio di sorveglianza in Germania) o a forme di partecipazione agli utili o alla proprietà delle imprese (Francia, Paesi scandinavi). Istituti poco compatibili con la tradizione dei rapporti di lavoro nel nostro Paese, nonostante il dettato dell'art. 46 della Costituzione.

Il problema della partecipazione è infatti posto in Italia su binari attualmente non percorribili. Bisognerebbe creare, nel lato imprenditoriale, disponibilità sinora negate alla diffusione di nuovi modelli di gestione partecipata all'interno delle imprese, puntando al tempo stesso, nel lato sindacale, sulla risoluzione dei “problemi di agenzia” che riguardano le forme e le competenze delle rappresentanze sindacali. Il dibattito culturale su come reimpostare una strategia di crescita della produttività va dunque oggi alimentato con nuove proposte.

Un primo punto di riflessione riguarda la capacità, a livello di impresa, di ricondurre gli interessi di parte all'interno di obiettivi condivisi e di più efficienti processi decisionali per abbattere i cosiddetti costi di transazione. Un secondo punto riguarda l'approfondimento dei processi, dei tempi e delle soluzioni chiamati in causa dalla proposta di legare i salari alla produttività programmata al cui sostegno riattivare i rapporti tra Governo e parti sociali nel disegnare e realizzare un sistema di azioni sinergiche. La cabina di regia prevista per il Piano Industria 4.0 potrebbe costituire un esempio per sostenere questa finalità specifica.

