

## PRODUTTIVITÀ, CONTRATTAZIONE E SALARIO DI RISULTATO: UN CONFRONTO TRA L'ITALIA E IL RESTO D'EUROPA\*

di Pasquale Tridico

L'obiettivo di questo lavoro è duplice. Innanzitutto cercheremo di descrivere la relazione, se esiste, tra il regime di contrattazione del salario e le performance di produttività, sia attraverso un confronto europeo sia attraverso un focus sull'Italia. Una parte consistente della letteratura sostiene che, in generale, il salario variabile, attraverso le sue varie forme di incentivi salariali, bonus, retribuzioni di risultato e cottimo si trovi in una relazione positiva rispetto alle performance della produttività. Tuttavia, l'evidenza empirica sembra contrastare con quest'affermazione. Nel nostro studio si rileva che i paesi con livelli di produttività più alti in Europa utilizzano meno le forme di salario variabile, che di contro sembrano essere le più utilizzate maggiormente nei paesi dell'Europa centro-orientale e nei paesi dell'Europa mediterranea, proprio per alzare il salario complessivo che è generalmente più basso. In particolare, nel caso italiano, dove queste forme di salario variabile sono relativamente più diffuse rispetto al resto d'Europa, la performance della produttività, specialmente negli ultimi due decenni, è stata particolarmente negativa. Da ciò discende, ed ecco il secondo obiettivo, la nostra proposta di un accordo quadro di contrattazione al secondo livello, con la fissazione *ex ante* di obiettivi di produttività a cui legare le forme di salario variabile, sulla scia di altre proposte che vanno nella stessa direzione (Fadda, 2009; Ciccarone, 2009; Messori, 2012; Antonioli, Pini, 2013).

The aim of this essay is twofold. First of all, we will try to describe the relationship, if any, between the wage bargaining system and productivity performances, through both a comparison at European level and a focus on Italy. A considerable part of scholars hold that, in general terms, variable pay, in its different forms of wage incentives, bonuses, performance and piecework remunerations, has a positive impact on productivity performances. However, the empirical evidence seems to reject this statement. In our study we maintain that the forms of variable pay referred to above are less common in those countries with the highest productivity levels in Europe; on the other hand, in Central and Eastern European countries, the forms of variable pay seem to be used as a lever to raise overall wage levels, which are relatively lower. In particular, in the Italian case, where these forms of variable pay are relatively more widespread than in the rest of Europe, productivity performances have shown a particularly negative trend, especially in the last two decades. From this starting point we draw up our proposal – and this is the second aim of this essay – for a second-level bargaining framework agreement that sets *ex ante* productivity targets to which the forms of variable pay should be bound, along the lines of other similar proposals (Fadda, 2009; Ciccarone, 2009; Messori, 2012; Antonioli, Pini, 2013).

---

Pasquale Tridico, Università Roma Tre.

\* Una versione precedente di questo articolo è stata presentata al Seminario “Contrattazione e Produttività: come uscire dal tunnel? Le analisi degli economisti”, il 4 giugno 2013, presso la Facoltà di Economia della Sapienza Università di Roma. Ringrazio tutti i partecipanti a quel Seminario per gli utili commenti e in particolare l'organizzatore Leonello Tronti per aver sollecitato un mio intervento. Ringrazio inoltre i *referees* della rivista “Economia & Lavoro” per i preziosi commenti. Infine ringrazio Raffaele Delvecchio per i suoi suggerimenti. Le responsabilità per eventuali omissioni ed errori rimangono comunque unicamente mie.

## 1. I REGIMI DI PROTEZIONE DELL'IMPIEGO

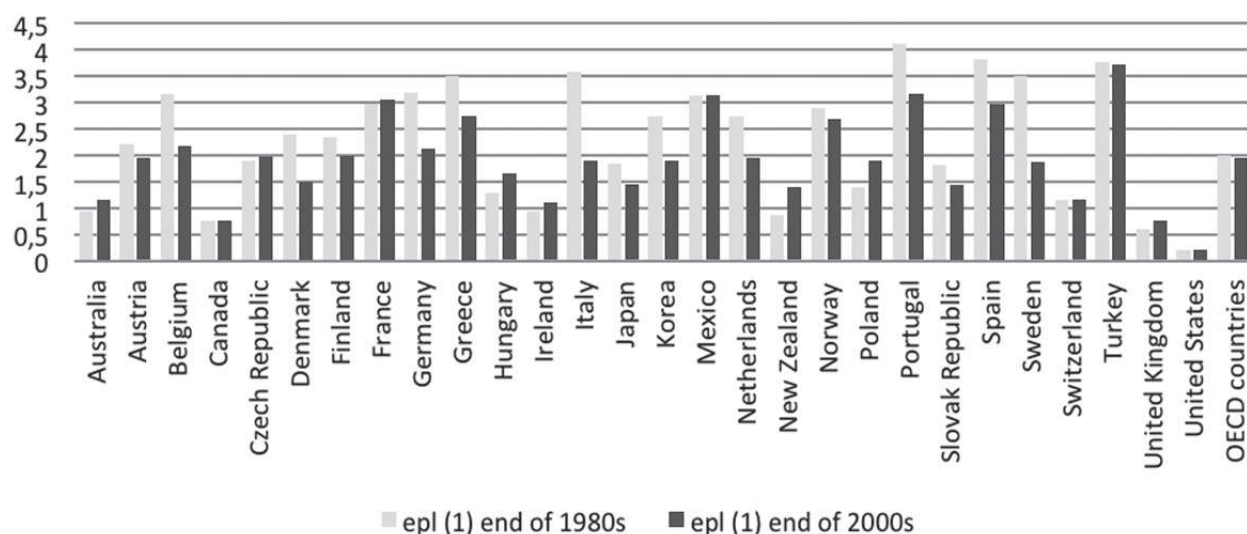
Il modello di contrattazione salariale di un paese, soprattutto in Europa, non è indipendente dal regime di protezione che il mercato del lavoro di quel paese gode. Il regime di protezione dell'impiego è individuato dall'insieme delle norme che disciplinano l'interruzione del rapporto di lavoro, condizionando quella che è la libertà delle imprese di modificare il livello e la composizione dell'occupazione. Due sono gli aspetti più rilevanti dei regimi di protezione dell'impiego:

1. i costi monetari del licenziamento;
2. i tempi e le procedure del licenziamento, ivi compresa la possibilità che l'autorità giudiziaria revochi il provvedimento di interruzione del rapporto di lavoro.

Generalmente, quanto più elevati sono questi costi e più difficoltose queste procedure, tanto più alto si considera il grado di protezione dei lavoratori e più "rigido" il mercato del lavoro.

L'OECD elabora, con riferimento all'area di suo interesse, un indice quantitativo di protezione dell'impiego (*Employment Protection Legislation* – EPL), costruito a partire da 18 indicatori specifici riferiti a tre categorie: contratti a tempo indeterminato, contratti a tempo determinato e di lavoro temporaneo, licenziamenti collettivi. La FIG. 1 descrive l'evoluzione dell'EPL nell'area dei paesi OECD. È possibile vedere che in Italia l'indice è passato da 3,6 negli anni Ottanta a 1,9 negli anni Duemila, con una sensibile riduzione, quindi, del grado di protezione dell'impiego. Questa tendenza al ribasso nella protezione dell'impiego è una tendenza abbastanza generale nell'area OECD, sebbene ci siano rilevanti eccezioni quali la Francia, la Germania e la Spagna (che dopo aver flessibilizzato negli anni Novanta come l'Italia, hanno rialzato le protezioni negli anni Duemila con livelli oggi superiori all'Italia), i paesi dell'Europa centro-orientale, nuovi Stati membri dell'UE e persino paesi anglosassoni quali l'Australia, il Canada, il Regno Unito e l'Irlanda, dove però i livelli di protezione erano di gran lunga inferiori rispetto alla media dei paesi europei.

Figura 1. Indice di protezione del lavoro



Le questioni che l'esistenza di tali rigidità pongono rispetto al funzionamento del mercato del lavoro e alla performance del sistema produttivo sono molteplici. In linea generale si possono individuare rispetto a tali questioni due fondamentali correnti di pensiero:

1. la prima asserisce la neutralità dei regimi di protezione rispetto all'occupazione e all'efficienza del mercato del lavoro;
2. la seconda, invece, sostiene che i regimi di protezione dell'impiego siano causa di inefficienza e in alcuni casi diano luogo ad una relazione inversa rispetto ai flussi di occupazione.

Sicuramente, la riduzione della mobilità del lavoro introdotta con restrizioni al licenziamento attribuisce, in misura crescente a seconda del grado di restrizione, un carattere di costo fisso al costo del lavoro. Da ciò, in condizioni di piena utilizzazione della forza lavoro "installata" non dovrebbe discendere alcuna conseguenza sul costo del lavoro per unità di prodotto. Al contrario, in caso di contrazioni della domanda, l'impossibilità di ridimensionare tempestivamente la forza lavoro "installata" nell'impresa ne ridurrebbe il grado di utilizzazione facendo lievitare il costo del lavoro per unità di prodotto. Questa prospettiva potrebbe disincentivare l'impresa dal procedere ad assunzioni in caso di incertezza sull'andamento della domanda. Va ricordato che in presenza di tali rigidità sono state escogitate in Italia diverse contromisure tendenti a far assumere comunque al costo del lavoro la natura di "costo variabile" per l'impresa; basta ricordare l'istituto della "cassa integrazione" e i fenomeni del decentramento produttivo e della esternalizzazione.

In secondo luogo va considerato l'effetto di riduzione del "turnover" ascrivibile alle rigidità determinate da un alto grado di protezione dell'impiego. Tale riduzione potrebbe nuocere all'efficienza allocativa impedendo il processo di redistribuzione della forza lavoro e, in particolare, potrebbe rallentare la crescita della produttività dell'impresa impedendo la sostituzione dei lavoratori meno produttivi con lavoratori più produttivi. D'altro canto, tuttavia, l'impresa in questo caso potrebbe porre in essere iniziative volte a far crescere, in una certa misura, la produttività dei lavoratori relativamente inamovibili (per esempio con attività formative o con strumenti incentivanti).

Più problematico è il caso dei processi di ristrutturazione e di riconversione produttiva sia della singola impresa sia dell'intero sistema. Qui, effettivamente, gli elevati "costi di aggiustamento" imposti all'impresa da un elevato livello di protezione dell'impiego potrebbero giocare un ruolo negativo. In un'epoca di profonde trasformazioni strutturali richieste dal progresso tecnico e dalla redistribuzione internazionale del lavoro e delle produzioni, un sistema produttivo rallentato da tali costi nella sua capacità di aggiustamento potrebbe andare incontro ad un declino economico e occupazionale di carattere irreversibile. Naturalmente non può dirsi che la rimozione della protezione dell'impiego conduca di per sé a risultati positivi su questo fronte, ma è certo che la microstabilità occupazionale garantita a tutti i costi potrebbe confliggere con una macrostabilità occupazionale perseguibile proprio con quei processi di trasformazione strutturale bloccati dagli alti costi di aggiustamento.

Intorno a questi problemi si trova, come si è detto, una gran varietà di posizioni rintracciabili nella letteratura sia di carattere teorico sia di carattere empirico.

Nel corso degli anni Novanta alcuni studi empirici hanno analizzato l'impatto comparato dei sistemi di protezione sull'occupazione e sulla produttività (Bertola, Bentolila, 1990; Nickell, 1997; Boeri, Bertola, 1999). In generale non sembra potersi riscontrare una relazione robusta tra grado di protezione e disoccupazione (Bertola e Bentolila, 1990). Se, da un lato, le istituzioni possono rendere difficile e costoso licenziare a causa di costi di

licenziamento, compensazioni, costi di turnover e selezione, dall'altro, un rapporto lungo e duraturo tra un lavoratore e una data impresa sembrerebbe aumentare l'efficienza e l'impegno del lavoratore e per questa via la produttività (Salop, 1979). Inoltre, la sicurezza del posto di lavoro assicura i lavoratori contro le imperfezioni del mercato e le sue cicliche fluttuazioni, garantendo ai lavoratori una forma di reddito, al sistema economico una domanda aggregata sostenuta e alla società una maggiore coesione sociale. Tutto ciò costituisce una base importante per una buona performance di un sistema economico.

Almeno tre importanti ragioni potrebbero essere addotte a favore dell'adozione di regimi di protezione dell'impiego. La prima è che non ci sono analisi che dimostrano in modo robusto e definitivo l'esistenza di una relazione negativa tra rigidità dei sistemi di protezione e livelli di occupazione. La seconda è che i lavoratori sono soggetti avversi al rischio inseriti in un contesto di mercati di capitali e delle assicurazioni imperfetti. In tale contesto i regimi di protezione dell'impiego possono svolgere un ruolo di natura assicurativa e in questo modo possono aumentare il benessere collettivo. Infine, sempre più studi empirici sembrano confermare l'idea che la diminuzione degli indici di protezione in molti paesi europei, *in primis* in Italia, sia associata ad una diminuzione dei tassi di crescita della produttività negli ultimi due decenni (Kleinknecht, Lucidi, 2010; Tridico, 2009; Antonioli, Pini, 2012; Kleinknecht, Naastepad, Storm, 2013; Tridico, 2013a).

L'analisi dei sistemi di protezione dell'impiego non può, comunque, essere considerata completa se non è inserita in una più ampia analisi del sistema economico e del sistema sociale di un paese; per questo l'analisi condotta attraverso il solo indice EPL offre una descrizione solo parziale del quadro e della regolamentazione del mercato del lavoro. Questo deve essere completato tenendo conto dei sussidi di disoccupazione e della struttura più generale del modello sociale all'interno del quale il mercato del lavoro di ogni paese è inserito. A questo punto è necessario introdurre una precisazione nel significato stesso del termine "protezione dell'impiego"; in senso stretto la protezione dell'impiego riguarda, come si è detto in apertura, quelle misure che incidono sul rapporto di lavoro tra impresa e lavoratore, ma in un senso più generale si può parlare di "protezione del lavoro" includendo in essa tutte quelle misure che incidono sul rapporto tra il lavoratore e il "mercato del lavoro" e che trovano espressione nelle politiche (attive e passive) del lavoro. Questa distinzione ricalca quella, cui prima abbiamo fatto riferimento, tra "microstabilità" e "macrostabilità" occupazionale.

Tabella 1. Equità e efficienza nei sub-modelli sociali dell'UE-15

	Bassa efficienza	Elevata efficienza
Bassa equità	Modello mediterraneo Italia, Spagna, Grecia, Portogallo	Modello anglosassone Regno Unito, Irlanda
Elevata equità	Modello continentale Germania, Francia, Benelux, Austria	Modello nordico Svezia, Finlandia, Danimarca

Fonte: Sapir (2005).

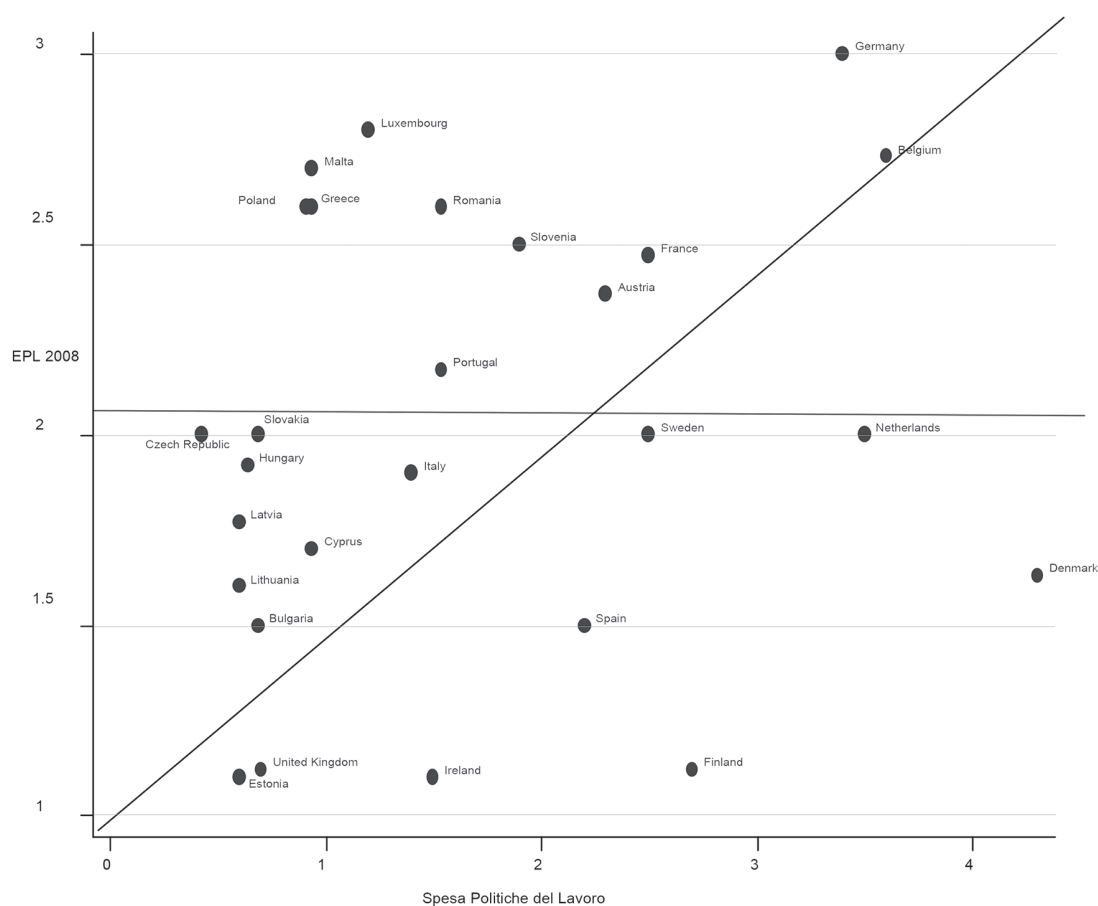
Questa precisazione è utile per comprendere la classificazione dei modelli sociali dei diversi paesi europei che Sapir (2005) compie combinando aspetti di equità (misurata dal tasso di

povertà) e di “efficienza” (misurata dal tasso di occupazione). Egli sostiene la superiorità del modello nordico, che risulta essere al tempo stesso il più efficiente e il più equo; al contrario quello anglosassone è considerato soltanto “efficiente” ma non equo, mentre quello continentale è considerato equo ma non “efficiente”, e quello mediterraneo né “efficiente” né equo.

## 2. FLESSIBILITÀ E PERFORMANCE DEL MERCATO DEL LAVORO

Bisogna ribadire che un sistema di “protezione del lavoro” non consiste solo di legislazione restrittiva rispetto al mantenimento del posto di lavoro nell’impresa, ma comprende altri elementi di protezione che riguardano il lavoratore nel suo rapporto col mercato che trovano espressione nel sistema sociale in generale e in particolare nell’insieme di strumenti di politiche attive e passive del lavoro. È sulla estensione di questo concetto che si basa la prospettiva della *flexicurity*, portata avanti principalmente da alcuni paesi del nord Europa. In essi una sostanziale rinuncia ai vincoli della protezione dell’impiego è controbilanciata da elevati livelli di sicurezza che provengono da un sistema sociale più equo e solidale. Questo aspetto andrà tenuto ben presente quando, nell’intento di seguire *best practices* di flessibilità, soprattutto nel contesto dell’UE, si portino ad esempio alcuni paesi europei quali Danimarca e Olanda, additando una sola componente del sistema e trascurando l’altra, generalmente costituita da livelli di sicurezza sociale elevati, garantiti da un sistema di welfare più generoso, oltre che più efficace.

Figura 2. EPL e spese per politiche del lavoro (2008, % del PIL) UE-27

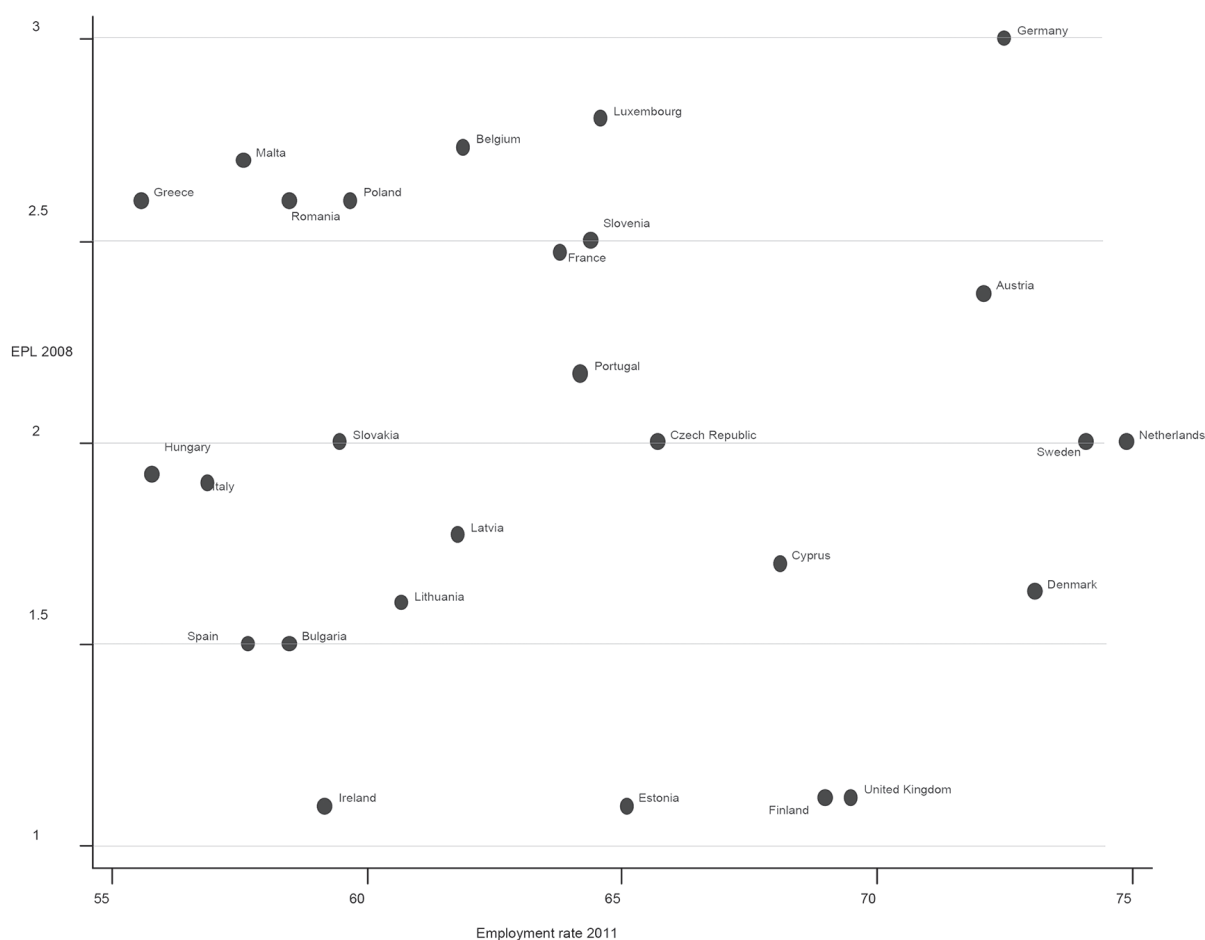


Fonte: nostra elaborazione su dati OECD.

Come *proxy* di queste due componenti, si possono assumere l'indice di protezione dell'impiego, di cui si è parlato sopra (EPL), e la spesa pubblica in politiche del lavoro. Nella FIG. 2 i diversi paesi vengono disposti in base alla loro posizione rispetto a queste due variabili.

È interessante notare come vi siano due modi di classificare i paesi in base alle variabili utilizzate. Il primo modo è quello che si basa su una combinazione simultanea delle due variabili, ed in base a ciò vediamo che esiste un gruppo di paesi, nel quadrante sud-ovest, formato prevalentemente dai paesi anglosassoni, l'Italia, i baltici e altri paesi europei di nuova adesione, con bassi livelli di spesa e bassi indici di protezione. L'altro gruppo, nel quadrante nord-est, formato generalmente dai paesi dell'Europa continentale e in una certa misura gli scandinavi, con maggiori livelli di spesa e un livello di protezione più alto. All'interno di questo gruppo, tuttavia, le differenze sono notevoli ed è necessaria una specificazione ulteriore, che costituisce il secondo modo di classificazione, e prende in considerazione la tendenza dei paesi a privilegiare maggiormente la spesa in politiche del lavoro (con una protezione, per così dire, *on the market*) o l'indice di protezione (con una protezione, per così dire, *on the job*). Questa classificazione è più sottile ed è fondamentale per comprendere il quadro integrato della protezione del lavoro e la sua evoluzione nei diversi paesi.

Figura 3. EPL (2008) e tasso di occupazione (2011), UE-27

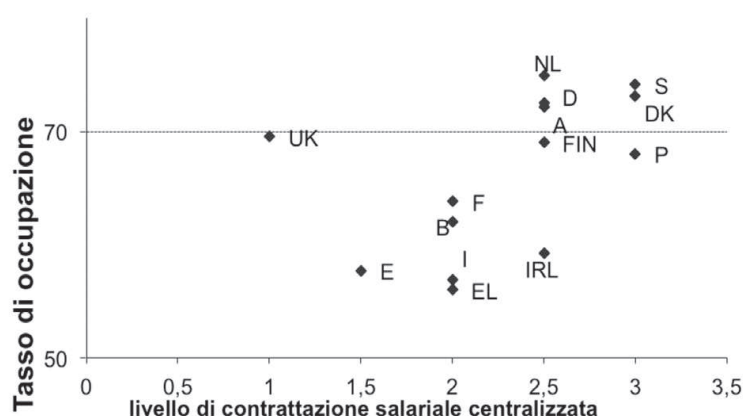


Fonte: OECD (2013), database online.

La relazione fra grado di protezione dell'impiego e livelli di occupazione non trova, come si è già detto, nella letteratura economica, risultati univoci. Diversi economisti hanno esplorato questo argomento (Scarpetta, 1996; Elmeskov, Martin, Scarpetta, 1998; Nickell, 1997; Nunziata, 2003), ma le conclusioni raggiunte non consentono di trovare una risposta definitiva. Dai dati di seguito riportati non si può dedurre alcuna relazione circa i tassi di occupazione e i sistemi di protezione all'impiego. Al contrario, come si può esaminare dalla FIG. 3, si evince una relazione significativa e positiva (con la sola nota eccezione del Regno Unito) tra grado di coordinamento della contrattazione salariale e tasso di occupazione, almeno tra i paesi della "vecchia Europa" (UE-15)<sup>1</sup>. Questa relazione è confermata anche da altri studi (Soskice, Carlin, 1990; Calmfors *et al.*, 1988).

Queste relazioni, se da una parte dicono poco sulla causalità, possono comunque escludere suggerimenti per una politica volta all'aumento della flessibilità (riduzione della protezione all'impiego) al fine di incrementare l'occupazione, così come escludono suggerimenti di politiche volte a decentralizzare la contrattazione salariale al fine di aumentare l'occupazione.

Figura 4. Tasso di occupazione e contrattazione centralizzata (2012), UE-15



Nota: rispetto all'indice del livello di coordinamento della contrattazione salariale, 1 (debole), 1,5 (medio-debole), 2 (medio), 2,5 (medio-forte) e 3 (forte).

Fonte: OECD (2012).

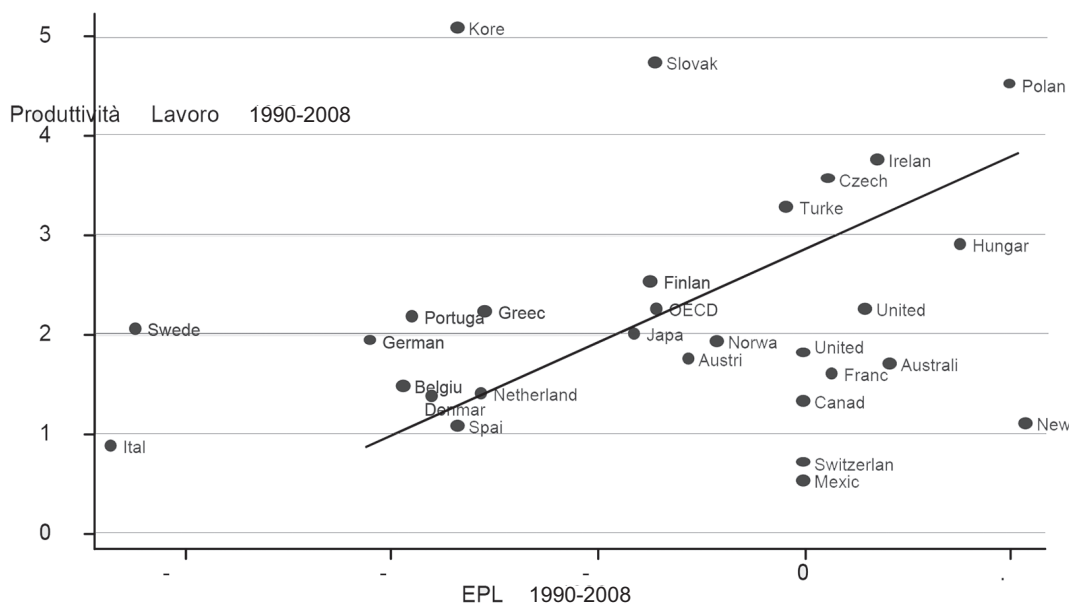
Infine molto rilevante, se non cruciale, è l'aspetto dell'impatto della riduzione della protezione, e quindi dell'aumento della flessibilità del mercato del lavoro sulla produttività del lavoro. In questo caso, diversi studi dimostrano la relazione negativa tra produttività e flessibilità (Antonioli, Pini, 2012, 2013; Tridico, 2013a).

La FIG. 5 dimostra che la flessibilità in aumento, sia misurata come quota dei lavoratori a tempo determinato sul totale dei lavoratori, sia misurata con l'indice EPL, è correlata in modo negativo con la crescita della produttività (ovvero all'aumentare dell'indice EPL, migliorano le perforamene di produttività)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> La mancanza di dati rispetto ai paesi dell'Europa centro-orientale in riferimento ai livelli di contrattazione salariale centralizzata rende impossibile, per quei paesi, questo confronto.

<sup>2</sup> Certo questo non è un'indicazione di causalità nel senso che non può essere affermato, solo sulla base di questo

Figura 5. Produttività e flessibilità



Nota: sull'asse delle ordinate poniamo la crescita della produttività del lavoro tra il 1990 e il 2008 e sull'asse delle ascisse la variazione dell'indice OECD, *Employment Protection Legislation* nello stesso periodo.

Fonte: nostra elaborazione dati OECD.

A nostro parere, le ragioni alla base di questa relazione, che suggerirebbe politiche in controcorrente rispetto a quelle suggerite dall'agenda dell'UE e all'agenda dei diversi Stati nazionali, *in primis* l'Italia, sono diverse. Gli aumenti di flessibilità del lavoro, avvenuti negli ultimi due decenni in diversi paesi europei, sono stati molto spesso accompagnati da una riduzione del costo del lavoro e quindi anche dalla flessibilità dei salari. Questo ha avuto un impatto negativo, a livello microeconomico, sulla distribuzione del reddito, sulla quota dei salari sul PIL e sulla domanda aggregata in generale, tutti dati notoriamente in declino in Italia (Tridico, 2013b). Il declino della domanda aggregata ha avuto un impatto negativo sulla produttività come la legge di Kaldor-Verdoorn<sup>3</sup> e i modelli di Sylos Labini (1999) insegnano<sup>4</sup>. A livello microeconomico, il risultato dell'introduzione di flessibilità

dato, che la flessibilità produce performance di produttività negative. Tuttavia anche il contrario è da escludere: cioè laddove i paesi hanno avuto performance positive di produttività, non si sono registrati maggiori aumenti di flessibilità. Inoltre, diversi studi econometrici (Kleinknecht, Lucidi, 2010; Kleinknecht, Naastepad, Storm, 2013; Tridico, 2013a) hanno dimostrato l'esistenza di una relazione di causalità negativa tra flessibilità e produttività.

<sup>3</sup> La crisi nella crescita della produttività del lavoro secondo questa legge è causata principalmente dalla crisi di crescita della domanda. Essa non va quindi ricercata nei problemi del lato dell'offerta (quali rigidità del mercato del lavoro, scarsità di capitale umano, distorsioni nei mercati dei beni e dei servizi, eccesso dei costi del lavoro). Si veda, ad esempio, Ofria (2009).

<sup>4</sup> In sostanza, quello che succede, nel pensiero di Sylos Labini, è che un mercato del lavoro fortemente flessibile, che permette di ridurre i costi del lavoro attraverso la pressione sui salari, accompagnato da un mercato dei beni protetto e scarsamente concorrenziale come quello italiano incentiva le imprese a non innovare e a non investire, ma a godere comunque di vantaggi competitivi e di profitti crescenti attraverso la moderazione salariale. Questo ovviamente a scapito degli incrementi di produttività, i quali sono strozzati da una scarsa espansione della domanda aggregata, da un aumento dei prezzi sul costo del lavoro per unità di prodotto e da una mancanza di investimenti soprattutto in settori tecnologicamente avanzati. In altre parole, si assume che la produttività dipenda dalla combinazione del cosiddetto effetto Smith (espansione della domanda, con riorganizzazione e divisione del lavoro) e dell'effetto Ricardo (investimenti che sostituiscono lavoro con capitale con specifici cambiamenti tecnologici). Attraverso questo approp-

è stato che i nuovi posti di lavoro creati (soprattutto quelli precedenti alla crisi iniziata nel 2007-08) si caratterizzavano per insoddisfazione e bassa efficienza del lavoro, causata proprio dalla pressione sui salari, da bassi incentivi percepiti dai lavoratori con salari bassi, dall'instabilità che il lavoratore avverte sul posto di lavoro, dagli scarsi contributi di sicurezza sociale. In questo contesto, i lavoratori, spesso precari con basse retribuzione, tendono ad essere anche meno efficienti. Inoltre, la flessibilità non garantisce che le imprese ed i lavoratori investano nella formazione e nell'istruzione per migliorare la qualità del capitale umano, con risultati inferiori in termini di produttività, *ceteris paribus*, del sistema economico (Salop, 1979; Shapiro, Stiglitz, 1984).

Nello specifico, in Italia, fino al 2007-08, cioè prima della crisi, si è registrato un incremento dell'occupazione nel settore terziario, frammentato e disorganizzato, con lavoratori poco motivati e scarsamente retribuiti, e spesso "semi-occupati". Inoltre la distribuzione del reddito è peggiorata, con grave svantaggio per i salari, e con una riduzione della quota dei salari sul PIL. L'impatto negativo è avvenuto sulla domanda aggregata attraverso i bassi consumi. La scarsa espansione della domanda aggregata non ha favorito l'aumento della produttività. Inoltre, trainato da un costo del lavoro relativamente più economico, l'incremento di (semi)occupazione di tipo *labour intensive* ha favorito investimenti scarsamente tecnologici a svantaggio di quelli tecnologicamente più avanzati, con un grave effetto negativo, di nuovo, sulla produttività. In ultima analisi, la flessibilità del lavoro non ha favorito né l'occupazione stabile, cioè gli incrementi permanenti dell'occupazione (con la crisi del 2007-13, infatti, l'occupazione è velocemente crollata), né la produttività del lavoro come diversi studi dimostrano (Stirati, 2008; Tronti, 2010a; Acocella, Leoni, 2010; Tronti, 2010b; Antonioli, Pini, 2012; Tridico, 2013b).

### 3. SALARIO DI RISULTATO E PRODUTTIVITÀ: UNA BREVE RASSEGNA

Nella teoria economica neoclassica, capitale e lavoro sono fattori produttivi acquistati sul mercato, supposto perfettamente concorrenziale, e sono continuamente sostituibili in base alle tecniche e ai prezzi. Tuttavia, al contrario degli altri fattori (e delle merci), il lavoro è soggetto ad una compravendita imperfetta, nella quale, attraverso l'acquisto l'imprenditore, non si assicura il pieno sforzo del lavoratore; anzi il lavoratore e l'imprenditore, in generale, hanno interessi contrapposti o divergenti (Simon, 1951). Il lavoratore cercherà con il minimo sforzo di ottenere il massimo beneficio, mentre l'imprenditore cercherà di ottenere con il minimo costo il massimo rendimento. In questa cornice si inquadra il problema legato al rapporto di agenzia: l'agente principale (il datore di lavoro) stipula un contratto con un altro agente (lavoratore) al fine di realizzare un obiettivo del principale. Entrambi i soggetti hanno informazioni asimmetriche e obiettivi divergenti: il lavoratore potrebbe seguire, senza che il principale lo scopra, comportamenti opportunistici e perseguire il suo obiettivo (lavorare meno) e non quello del principale (massimo rendimento). Del resto i contratti tra principale e agente non specificano tutto nei particolari (compiti, obiettivi, rendimenti ecc.). E, inoltre, il controllo da parte del principale sul lavoratore a volte è impossibile, e a volte è troppo oneroso.

cio, si può osservare una relazione negativa tra produttività e flessibilità, ovvero la flessibilità del lavoro e la pressione sui salari possono risultare dannosi per la crescita della produttività (per un approfondimento su questo punto si veda Tronti, 2008).

In questo contesto di asimmetrie informative, comportamenti opportunistici, difficoltà di controllo e interessi divergenti, una possibile soluzione viene individuata nei metodi retributivi, e più in particolare nell'incentivo legato al salario, il cosiddetto "salario di risultato". La letteratura economica ha affrontato la questione del salario di risultato, noto con il termine PRP (*Performance Related Pay*), all'interno dell'approccio "principale-agente" che abbiamo appena descritto, con il fondamentale obiettivo di risolvere il problema di come incentivare e allineare gli agenti al fine di non incorrere in costi di sorveglianza eccessivi (Barney, 1991; Crook *et al.*, 2008).

Esistono diverse soluzioni e schemi retributivi incentivanti, che rispondono all'esigenza massimizzante dell'impresa. Fondamentalmente essi si dividono in incentivi individuali e di gruppo. Tra quelli individuali ci sono *il lavoro a cottimo* (*piece-rate pay* che è una retribuzione commisurata alla quantità prodotta, in un certo periodo, di comune accordo tra le parti); *le provvigioni* (che è una percentuale sulle vendite); *gli aumenti di merito* (che è una retribuzione con premi e promozioni soggetta a valutazioni periodiche). Tra gli incentivi di gruppo si distinguono *la partecipazione ai risultati* (*gain sharing*, dove i lavoratori di un gruppo ricevono una retribuzione legata al raggiungimento di obiettivi collettivi e di gruppo); *la partecipazione agli utili* (*profit-sharing* dove i lavoratori ricevono una retribuzione legata ai risultati dell'impresa) e *la distribuzione di azioni o di opzioni su azioni* (*stock and stock options*, dove i lavoratori, in particolare dirigenti, ricevono titoli di proprietà dell'impresa, gratuiti o a prezzi vantaggiosi)<sup>5</sup>.

Questo complesso sistema di incentivi non risolve completamente il problema delle asimmetrie e dell'opportunismo degli agenti. Emerge quindi spesso l'esigenza di agire sull'altro problema evidenziato che è quello degli interessi divergenti tra imprese e lavoratori. In questo contesto si può intervenire attraverso incentivi di diversa natura, a volte immateriali e informali, quali la fiducia, il rapporto di lunga durata tra imprenditore e lavoratore, la condivisione di interessi e in un certo senso di "destini" legati alla performance dell'impresa. In questo contesto, tuttavia, la flessibilità del lavoro (con le sue varie forme di lavoro temporaneo e di aumento del turnover) limita i rapporti di fiducia e riduce le possibilità di risoluzione del conflitto legato al problema di agenzia, con ulteriori negativi effetti sulle performance di efficienza e di produttività del lavoro.

Parallelamente, la letteratura sulle risorse umane ha esaminato gli incentivi e le motivazioni (salario di risultato, bonus di produttività, incentivi di natura non strettamente monetaria quali benefit e promozioni, e altro) al fine di verificare l'impatto sulla produttività e il clima organizzativo (Arthur, 1992; Becker, Gerhart, 1996; Becker, Huselid, 1998; Black, Lynch, 2004). La maggior parte di questi studi si schiera in favore del ruolo positivo giocato dal salario variabile legato alla performance del lavoratore (Boselie, Dietz, Boone, 2005). Questi studi suggeriscono che quando le imprese hanno buone prestazioni, i salari di risultato sono associati ad un miglioramento della produttività del lavoro e ad una migliore qualità del *matching* tra lavoratori-imprese (Wood, Wall, 2007; Arthur, 1994).

Al contrario, la letteratura sulle relazioni industriali ha indagato le ragioni alla base delle preoccupazioni dei sindacati, cercando di capirne la fondatezza (Eurofound, 2011b).

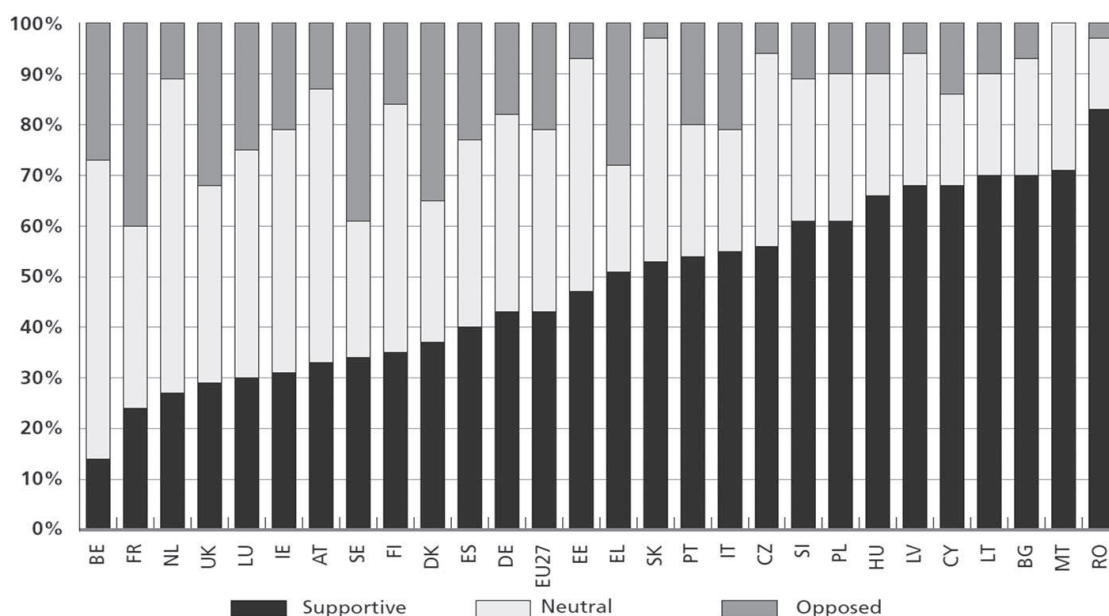
In generale, i sindacati si opporrebbero agli schemi PRP per diverse ragioni:

1. innanzitutto perché questi schemi minaccerebbero la sicurezza e la stabilità dei salari;
2. inoltre gli schemi PRP, soprattutto quelli basati su schemi individuali, potrebbero minacciare la cooperazione del lavoro in gruppo;

<sup>5</sup> Per maggiori dettagli su questi aspetti si veda Fadda, Mennella, Tridico (2011).

3. tali schemi allargherebbero il gap di reddito, individuale e di una parte della forza lavoro, e potrebbero pertanto minacciare l'organizzazione sindacale collettiva;
4. infine, gli schemi PRP minaccerebbero il ruolo della contrattazione collettiva dei sindacati e la loro forza.

Figura 6. Atteggiamento dei sindacati verso i PRP, per paese (in %)



Fonte: Eurofound (2011a).

Come si può vedere dalla FIG. 6, il sostegno dei sindacati per gli schemi PRP è abbastanza variegato tra i diversi paesi europei. Emerge immediatamente che il sostegno dei sindacati è alto e maggiore della media UE-27 nei nuovi Stati membri (NMS) oltre che in Grecia, in Italia e in Portogallo. Mentre è abbastanza contenuto nei paesi dell'Europa continentale, nei paesi anglosassoni e nei paesi scandinavi. Questa varietà, che comunque accomuna paesi con un modello diverso (quello corporativo, quello liberista e quello socialdemocratico), lascia fuori paesi con un modello ibrido (cioè a metà tra quello corporativo e quello liberista): appunto i paesi dell'Europa mediterranea e quelli dell'Europa centro-orientale. La caratteristica in comune tra questi due "modelli" (o meglio gruppi di paesi), che potrebbe servire come spiegazione del forte sostegno dei sindacati di questi paesi agli schemi PRP, è il basso livello del salario dei lavoratori, che è più basso della media UE.

Ovviamente questa situazione sottolinea un paradosso, di cui proponiamo la seguente interpretazione: il sostegno dei sindacati agli schemi PRP non è una scelta liberamente dettata dalla convinzione che in generale le condizioni dei lavoratori e le loro retribuzioni migliorano con gli schemi PRP, ma al contrario suggerisce una debolezza della scelta dei lavoratori, spinta dalla necessità di bassi salari: cioè laddove i salari sono più bassi, i PRP possono essere usati come una leva per alzarli. Così, i sindacati dei paesi a più forte tradizione sindacalista e a maggior densità di sindacalizzazione come i paesi scandinavi e continentali, dove il reddito in generale e quindi i livelli salariali sono in media più alti, insieme a Regno

Unito e Irlanda, si guardano bene dal sostenere tali schemi di PRP, che vedono, al contrario, come una minaccia al salario di base, alla contrattazione nazionale, alla sicurezza dei lavoratori, alla forza dei sindacati e quindi alla loro stessa esistenza.

All'interno della letteratura critica verso i PRP si è sottolineata, tuttavia, la possibilità che alcune forme di partecipazione dei lavoratori alle performance delle aziende, quali ad esempio quelle attraverso la condivisione di una parte della proprietà finanziaria, possano dare ai sindacati una voce aggiuntiva nella negoziazione (Arrowsmith *et al.*, 2008). In particolare si evidenziano gli schemi di *profit-sharing* che legano i salari individuali alle performance delle imprese, e possono prendere diverse forme di distribuzione (ad esempio divisione di quote dei profitti), e gli schemi *share-ownership* che danno quote ai lavoratori attraverso acquisti volontari da parte degli stessi (Marginson, Arrowsmith, Gray, 2008).

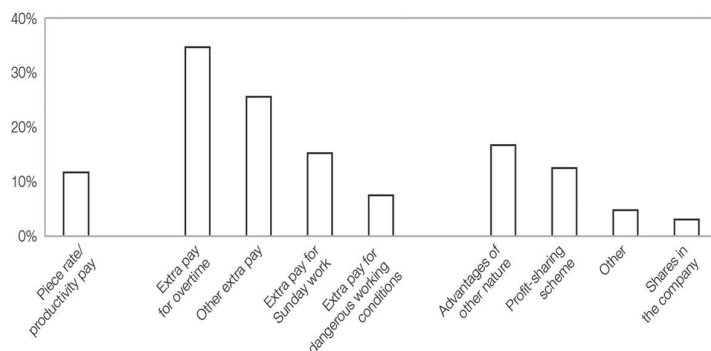
In questo contesto, il paese che primeggia è la Francia che vede la più alta incidenza di schemi *profit-sharing*: più di un terzo di tutte le imprese private (il 35%) opera schemi di *profit-sharing* per i lavoratori. In Francia la legislazione è molto favorevole ai lavoratori: le imprese con un numero di lavoratori superiore a 50 devono obbligatoriamente elargire schemi di *profit-sharing* (Eurofound, 2011a). Poi i lavoratori potranno scegliere l'opzione di ottenere tali schemi oppure no (Bryson *et al.*, 2011). Nel resto dell'Unione europea, invece, secondo un'indagine di Eurofound di Dublino, *European Company Survey* (Eurofound, 2010), in media il 14% delle imprese pratica forme di *profit-sharing* (Eurofound, 2011a).

Per quanto riguarda le *Performance Related Pay*, tale indagine rivela anche che la più alta probabilità di avere schemi PRP si ha in genere in:

- imprese di grandi dimensioni, di proprietà straniera, che operano nella intermediazione finanziaria e nei settori del commercio;
- imprese situate in gran parte nei paesi dell'Europa centrale e orientale e in alcuni paesi mediterranei, come abbiamo visto (Italia, Grecia e Portogallo);
- imprese che utilizzano poco contratti di lavoro a tempo determinato.

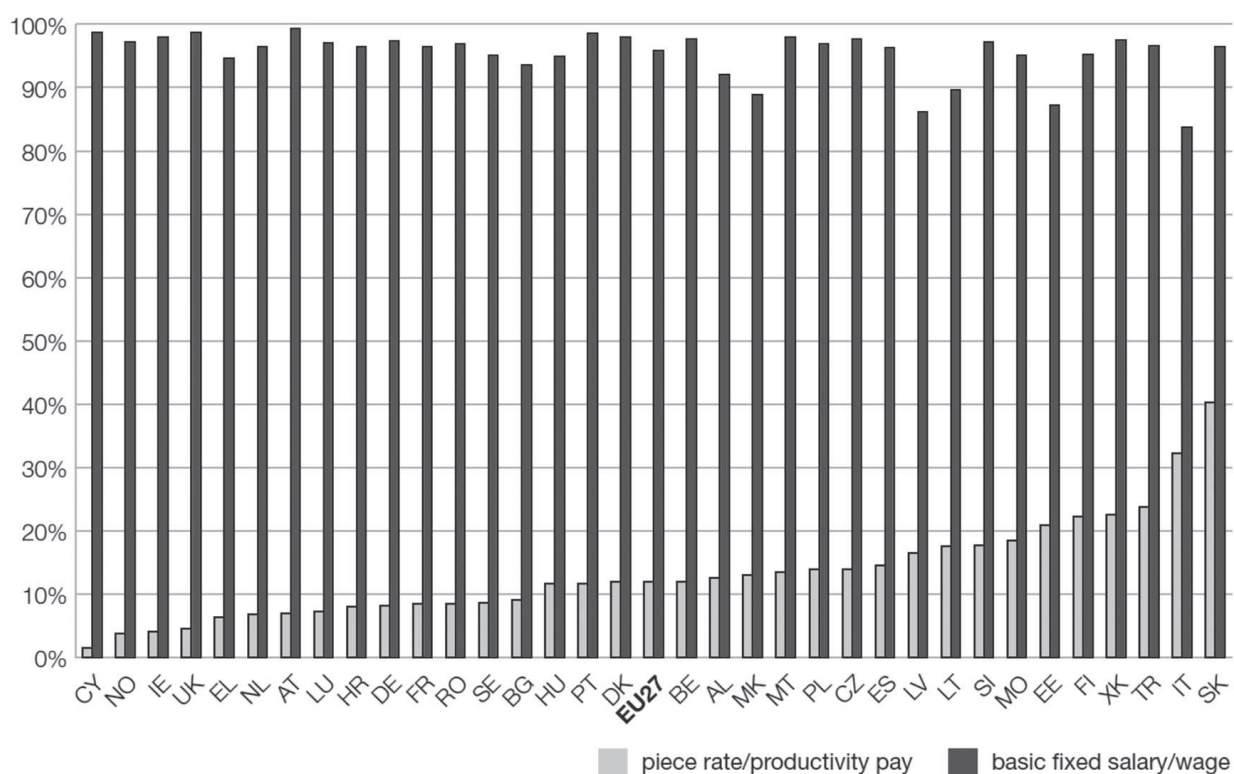
L'indagine di Eurofound richiamata rivela che l'incidenza complessiva di schemi PRP in UE-27 è di circa 1/3, più precisamente il 37% delle imprese, in media, usa schemi individuali PRP (tale percentuale scende al 23% quando si considerano schemi PRP di gruppo). Tuttavia, la percentuale sale in imprese dove esiste una forma di rappresentanza sindacale. Nei paesi dell'Europa centro-orientale, così come in Grecia, Italia e Portogallo, gli schemi di PRP sono più diffusi, con un'incidenza del 40% delle imprese.

Figura 7. Distribuzione delle componenti di salario variabile, in media, in EU-27



In termini di lavoratori, nel 2010, il 63 % dei lavoratori nell'UE-27 ha riportato componenti variabili all'interno del suo salario. Queste componenti includono lavoro straordinario (per circa il 35%), altre forme di lavoro extra (per circa il 25%), lavoro festivo (per circa il 15%), salario di compensazione per lavori pericolosi o in cattive condizioni (per circa il 15%) e lavoro a cottimo (*Piece Rate/Productivity Pay*) per circa il 10%. La FIG. 7 illustra bene questi casi, per componente, in media in Unione europea a 27 membri.

Figura 8. Salario fisso e salario di risultato in percentuale dei lavoratori

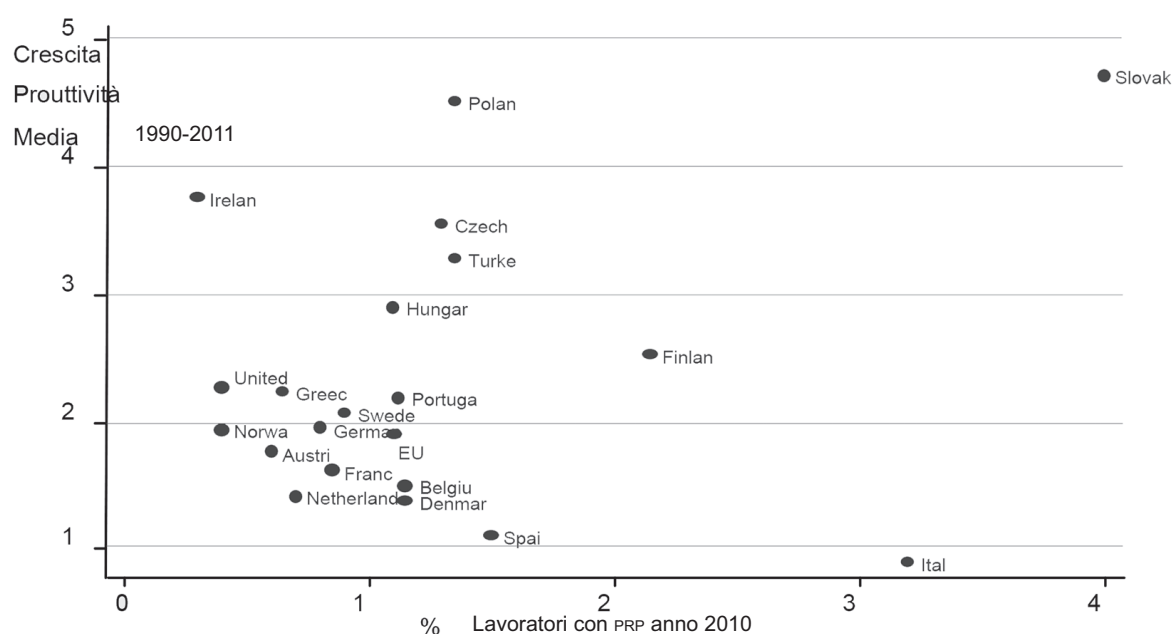


Fonte: Eurofound (2012).

Come si vede dalla FIG. 8 l'Italia è il secondo paese dopo la Slovacchia ad avere la più alta percentuale di lavoratori interessati ad una forma particolare di salario variabile ovvero il lavoro a cottimo (*Piece Rate/Productivity Pay*). Inoltre l'Italia, insieme ai tre paesi baltici ovvero Estonia, Lituania e Lettonia, è il paese con la maggiore quota di lavoratori senza salario fisso: più del 15% dei lavoratori in Italia non ha un salario base. Questo dato diventa più preoccupante se si ricorda che in Italia, insieme ad altri paesi dell'Europa centro-orientale, non esiste la forma di "salario minimo". In altre parole, le performance dell'Italia, rispetto agli schemi contributivi, sono spesso accomunate a quelle dei nuovi Stati membri dove tradizionalmente i livelli salariali sono più bassi e le istituzioni del mercato del lavoro sono meno sviluppate e meno all'avanguardia rispetto ai paesi del Nord Europa o a quelli dell'Europa continentale, più simili alla media dei paesi dell'UE-15. Complessivamente, l'analisi della FIG. 8, per il caso italiano, impone deduttivamente la seguente interpretazione: poco meno dell'85% dei lavoratori ha un salario fisso e poco più del 15% ne

è privo. Nel caso italiano questi lavoratori (il 15%) non sono coperti dalla contrattazione nazionale e quindi non accedono al minimo contrattuale. Questo 15% ovviamente non accede neanche alla contrattazione decentrata, dal momento che quest'ultima in Italia è aggiuntiva e non sostitutiva al contratto nazionale. Questi dati circoscrivono la dimensione e la scarsa diffusione della contrattazione decentrata a poco più del 30% del totale dei lavoratori, in linea con quanto altre autorevoli fonti hanno stimato (Banca d'Italia, 2009; Casadio, 2010)<sup>6</sup>, e giustificano la nostra proposta, che avanza alla fine dell'articolo, di incentivi in tale direzione.

Figura 9. Crescita produttività 1990-2011 e PRP 2010



*Nota:* sull'asse delle ordinate poniamo la crescita della produttività del lavoro tra il 1990 e il 2011 e sull'asse delle ascisse la percentuale di lavoratori con schemi di retribuzione PRP nel 2010.

*Fonte:* nostra elaborazione su dati Eurofound e OECD.

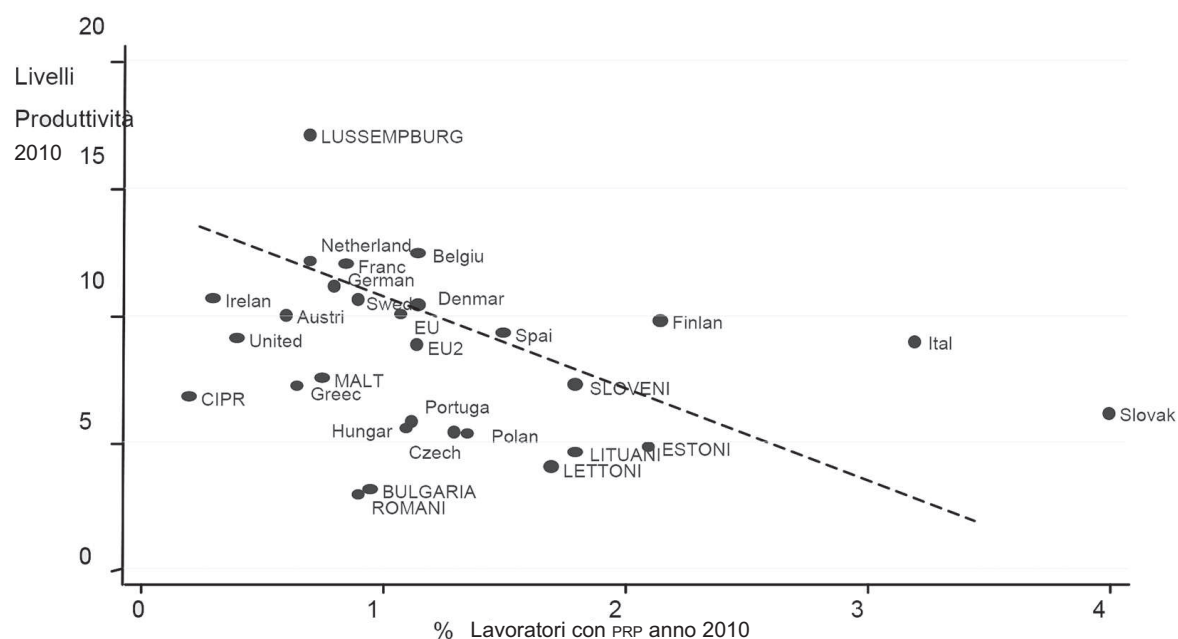
Dalla nostra analisi emerge che, i paesi che hanno maggiormente adottato schemi retributivi del tipo PRP, cioè legati al risultato, non sono quelli che hanno avuto le migliori performance di produttività, come chiaramente mette in risalto la FIG. 9. Certamente non possiamo dire che gli schemi PRP determinano negativamente le performance di produttività, cioè che essi siano all'origine della bassa crescita di produttività ad esempio in Italia. Tuttavia possiamo escludere che questi schemi siano la causa delle migliori performance nel Nord Europa e in Europa continentale, perché lì la crescita si è avuta senza tali sche-

<sup>6</sup> La Banca d'Italia nella sua ultima indagine stima che circa il 50% dei lavoratori in imprese con 20 e più addetti accede a contratti aziendali di secondo livello, mentre la quasi totalità di imprese sotto i 20 dipendenti non fa uso di contrattazione decentrata (Banca d'Italia, 2009). D'altro canto, le grandi imprese, con un numero di addetti superiore a 50, fa un uso consistente della contrattazione decentrata (Casadio, 2010), che interessa circa il 90% dei lavoratori. Combinando questi dati, e considerando la prevalente presenza di lavoratori italiani in piccole e medie imprese, la nostra stima, di circa il 30% di contrattazione decentrata per la totalità dei lavoratori, sembra molto realistica.

mi. In altre parole l'Italia deve cercare altrove le possibili determinanti della produttività, piuttosto che nell'introdurre schemi di salario variabile. Nella FIG. 9, infatti, non è possibile identificare una relazione stabile tra PRP e produttività. È possibile, invece, determinare una relazione negativa (all'aumentare della quota di lavoratori con PRP diminuisce la produttività) per due gruppi di paesi. Quelli più propriamente dell'Europa continentale (retta continua) e quello spurio (retta tratteggiata). La Slovacchia è l'unico paese *outlier* dove è possibile identificare una relazione positiva tra PRP e produttività (all'aumentare della quota di lavoratori con PRP, aumenta la produttività).

La relazione si fa meno intricata e più semplice se, anziché prendere in considerazione i tassi di crescita di produttività e la PRP, si prendessero in considerazione i livelli di produttività e la PRP. In questo caso la relazione appare senza dubbio negativa: all'aumentare della quota di lavoratori con PRP, diminuiscono i livelli di produttività o, alternativamente, al crescere del livello medio di produttività la diffusione degli schemi di PRP diminuisce.

Figura 10. Livelli di produttività (2010) e PRP 2010



Nota: sull'asse delle ordinate poniamo il livello di produttività del lavoro nel 2010 (fatto 100 quello dell'UE-15) e sull'asse delle ascisse la percentuale di lavoratori con schemi di retribuzione PRP nel 2010.

Fonte: nostra elaborazione su dati Eurofound e OECD.

#### 4. RIFLESSIONI CONCLUSIVE

In questo articolo abbiamo innanzitutto esaminato comparativamente la diffusione, nell'Unione europea a 27 membri, di forme di salario variabile (schemi OECD, legati alla performance) e del sostegno che queste forme di salario ricevono dai sindacati nei loro rispettivi paesi. Si può osservare che, contrariamente a quanto ci si può aspettare, queste forme di salario sono maggiormente diffuse, e ricevono maggior sostegno dai sindacati, nei nuovi Stati membri dell'UE, i paesi dell'Europa centro-orientale, e nei paesi dell'Europa

mediterranea (in particolare Italia, Grecia e Portogallo). In questi paesi i salari di base sono di gran lunga inferiori ai paesi dell'Europa del Nord, e pertanto le forme di salario variabile vengono utilizzate come leve per aumentare il salario complessivo piuttosto che come incentivo per far aumentare la produttività. Alla luce di questo dobbiamo escludere che nella nostra analisi *cross country* le forme di salario flessibile siano funzionali agli aumenti di produttività.

Al contrario, sembra che, dalla nostra analisi, i paesi che hanno maggiormente adottato schemi retributivi del tipo PRP, cioè legati al risultato, non sono quelli che hanno avuto le migliori performance di produttività. Dalle nostre diverse correlazioni tra i paesi europei emerge che al crescere del livello medio di produttività la diffusione degli schemi di PRP diminuisce. Se questa non può essere considerata, *tout court*, un'indicazione di causalità, cioè gli schemi PRP non determinano scarsa produttività, non può valere nemmeno il contrario, cioè gli schemi PRP non determinano migliori performance di produttività. Ne segue che, l'Italia, che ha adottato diffusamente schemi PRP, debba invece cercare altrove gli strumenti per alzare la produttività.

Alla luce di questi risultati abbiamo sviluppato, nel PAR. 5, una proposta di accordo quadro, per l'Italia, che cerchi di ancorare il salario variabile alla produttività, ma in modo inverso, cioè attraverso una programmazione *ex ante* della produttività alla quale le imprese si devono adeguare pena la riduzione di competitività e l'erosione di profitti (sulla scia di proposte già avanzate in questo campo da Fadda, 2009; Ciccarone, 2009; Messori, 2012; Antonioli, Pini, 2013). Inoltre, nella nostra proposta è prevista una norma di distribuzione del reddito equa legata agli incrementi di produttività. Tuttavia questa proposta è prefigurata nel secondo livello di contrattazione ed è legata a sconti fiscali e decontribuzione del salario variabile, con un sistema di incentivi e sanzioni che interessa tutte le parti in causa (sindacato, governo e parte industriale). Infatti, ci sembra più opportuno, e politicamente più praticabile, questo tipo di scelta, il secondo livello, come sede dove operare la distribuzione dei guadagni di produttività, lasciando al CCNL la funzione di mantenere il potere di acquisto dei lavoratori: in effetti, il salario variabile come forma di contrattazione è molto diffuso nel nostro paese, sebbene la contrattazione secondaria lo sia molto di meno. Di conseguenza condizionare il salario variabile al secondo livello può essere esso stesso un incentivo appetibile. Tuttavia, con la presente proposta, ad essere incentivata, formalmente, non è la contrattazione di secondo livello, come è nell'attuale sistema di contrattazione successivo al protocollo del 2009 e all'accordo del 2012, ma il raggiungimento di target di produttività prefissati.

## 5. IL PATTO PER LA PRODUTTIVITÀ: UNA PROPOSTA

La ricerca di un accordo di contrattazione è alquanto difficile per diversi motivi. Primo perché l'accordo deve essere condiviso tra tre attori: governo, sindacato e parte industriale. Poi perché questi 3 attori, molto spesso, al loro interno, hanno opinioni divise, ed infine perché c'è molto disaccordo teorico e molta divergenza negli studi empirici rispetto alla relazione tra produttività e accordi di contrattazione, come abbiamo visto anche nei paragrafi precedenti.

Proprio per questo motivo si sta affermando recentemente una nuova tendenza: anziché trattare la produttività come una variabile endogena che dipende da qualcos'altro, la si vuole fissare esogenamente in termini di obiettivi programmatici, come se si trattasse di

una variabile parametrica tipo l'inflazione o il tasso di interesse (Fadda, 2009; Ciccarone, 2009; Messori 2012; Antonioli, Pini, 2013). Questo ovviamente non vuol dire che in effetti la produttività non sia una variabile endogena al sistema economico. Molti sono infatti gli studi recenti e meno recenti soprattutto di teoria che sostengono che la produttività sia una variabile endogena che dipende in primo luogo dall'espansione della domanda aggregata, dagli investimenti e dall'andamento del reddito, a cominciare da Kaldor (1966) fino a Sylos Labini (1999).

Fissare la produttività in termini programmatici, tuttavia, costringe gli attori di cui sopra a mantenere gli accordi, a fare i necessari investimenti in innovazione, a migliorare il capitale umano, a migliorare le infrastrutture e l'organizzazione delle imprese, a potenziare l'amministrazione pubblica e i servizi alle imprese, a diminuire i costi di transazione e ad aumentare l'efficienza del lavoro. In questo modo tutti i fattori che contribuiscono a determinare la produttività sono messi in azione per il raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Fissare un livello di produttività, infatti, ha una valenza distributiva, cara ai sindacati; rappresenta un incentivo per le imprese a fare investimenti tecnologicamente avanzati; ed è allo stesso tempo una disciplina per lo Stato e le sue amministrazioni per migliorare le infrastrutture di sostegno alle imprese, per raggiungere maggiori obiettivi di sistema, e quindi maggior reddito utile anche per le casse dello Stato. In questo "gioco cooperativo" tutti gli attori hanno allo stesso tempo incentivi e guadagni. E tutti hanno perdite commisurate, quindi sanzioni se non si rispettano gli accordi e se non si raggiungono gli obiettivi prestabiliti.

L'attuale sistema vigente di accordo sugli schemi contrattuali (conseguente all'assetto del protocollo del 1993, rielaborato in un nuovo accordo quadro nel gennaio 2009, e poi modificato dal recente accordo nel novembre 2012)<sup>7</sup> assegna un ruolo importante alla contrattazione di secondo livello: cioè incentiva la contrattazione decentralizzata, attraverso sconti fiscali e decontribuzione alle imprese che la attuano. Tuttavia in questo modo ad essere incentivata non è direttamente la produttività ma appunto la contrattazione decentralizzata. Mentre gli aumenti di produttività dovrebbero essere una conseguenza degli accordi di secondo livello, questa relazione, come abbiamo visto empiricamente, è tutt'altro che scontata. Questa, del resto, è la tendenza dell'agenda di tutti i governi italiani dall'accordo di luglio del 1993 in poi, cioè da quando, con il protocollo del 1993 si è introdotta la contrattazione di secondo livello, riducendo il ruolo del Contratto collettivo nazionale (CCNL) al fine di favorire la riduzione dell'inflazione, programmare l'inflazione e far aumentare la produttività<sup>8</sup>.

Il nuovo accordo del novembre 2012, a parte il problema della scarsa possibilità di avere un impatto positivo sulla produttività, presta il fianco anche a fenomeni tipicamente italiani di comportamenti perversi e collusivi tra imprese e lavoratori che, al secondo livello di contrattazione, al fine di ottenere di più in busta paga (i lavoratori) e di aumentare la parte di salario defiscalizzato e non soggetto a contributi (le imprese), si spartiscono inesistenti incrementi di produttività. Il problema centrale, l'aumento vero della produttività,

<sup>7</sup> Notoriamente, l'accordo quadro del 2009 e il nuovo accordo del 2012 sono stati firmati dalle maggiori confederazioni sindacali e industriali tranne che dalla CGIL (contrariamente al protocollo del 1993 che era stato firmato anche dalla essa).

<sup>8</sup> L'accordo del luglio 1993 voluto principalmente da Carlo Azeglio Ciampi, allora presidente del Consiglio, aveva esplicitamente come scopo la riduzione della spirale inflazionista attraverso una moderazione salariale e altri interventi come la politica dei redditi, la crescita degli investimenti innovativi e l'aumento della produttività. Tuttavia, come molti economisti hanno dimostrato, questo accordo è stato in grande misura disatteso. Al contrario, la politica di moderazione salariale e quindi la disinflazione hanno avuto successo.

quindi, rimane da risolvere e per questo alcuni economisti hanno più volte sostenuto la necessità di pre-fissare direttamente i target di produttività. In tale direzione, l'ultima in ordine cronologico, è la proposta di Antonioli e Pini (2013), i quali propongono un target di produttività programmata già da inserire nel CCNL, con una quota per i salari inferiore all'obiettivo programmato, ma tenendo conto dell'inflazione depurata dall'inflazione importata per via dei prodotti energetici. Inoltre, il dibattito è stato vivacemente ripreso ed animato in un recente Seminario che ha avuto luogo presso la Sapienza Università di Roma<sup>9</sup>, a cui è seguito un numero speciale di "Economia & Lavoro" (XLVII, 3)<sup>10</sup>.

Sebbene interessante, questa proposta rimane lontana dalle cose politicamente possibili, almeno finché rimangono in vigore l'accordo di luglio del 1993 e i successivi provvedimenti per gli assetti contrattuali, i quali, come target, nel contratto collettivo, hanno principalmente l'inflazione programmata piuttosto che la produttività programmata. Inoltre in Italia, come abbiamo visto, è molto diffuso il salario di risultato, anche se, come notavamo prima, non sempre per motivi meritori. Di conseguenza, basterebbe legare questo fenomeno (la diffusione del salario di risultato) agli incrementi di produttività (non fittizi), nel senso di prefissare livelli di produttività, secondo la proposta Pini, ma al secondo livello, con sanzioni, prevalentemente prefigurabili con aumenti salariali comunque da elargire nel caso di non raggiungimento di tali obiettivi.

Pertanto, proponiamo qui una nuova forma di assetto contrattuale, corretta proprio rispetto alla sede di accordo, che necessariamente deve essere, per gli assetti attualmente vigenti, il secondo livello. Il CCNL rimane il principale accordo di categoria che garantirà il potere di acquisto dei lavoratori secondo la dinamica generale del reddito del paese e dell'inflazione. Nella nostra proposta si conferma il principio della programmazione *ex ante* della produttività come target pre-determinato al fine di favorire comportamenti virtuosi da parte della parti in causa:

1. il governo: tramite provvedimenti strutturali che mirino ad aumentare la produttività del sistema attraverso miglioramenti infrastrutturali, amministrativi, istituzionali al fine di diminuire i costi di transazione e favorire lo scambio, la concorrenza, l'imprenditorialità e l'innovazione, ed eliminare monopoli, rendite, posizioni dominanti e *rent-seeking*;
2. le parti datoriali: attraverso il perseguimento di investimenti innovativi, gli incrementi di spese per la ricerca e lo sviluppo, il reinvestimento di profitti;
3. le parti sindacali: attraverso il rispetto degli accordi presi, la disciplina dei lavoratori e il rispetto di principi di rappresentanza sindacale.

In sostanza, la proposta che si avanza in questa sede mira a incentivare la programmazione della produttività, da effettuarsi con cadenza biennale, al secondo livello, e propone una verifica *ex post* in mano al governo, a livello locale, secondo la seguente sequenza:

- le imprese che aumentano la produttività, in linea con gli obiettivi pre-fissati al secondo livello di contrattazione con le parti sindacali, avranno una diminuzione in tasse e contributi del salario variabile (o di produttività) che distribuiranno al secondo livello. Questa quota salariale è anche essa prefissata in una quota dell'obiettivo programmato;
- le imprese che non aumentano la produttività secondo gli obiettivi programmati non potranno accedere a defiscalizzazione e decontribuzione e perderanno la quota del salario

<sup>9</sup> Il Seminario, organizzato da L. Tronti, aveva per titolo: "Contrattazione e Produttività: come uscire dal tunnel? Le analisi degli economisti", ed ha avuto luogo il 4 giugno 2013, presso la Facoltà di Economia della Sapienza Università di Roma.

<sup>10</sup> Si vedano in particolare l'introduzione di Tronti (2014) e le relative risposte al dialogo.

variabile (comunque da elargire) pre-stabilito nel secondo livello di contrattazione, rispetto all'obiettivo programmato di produttività;

– un'agenzia territoriale indipendente, nominata dal ministero del Lavoro, su scala provinciale, valuterà il raggiungimento degli obiettivi di produttività e la distribuzione della quota salario.

La proposta ancora l'aumento dei salari alla produttività programmata mentre ancora gli aumenti di profitti alla produttività effettivamente realizzata, in modo che i lavoratori, avversi al rischio, si assicurino degli aumenti costanti pre-fissati in sede di contrattazione secondaria, mentre le imprese, essendo maggiormente più propense al rischio, possano ottenere dei guadagni maggiori in caso di performance superiori a quelle pre-fissate. In questo caso, tuttavia, la parte di aumento superiore a quella atta a compensare i profitti secondo la norma di distribuzione va obbligatoriamente reinvestita in investimenti tecnologicamente avanzati, tali da procurare ulteriori guadagni di produttività.

Da ciò discende, a livello micro, una formalizzazione generale della distribuzione del reddito ottenuta a partire dagli aumenti di produttività pre-fissati ( $p$ ) e da quelli effettivamente realizzati ( $R$ ), decisi nel secondo livello di contrattazione, che possiamo racchiudere nella seguente formulazione generale:

$$[1] \quad \alpha p + (1 - \alpha)R \quad \text{dove: } \alpha < 1$$

*Con le rispettive quote di aumento salari  $\Delta w$  e aumento profitti  $\Delta r$  uguali a:*

$$[2] \quad \Delta w = \alpha p \quad \text{e} \quad \Delta r = (1 - \alpha)R$$

$$[3] \quad \Delta \pi = \alpha p + (1 - \alpha)R$$

Dunque, la crescita della produttività ( $\Delta \pi$ ), con prezzi costanti e assenza di crescita della occupazione, è uguale alla somma tra la quota prefissata ( $\alpha$ ) in sede di contrattazione secondaria di aumenti della produttività (o meglio di aumenti di reddito generati dall'incremento di produttività) che va ai salari ( $w$ ) e la quota residua ( $1 - \alpha$ ) che va ai profitti, in caso  $p$  ed  $R$  coincidano. Se  $p$  ed  $R$  non coincidono la formula [3] va corretta nel senso di aggiungere o sottrarre la differenza tra  $R - p$ , ricordando che se  $R > p$  le imprese accumulano un residuo positivo da re-investire (e questo rappresenta il loro principale incentivo verso la contrattazione di secondo livello), mentre se  $R < p$  le imprese fanno perdite che si realizzano sotto forma di aumenti salariali comunque da elargire secondo la quota prefissata.

*Dalla [2] e [3] discende che:*

$$[4] \quad \Delta \pi = \Delta w + (1 - \alpha)R$$

$$[5] \quad \Delta w = \Delta \pi - (1 - \alpha)R$$

Se correggessimo quest'ultima espressione con l'aspettativa sull'inflazione ovvero sull'inflazione programmata, avremmo un saggio di salario aumentato di aspettative  $p^e$

$$[6] \quad \Delta w = \Delta \pi - (1 - \alpha)R + p^e$$

A ciò andrebbe aggiunto la quota di salario stabilita nel primo livello di contrattazione  $w_1$ , che tenga conto del livello dei prezzi generali (ovvero dell'inflazione programmata  $p^e$ ) e di altre variabili come: la quota dell'occupazione dipendente sul totale, la quota del lavoro dipendente sul reddito, la produttività media del lavoro, la quota del salario di primo livello sul salario totale come è stato argomentato in precedenza da Tronti (2007) e Ciccariello (2014). Queste variabili sono espresse dal coefficiente  $\beta$  di seguito. Così, la crescita complessiva del salario  $\Delta W$  è espressa dalla seguente espressione finale [7], che tiene conto, e in un certo senso predetermina, la crescita delle quote di salario, delle quote di profitto e quindi la distribuzione del reddito:

$$[7] \quad \Delta W = \Delta \pi - (1 - \alpha)R + \beta + p^e$$

Le imprese hanno un ulteriore incentivo per raggiungere gli obiettivi di produttività prefissati: quello della decontribuzione e dello sconto fiscale per la parte degli aumenti salariali legati alla produttività. Al fine di non peggiorare ulteriormente la situazione delle imprese, nel caso in cui gli aumenti di produttività non dovessero realizzarsi (si veda, a questo proposito, il secondo scenario in *Appendice*), il regime di sconto fiscale e decontribuzione si attuerebbe comunque: come dire, in questo caso, una "piccola penale" verrebbe pagata dallo Stato (attraverso il mancato introito di tasse a pieno regime senza il corrispondente guadagno, per il sistema, di produttività) che sarebbe quindi da considerare corresponsabile, in un certo senso, insieme alle imprese, dei mancati aumenti di produttività. Questo quadro di accordo sembra poter garantire sia una distribuzione del reddito equa, sia un sistema di incentivi disciplinante per le imprese tale da stimolarle ad adoperarsi per raggiungere aumenti di produttività almeno in linea con gli obiettivi prefissati, sia un sistema di comportamenti virtuosi da parte di tutti gli attori (sindacato, governo, parti datoriali) che avrebbero tutti da guadagnare dagli aumenti di produttività.

#### APPENDICE

##### TRE POSSIBILI SCENARI DI ESEMPLIFICAZIONE DELLA PROPOSTA DI PROGRAMMAZIONE DEGLI INCREMENTI DI PRODUTTIVITÀ

Da quanto evidenziato nel presente saggio, possono discendere tre scenari, secondo gli esempi proposti di seguito di norme di distribuzione del reddito:

1. Scenario che prevede aumenti di produttività in linea con gli obiettivi (l'obiettivo è realizzato):

*Esempio:* Obiettivo produttività programmato  $p^* = 5\%$ ; Realizzato (R):  $5\%$ . Inflazione ipotizzata costante.

Esempio Norma di Distribuzione (50% degli aumenti ai salari e 50% degli aumenti ai profitti). Ne segue che:  $0,5 p^* \rightarrow w$ ;  $0,5 R\% \rightarrow r$

Variazione salario reale ( $w$ ) =  $+2,5\%$  (secondo la norma di distribuzione in esempio)

Variazione profitti reali ( $r$ ) =  $+2,5\%$  (secondo la norma di distribuzione in esempio)

Somma delle variazioni (SdV):  $0,5 p^* w + 0,5 R^* r = 2,5\% + 2,5\% = 5\%$

Residuo imprese (+)/Perdite imprese (-) =  $(R - SdV)$ :  $5\% - 5\% = 0$

Gli aumenti dei salari reali e dei profitti esauriscono il prodotto (ipotizzando inflazione costante).

Sconti fiscali e decontribuzione si applicano per gli incrementi di salario variabile (nell'esempio, all'aumento salariale del 2,5%).

2. Scenario che prevede aumenti di produttività inferiori rispetto agli obiettivi (l'obiettivo non è realizzato):

*Esempio:* Obiettivo produttività programmato  $p^* = 5\%$ . Realizzato: 1%. Inflazione ipotizzata costante.

Esempio Norma di Distribuzione (50% degli aumenti ai salari e 50% degli aumenti ai profitti). Ne segue che:  $0,5 p^* \rightarrow w$ ;  $0,5 R\% \rightarrow r$

Variazione salario reale ( $w$ ) = +2,5% (secondo la norma di distribuzione in esempio)

Variazione profitti reali ( $r$ ) = +0,5% (secondo la norma di distribuzione in esempio. L'aumento di produttività effettivamente realizzato è 1%).

Somma delle variazioni (SdV):  $0,5 p^* w + 0,5 R^* r = 2,5\% + 0,5\% = 3\%$

Residuo imprese (+)/Perdite imprese (-) =  $(R - SdV)$ :  $1\% - 3\% = -2\%$

Le imprese non solo fanno profitti inferiori rispetto all'obiettivo (0,5% rispetto a 2,5%), ma perdono -2% in aumenti comunque da corrispondere ai lavoratori, questo perché l'aumento di produttività non è stato realizzato.

Sconti fiscali e decontribuzione si applicano per gli incrementi di salario variabile.

3. Scenario che prevede aumenti di produttività superiori rispetto agli obiettivi (l'obiettivo è inferiore rispetto al realizzato):

*Esempio:* Obiettivo produttività programmato  $p^* = 5\%$ . Realizzato: 10%. Inflazione ipotizzata costante.

Esempio Norma di Distribuzione (50% degli aumenti ai salari e 50% degli aumenti ai profitti). Ne segue che:  $0,5 p^* \rightarrow w$ ,  $0,5 R\% \rightarrow r$

Variazione salario reale ( $w$ ) = +2,5% (secondo la norma di distribuzione in esempio)

Variazione profitti reali ( $r$ ): +5% (secondo la norma di distribuzione in esempio. L'aumento di produttività effettivamente realizzato è 10%).

Somma delle variazioni (SdV):  $0,5 p^* w + 0,5 R^* r = 2,5\% + 5\% = 7,5\%$

Residuo imprese (+)/Perdite imprese (-) =  $(R - SdV)$ :  $10\% - 7,5\% = +2,5\%$

In questo caso si ha invece un residuo positivo per le imprese (oltre ai profitti programmati) e scatta la norma obbligatoria di "Reinvestimento degli extra-profitti": +2,5%.

Sconti fiscali e decontribuzione si applicano per gli incrementi di salario variabile.

Questo processo, oltre a prevenire una iniqua distribuzione del reddito, indurrà le imprese a fare innovazione di processo e di prodotto, ad introdurre nuove forme organizzative, investimenti in tecnologie avanzate e formazione per dotare i lavoratori di opportune conoscenze e macchinari al fine di aumentare la produttività secondo gli obiettivi. Tutto ciò al fine di raggiungere almeno gli obiettivi programmati e di non fare perdite in termini di diminuzione di profitti. Inoltre, la proposta che ancora gli aumenti salariali alla produttività programmata e gli aumenti di profitti a quelli effettivamente realizzati prevede nell'ultimo scenario (cioè nel caso in cui l'obiettivo è inferiore rispetto al realizzato) che i guadagni di produttività superiori a quelli necessari a compensare i profitti secondo la norma di distribuzione in atto vengano reinvestiti al 50% (nel nostro esempio +2,5% che corrisponde al residuo positivo per le imprese).

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ACOCCELLA N., LEONI R. (2010), *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, "Rivista Italiana degli Economisti", 15, 2, pp. 237-74.
- ANTONIOLI D., PINI P. (2012), *Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono)*, "Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori", 13, 4, pp. 9-24.
- IDD. (2013), *Contrattazione, dinamica salariale e produttività: ripensare gli obiettivi ed i metodi*, "Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori", 14, 2.
- ARROWSMITH J., NICHOLAISEN H., BECHTER B., NONELL R. (2008), *The Management of Variable Pay in Banking: Forms and Rationale in Four European Countries*, in R. Blanpain, L. Dickens (eds.), *Challenges in European Employment Relations*, Kluwer Law International, Alphen aan den Rijn, pp. 101-240.
- ARTHUR J. B. (1992), *The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills*, "Industrial and Labor Relations Review", 45, 4, pp. 488-506.
- ID. (1994), *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*, "The Academy of Management Journal", 37, 3, pp. 670-87.
- BANCA D'ITALIA (2009), *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi*, "Supplementi al Bollettino Statistico", 38, luglio (e annate precedenti).
- BARNEY J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", 17, 1, pp. 99-120.
- BECKER B. E., GERHART B. (1996), *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*, "Academy of Management Journal", 39, 4, pp. 779-801.
- BECKER B. E., HUSELID M. A. (1998), *High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 16, 1, pp. 53-101.
- BERTOLA G. (1999), *Macroeconomic Perspective on Aggregate Labour Market*, in O. Ashenfelter (ed.), *Handbook of Labour Economics*, Elsevier, Amsterdam.
- BERTOLA G., BENTOLILA S. (1990), *Firing Costs and Labour Demand: How Bad Is Eurosclerosis?*, in "Review of Economic Studies", 57, 3, pp. 381-402.
- BLACK S. E., LYNCH L. M. (2004), *What's Driving the New Economy: The Benefits of Workplace Innovation*, "The Economic Journal", 114, 493, pp. 97-116.
- BOERI T., BERTOLA G. (1999), *Employment Protection and Labour Market Adjustment in OECD Countries: Evolving Institutions and Variable Enforcement*, "Employment and training papers", 48.
- BOSELIE P., DIETZ G., BOONE C. (2005), *Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research*, "Human Resource Management Journal", 5, 3, pp. 367-94.
- BRYSON A., FREEMAN R., LUCIFORA C., PELLIZZARI M., PEROTIN V. (2011), *Paying for Performance Incentive Pay Schemes and Employees' Financial Participation*, Fondazione Rodolfo De Benedetti, Milano.
- CALMFORS L. (1994), *Active Labour Market Policies and Unemployment. A Framework for the Analysis of Crucial Design Features*, "OECD Economic Studies", 22.
- CALMFORS L., DRIFFILL J., HONKAPOHJA S., GIAVAZZI F. (1988), *Bargaining Structure, Corporatism and Macroeconomic Performance*, "Economic Policy", 6, pp. 14-61.
- CASADIO P. (2010), *Contrattazione aziendale integrativa e differenziali salariali territoriali: informazioni dall'indagine sulle imprese della Banca d'Italia*, "Politica Economica", XXVI, 2, agosto, pp. 241-91.
- CICCARONE G. (2009), *Produttività programmata. Una proposta per la riforma della contrattazione e l'unità sindacale*, "nelmerito.com", 24 aprile.
- CICCARONE G., MESSORI G. (2014), *Per la produttività programmata*, "Economia & Lavoro", XLVII, 3, pp. 26-32.
- CROOK T. R., KETCHEN D. J., COMBS J. G., TODD S. Y. (2008), *Strategic Resources and Performance: A Metaanalysis*, "Strategic Management Journal", 29, 11, pp. 1141-54.
- ELMESKOV J., MARTIN J. P., SCARPETTA S. (1998), *Key Lessons for Labour Market Reforms: Evidence from OECD Countries Experience*, Economic Council of Sweden, May 1998.
- EUROFOUND (2010), *European Company Survey 2009*, Eurofound, Dublin.
- ID. (2011a), *Performance-Related Pay and Employment Relations in European Companies. Findings of the European Company Survey 2009*, Eurofound, Dublin.
- ID. (2011b), *HRM Practices and Establishment Performance: An Analysis Using the European Company Survey 2009*, Eurofound, Dublin.
- ID. (2012), *Fifth European Working Conditions Survey*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

- FADDA S. (2009), *La riforma della contrattazione: un rischio e una proposta circa il secondo livello*, “nelmerito.com”, 19 giugno.
- FADDA S., MENNELLA A., TRIDICO P. (2011), *Flessibilità e sicurezza nel mercato de lavoro: il ruolo del lavoro in somministrazione*, Rapporto Ebitemp, mimeo.
- KALDOR N. (1966), *Causes of the Slow Rate of Economic Growth in the UK*, Cambridge University Press, Cambridge.
- KLEINKNECHT A., LUCIDI F. (2010), *Little Innovation, Many Jobs: An Econometric Analysis of the Italian Labour Productivity Crisis*, “Cambridge Journal of Economics”, 34, 3, pp. 525-46.
- KLEINKNECHT A., NAASTEPAD C. W. M., STORM S. (2013), *Labour Market Rigidities Can Be Useful. A Schumpeterian View*, in S. Fadda, P. Tridico, *Financial Crisis, Labour Market and Institutions*, Routledge, London.
- MARGINSON P., ARROWSMITH J., GRAY M. (2008), *Undermining or Reframing Collective Bargaining? Variable Pay in Two Sectors Compared*, “Human Resource Management Journal”, 18, 4, pp. 327-46.
- MESSORI M. (2012), *Problemi della produttività dell'economia italiana*, Roma, mimeo.
- NARDOZZI G. (2004), *Miracolo e declino. L'Italia tra concorrenza e protezione*, Laterza, Roma-Bari.
- NICKELL S. G. (1997), *Labour Market rigidities and Unemployment: Europe versus North America*, “Journal of Economic Perspectives”, 11, 3, pp. 55-74.
- NUNZIATA L. (2003), *Labour Market Institutions and the Cyclical Dynamics of Employment*, “Labour Economics”, 10, 1, pp 31-53.
- OECD Employment Outlook, (several years) Paris.
- OECD Statistics, in <http://stats.oecd.org/>.
- OFRIA F. (2009), *L'approccio Kaldor-Verdoorn: una verifica empirica per il Centro-Nord e il Mezzogiorno d'Italia (anni 1951-2006)*, “Rivista di politica economica”, 1, gennaio-marzo, pp. 179-99.
- SIMON H. (1951), *A Formal Theory of the Employment Relationship*, “Econometrica”, 19, 3, pp. 293-305.
- SALOP S. (1979), *A Model of the Natural Rate of Unemployment*, “American Economic Review”, 69, 1, pp. 117-25.
- SAPIR A. (2005), *Globalization and the Reform of European Social Models*, “Bruegel Policy brief”, 1, November.
- SCARPETTA S. (1996), *Assessing the Role of Labour Market Policies and Institutional Setting on Unemployment: A Cross Country Study*, “OECD Economic Studies”, 26, 1.
- SHAPIRO C., STIGLITZ J. (1984), *Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device*, “American Economic Review”, 74, 3, pp. 433-44.
- SOSKICE D., CARLIN W. (1990), *Macroeconomics and the Wage Bargain: A Modern Approach to Employment, Inflation and Exchange Rates*, Oxford University Press, Oxford.
- STIRATI A. (2008), *La flessibilità del mercato del lavoro e il mito del conflitto tra generazioni*, in P. Leon, R. Realfonzo (a cura di), *L'economia della precarietà*, manifestolibri, Roma.
- SYLOS LABINI P. (1999), *The Employment Issues: Investment, Flexibility and the Competition of Developing Countries*, “BNL Quarterly Review”, 210, pp. 257-80.
- TRIDICO P. (2009), *Flessibilità e istituzioni nel mercato del lavoro: dagli economisti classici agli economisti istituzionalisti*, “Economia & Lavoro”, 1, pp. 113-39.
- ID. (2013a), *The Impact of the Economic Crisis on the EU Labour Market: A Comparative Perspective*, “International Labour Review”, 152, 2 pp. 175-90.
- ID. (2013b), *Italy: from Economic Decline to the Current Crisis*, Working Paper n. 173, Dipartimento di Economia, Università Roma Tre.
- TRONTI L. (2007), *Distribuzione del reddito, produttività del lavoro, e crescita: il ruolo della contrattazione decentrata*, “Rivista italiana di economia, demografia e statistica”, LXI, 3-4, pp. 177-215.
- ID. (2008), *Produttività del lavoro e crescita: scambio politico ed estensione del mercato*, “Quaderni di ricerca sull'artigianato”, 50, 3, pp. 183-209.
- ID. (2010a), *The Italian Productivity Slowdown: The Role of the Bargaining Model*, “International Journal of Manpower”, 31, 7, pp. 770-92.
- ID. (2010b), *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, “Economia & Lavoro”, 44, 2, pp. 47-70.
- ID. (2014), *Riforma della contrattazione, produttività e crescita: un dialogo tra economisti*, “Economia e Lavoro”, XLVII, 3.
- WOOD S. J., WALL T. D. (2007), *Work Enrichment and Employee Voice in Human Resource Management Performance Studies*, “The International Journal of Human Resource Management”, 18, 7, pp. 1335-72.