

## RETRIBUZIONE DI PRODUTTIVITÀ E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DECENTRATA

di Micaela Vitaletti

---

Il saggio prende in esame le tecniche elaborate dall'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012 e dal D.P.C.M. del 22 gennaio 2013 per legare gli incrementi della retribuzione alla misurazione della produttività, facendo emergere due modelli, distinti per struttura e funzione, da poter adottare nell'ambito della contrattazione collettiva di secondo livello.

---

The essay analyzes the ways provided by the *Accordo interconfederale* of 21 November 2012 and the decree of 22 January 2013 to connect wage increases and productivity measurement bringing out two different patterns for in firm-level collective bargaining.

### 1. PREMESSA

In materia di retribuzione di produttività, il 2013 ha registrato alcune novità importanti le cui ricadute pratiche, almeno per l'anno trascorso, sono state tuttavia poco significative. Pur tenuto conto dell'estrema difficoltà di reperire i contratti collettivi decentrati e il breve lasso di tempo intercorso<sup>1</sup>, l'attività sindacale non sembra aver pienamente adottato le innovazioni introdotte dalle *Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia* sottoscritte il 21 novembre 2012 dalle parti sociali e dal decreto del presidente del Consiglio dei ministri, adottato di concerto con il ministro dell'Economia e delle Finanze, del 22 gennaio 2013, attuativo dell'art. 1, comma 481° della legge 24 dicembre 2012, n. 228<sup>2</sup>.

Le novità previste riguardano, in particolare, la definizione di un diverso modello di retribuzione di produttività e le sue modalità di finanziamento.

### 2. L'ACCORDO DEL 21 NOVEMBRE 2012

I passaggi essenziali dell'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012, che, come noto, non è stato sottoscritto dalla CGIL, possono essere così sintetizzati<sup>3</sup>: a) la contratta-

---

Micaela Vitaletti, Università degli Studi di Teramo.

<sup>1</sup> Allo stato attuale, sono noti esclusivamente gli accordi collettivi che definiscono le linee guida della retribuzione di produttività da attuare nell'ambito dei contratti aziendali. Le difficoltà nella raccolta dei contratti collettivi decentrati è messa in evidenza in un recente studio di D'Onghia (2011).

<sup>2</sup> Per una ricostruzione dei provvedimenti adottati sia consentito rinviare a Vitaletti (2013).

<sup>3</sup> Per i primi commenti sull'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012 si vedano: Barbieri (2013); Cella (2013); Dell'Arringa (2013).

zione collettiva deve essere valorizzata ai fini del miglioramento della produttività; *b*) in particolare, mentre al contratto nazionale resta affidata la funzione di garantire la certezza di trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori, alla contrattazione di secondo livello può essere affidato il compito di «aumentare la produttività attraverso un migliore impiego dei fattori di produzione e dell'organizzazione del lavoro, correlando a tale aspetto la crescita delle retribuzioni dei lavoratori»; *c*) in questa logica di scambio tra innovazioni contrattuali che consentono un migliore impiego dei fattori di produzione ed incrementi salariali, è anche previsto che i contratti collettivi nazionali possono definire che «una quota degli aumenti economici derivanti dai rinnovi contrattuali sia destinata alla pattuizione di elementi retributivi da collegarsi ad incrementi di produttività e redditività definiti dalla contrattazione di secondo livello, così da beneficiare anche di congrue e strutturali misure di detassazione»; *d*) tra le innovazioni contrattuali necessarie per un migliore impiego dei fattori di produzione, le parti firmatarie individuano alcuni istituti sui quali è più urgente l'intervento della contrattazione collettiva. Si tratta, come noto, di aspetti essenziali della regolamentazione del rapporto di lavoro, quali la disciplina della equivalenza delle mansioni, la flessibilità dell'orario di lavoro in chiave multiperiodale e l'impiego di nuove tecnologie; *e*) al governo, le parti chiedono di accompagnare tale percorso di valorizzazione dell'autonomia collettiva di secondo livello mediante l'introduzione di adeguate misure di incentivazione fiscale e contributiva da applicare alle quote di salario destinate a compensare la maggiore flessibilità dell'organizzazione del lavoro.

La logica dell'Accordo apriva, pertanto, la strada ad un nuovo modello di retribuzione di produttività correlato al più ampio spazio negoziale riservato alla contrattazione collettiva di secondo livello previsto dall'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 che, in qualche modo, “equipara” l'ambito di operatività del contratto collettivo aziendale a quello nazionale. E, infatti, le parti sociali non solo convenivano sul fatto che la contrattazione potesse incrementare la produttività – in linea con quanto previsto già dal Protocollo del 23 luglio 1993 –, ma entravano nel merito della possibile evoluzione contrattuale, individuando quelle materie più idonee a conseguire una maggiore produttività dell'organizzazione del lavoro.

### 3. IL D.P.C.M. 22 GENNAIO 2013 E L'ADOZIONE DI MISURE ORGANIZZATIVE NELLA DEFINIZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI PRODUTTIVITÀ

All'Accordo di novembre 2012 sono seguiti la legge di stabilità per il 2013 (legge 24 dicembre 2012, n. 228) e il D.P.C.M. 22 gennaio 2013, che ha stabilito i criteri in base ai quali confezionare i due modelli di salario di produttività tra loro alternativi. Proprio questa la novità più significativa. Il D.P.C.M. conferma, da un lato, la tradizionale e sperimentata retribuzione prevista dal Protocollo del 23 luglio 1993 ed erogata «in esecuzione di contratti con espresso riferimento ad indicatori quantitativi di produttività/redditività/qualità/efficienza/innovazione». Dall'altro, coerentemente con quanto previsto dall'Accordo del 2012, il D.P.C.M. introduce voci retributive erogate in esecuzione di contratti di secondo livello che «prevedano l'attivazione di almeno una misura in almeno tre delle aree di intervento [...]»<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Per contrattazione collettiva di secondo livello si intende sia quella tradizionale sia quella di prossimità. Sulle implicazioni dell'adozione della retribuzione di produttività in tale ambito si veda Vitaletti (2013, p. 101).

Le misure previste dal D.P.C.M. sono riconducibili ai seguenti ambiti di riferimento: la ridefinizione dei sistemi orari e della loro distribuzione con modelli flessibili, anche in rapporto agli investimenti, all'innovazione tecnologica e alla fluttuazione dei mercati finalizzati ad un più efficiente utilizzo delle strutture produttive idoneo a raggiungere gli obiettivi di produttività convenuti mediante una programmazione mensile della quantità e della collocazione oraria della prestazione; l'introduzione di una distribuzione flessibile delle ferie mediante una programmazione aziendale anche non continuativa delle giornate di ferie eccedenti le due settimane; l'adozione di misure volte a rendere compatibile l'impiego di nuove tecnologie con la tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori, per facilitare l'attivazione di strumenti informatici, indispensabili per lo svolgimento delle attività lavorative; l'attivazione di interventi in materia di fungibilità delle mansioni e di integrazione delle competenze, anche funzionali a processi di innovazione tecnologica.

Guardando alle aree di intervento indicate nel D.P.C.M., la retribuzione di produttività è colta in una prospettiva che adotta come angolo visuale l'attività organizzatrice quale «insieme di atti di diritto privato coordinati o unificati sul piano funzionale dal punto di vista dello scopo» (Auletta, 1958, p. 982; Angelici, 2002, p. 10).

Il D.P.C.M. non guarda al singolo contratto (né al singolo rapporto) di lavoro, ma piuttosto alla collocazione di più contratti (e quindi di più rapporti) nel medesimo contesto coordinato, quali atti della medesima serie funzionale, nonché agli strumenti tipicamente attinenti alla sfera giuridica dell'imprenditore e agli altri elementi che integrano la struttura organizzata.

Il contratto di lavoro assume, pertanto, un duplice significato: quello riconoscibile quando isolatamente considerato e quello che deriva dalla sua collocazione nell'organizzazione in relazione al contributo che è in grado di apportare al conseguimento della finalità ad esso assegnata (la produttività).

Le misure previste dal D.P.C.M. per definire la retribuzione di produttività possono pertanto essere "catalogate" nell'ambito della distinzione, già elaborata e adottata dalla scienza giuridica, tra «organizzazione del lavoro» e «organizzazione dell'attività d'impresa»<sup>5</sup>.

Dell'organizzazione del lavoro, il D.P.C.M. considera il potere, attribuito al datore di lavoro, di "guidare" lo svolgimento del rapporto di lavoro in considerazione delle mutevoli esigenze della produzione, con riferimento a due profili fondamentali: le mansioni da svolgere e il tempo di lavoro<sup>6</sup>.

Riguardo alle mansioni, il potere di organizzazione si esprime mediante l'individuazione, per un verso, della mansione che il lavoratore è tenuto ad eseguire, per un altro, delle modalità di esecuzione con riferimento al contenuto tecnico. In questa prospettiva la retribuzione di produttività può anzitutto rappresentare un possibile esito dell'esercizio, da parte del datore di lavoro, del potere di modificare, nell'ambito dell'art. 2103 c.c., quanto convenuto dalle parti<sup>7</sup>.

Altresì, la retribuzione di produttività può essere connessa all'estensione dell'orario di lavoro, alla modifica della collocazione temporale della prestazione mediante i turni di la-

<sup>5</sup> Sulla distinzione tra organizzazione del personale e organizzazione dell'impresa: Oppo (1989, p. 6); nella prospettiva lavoristica: Persiani (1966, p. 31); Marazza (2002, p. 145).

<sup>6</sup> Sulle articolazioni del potere di organizzazione in capo al datore di lavoro: Marazza (2012, pp. 1271; 2002, p. 265). Non si fa riferimento in questa sede al tema del luogo della prestazione, elemento non impiegato per la definizione della retribuzione di produttività.

<sup>7</sup> Sul mutamento di mansioni in generale: Giugni (1975, p. 545); D'Antona (1980, p. 710); più di recente: Brollo, Vendramin (2012, p. 13).

voro a rotazione (mattino/pomeriggio/notte), a slittamento articolato su di una turnazione breve o lunga sulla base della pesantezza e gravosità del lavoro richiesto, alla variazione della distribuzione dell'orario che realizza una sequenza di segmenti orari di diversa grandezza, accompagnata da ulteriori strumenti di flessibilizzazione oraria, come il cumulo dei riposi settimanali, intesi come media<sup>8</sup>.

L'altro riferimento del D.P.C.M. è rappresentato dalla cosiddetta organizzazione delle attività d'impresa. Quest'ultima raccoglie tutti quegli atti ed operazioni finalizzati a razionalizzare l'impresa, espressi, tra gli altri, nella sistemazione e/o disposizione dei beni strumentali, nella selezione e applicazione di nuove tecnologie, nella individuazione e messa in opera di modelli e tecniche per il finanziamento. Nel quadro della organizzazione d'impresa, vista nella dimensione della produzione, un ruolo preminente è assunto, in particolare, dall'evoluzione del patrimonio conoscitivo dell'imprenditore, in funzione di acquisizione di vantaggi competitivi, attraverso la tecnologia che incide, altresì, sugli interessi dei lavoratori<sup>9</sup>.

### 3.1. La retribuzione di produttività "programmata"

L'aspetto più innovativo del D.P.C.M. del 2013 è dunque rintracciabile nella relazione tra retribuzione e organizzazione: il trattamento economico è collegato alla previsione di contratti collettivi che "programmano" la produttività adottando misure organizzative connesse ai tempi (orario di lavoro), ai contenuti (mansioni) della prestazione e alla tecnologia. In tal senso, l'esercizio dei poteri di organizzazione da parte del datore di lavoro, con riferimento a tali profili del rapporto di lavoro, è concordato nell'ambito di un contratto collettivo di secondo livello, così come nel medesimo contratto vengono condivisi tutti quegli strumenti che non attengono direttamente al rapporto di lavoro, essendo piuttosto connessi alla pianificazione e alla gestione della produzione.

Uno degli effetti principali di tale modello retributivo è quello di modificare le modalità di erogazione del salario di produttività. La condizione richiesta per la corrispondenza della retribuzione aggiuntiva non è il raggiungimento di un risultato futuro e incerto, ma l'esistenza di un accordo collettivo che miri a recuperare maggior produttività mediante la previsione di strumenti di flessibilità contrattuale "interni" al rapporto di lavoro<sup>10</sup>. L'erogazione del salario dipende, in questo caso, dalla previsione di accordi che regolano *ex ante* un miglior impiego della prestazione idonea di per sé a generare (maggiore) produttività.

In base alle modalità descritte, si potrebbe pertanto dire che la retribuzione di produttività è in funzione di un programma non nel significato di solito attribuito dalla scienza giuslavoristica a tale espressione<sup>11</sup>, ma nella sua accezione comune<sup>12</sup> – programma nel senso di programmare, in questo caso, la produttività nell'ambito della contrat-

<sup>8</sup> Sull'orario di lavoro, nell'ampia letteratura in materia: Ichino, Valente (2012, p. 76); Bellomo (2009, p. 763); sul rapporto tra tempo e subordinazione in chiave critica: Bavaro (2008, p.13); Ricci (2005, p. 252).

<sup>9</sup> Sul rapporto tra lavoro e tecnologia e i riflessi che ne derivano in termini di controllo sull'attività: De Luca Tamajo (2010, p. 1); Bellavista (1995, p. 485); De Luca Tamajo (2002, p. 30). Sul significato dell'espressione "tecnologia" in rapporto al diritto e come questa abbia influito su diversi settori del diritto: Falzea (2010, p. 269).

<sup>10</sup> Sulla distinzione della retribuzione di produttività in funzione del risultato o del programma: Vitaletti (2013, p. 86).

<sup>11</sup> All'espressione "programma" si è soliti fare riferimento in rapporto al contenuto del contratto e, più di recente, al lavoro a progetto che, prima dell'intervento della legge 28 giugno 2012, n. 92, costituiva ai sensi dell'art. 61, comma 1° del D.Lgs. 10 settembre 2003, n. 276, uno dei profili a cui ricondurre il lavoro coordinato e continuativo.

<sup>12</sup> Si rinvia alla definizione di De Mauro (1994, p. 174).

tazione collettiva di secondo livello –, in qualche modo evocando, semmai, quella teoria economica che suggerisce di agganciare la dinamica salariale a forme di tasso programmato di produttività<sup>13</sup>.

### 3.2. Differenze con il tradizionale salario connesso al raggiungimento di un risultato

La retribuzione di produttività “programmata” è, dunque, ben lontana dalla tradizionale “struttura” prevista dal Protocollo del 23 luglio 1993 e dagli accordi successivi<sup>14</sup>. Nel tradizionale modello di salario di produttività, il maggior trattamento economico è incerto e variabile perché correlato al raggiungimento di «incrementi di produttività, di qualità e altri elementi di competitività di cui le imprese dispongano [...] nonché ai risultati legati all’andamento economico dell’impresa». La retribuzione è pertanto definibile in relazione agli obiettivi fissati, i cui risultati verranno verificati qualora raggiunti<sup>15</sup>. In questa ipotesi la retribuzione di produttività è *in funzione del risultato* da conseguire, la cui valutazione, operata *ex post*, condiziona l’erogazione e l’ammontare del trattamento economico. Il Protocollo del 1993 e gli accordi successivi rimettono, infatti, alla contrattazione collettiva di secondo livello la scelta delle misure da impiegare per conseguire l’obiettivo, preoccupandosi esclusivamente di stabilire che, a prescindere dai parametri adottati, la retribuzione sia condizionata dal verificarsi di un risultato futuro ed incerto. Tant’è che spesso tale trattamento economico viene denominato “flessibile” o “variabile”.

Diversamente, nella *retribuzione in funzione del programma*, la variabilità del trattamento economico non è da riferire al risultato incerto da raggiungere, ma alla contrattazione collettiva: è la sottoscrizione o meno di un accordo di secondo livello sulle misure organizzative da adottare a condizionare l’erogazione della retribuzione di produttività la cui entità è definita a priori nell’ambito del contratto. Si potrebbe dire, perciò, che l’obiettivo di produttività è *in re ipsa*, proprio ad indicare che non è richiesta la valutazione di un risultato, qualora conseguito, ma sono le stesse misure indicate nella contrattazione collettiva a poter essere considerate “risultato”, senza che sia necessario verificare il nesso tra i criteri definiti e la conseguenza/evento che deriva dalla loro adozione.

Ciò si riflette, pertanto, anche sulla retribuzione da erogare al lavoratore. Non essendo necessario valutare *ex post* il raggiungimento dell’obiettivo di produttività, la corresponsione e l’ammontare della retribuzione sono definiti nell’ambito del contratto collettivo. Il risultato raggiunto è duplice: tutti i lavoratori riceveranno il trattamento economico in base ad una logica, tuttavia, opposta a quella della mera perequazione. In questo caso, la distribuzione della retribuzione è l’esito di un vantaggio organizzativo condiviso con l’impresa.

<sup>13</sup> La proposta che aggancia la dinamica salariale ad una qualche forma di tasso di crescita *programmato* della produttività da definire attraverso un organismo terzo e mediante il diverso coinvolgimento dei livelli contrattuali è stata elaborata dalle riflessioni, del tutto autonome l’una dall’altra, di Ciccarone (2009, p. 15); Fadda (2009); Tronti (2010a, p. 47; 2010b, p. 52); per il dibattito intorno alla proposta formulata: Passera (2012); Messori (2012a; 2012b).

<sup>14</sup> Il riferimento è ai seguenti Accordi interconfederali: l’Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 sottoscritto da Confindustria, CGIL, CISL e UIL; l’Accordo interconfederale del 15 aprile 2009 sottoscritto da Confindustria, CISL e UIL attuativo dell’Accordo Quadro del 22 gennaio 2009 sottoscritto dal governo e dalle parti sociali, fatta eccezione per la CGIL. Sull’Accordo interconfederale 28 giugno 2011 le riflessioni di Alleva (2011, p. 627); Carinci (2011, p. 470); Ferrante (2011, p. 659); Persiani (2011, p. 411); Miscione (2011, p. 653); Scarpelli (2011); Treu (2011, p. 613). Sull’Accordo interconfederale 15 aprile 2009, Carinci (2009, p. 177); Napoli (2009, p. 443).

<sup>15</sup> In argomento, Treu (2010); Lassandari (2009, pp. 155); Bellomo (2008, pp. 111); Zilio Grandi (2009); Pessi (1997); Gragnoli (1995, p. 221); Caruso, Ricci (1994, p. 73); D’Antona, De Luca Tamajo (1991, p. 5).



In definitiva, la retribuzione di produttività “di ultima generazione” non è più data dalla “promessa” di un trattamento economico aggiuntivo in rapporto al raggiungimento di risultati positivi, ma si collega ad una nuova organizzazione del lavoro e d’impresa programmata dalla contrattazione collettiva e preordinata a realizzare il risultato. La produttività, in tal senso, è definita dalle parti sociali che individuano le misure idonee di per sé a conseguirla. A rendere incerta l’erogazione del trattamento economico non è il conseguimento dell’obiettivo della produttività, ma soltanto la previsione o meno di un contratto collettivo che dia attuazione alle misure previste dal decreto interministeriale. In tal senso, il D.P.C.M. “responsabilizza” le parti sociali ad “approfittare” degli strumenti contrattuali a disposizione, dal cui “impiego” dipende la detassazione dell’incremento retributivo da erogare.

#### 4. IL FINANZIAMENTO DELLA RETRIBUZIONE DI PRODUTTIVITÀ

L’ulteriore novità introdotta dall’Accordo interconfederale del 21 novembre 2012 riguarda la previsione di una specifica modalità di finanziamento della retribuzione di produttività. L’accordo, infatti, prevede per la contrattazione nazionale la possibilità di destinare a livello aziendale una quota degli aumenti economici derivanti dai rinnovi contrattuali da collegare agli obiettivi di produttività, di qualità, di redditività, di efficacia, di innovazione, di valorizzazione del lavoro, di efficienza organizzativa e altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della produttività e competitività.

L’assegnazione di quote degli incrementi nazionali alla retribuzione di produttività potrebbe essere preferita, qualora quest’ultima sia “programmata”. Qui l’incremento retributivo sarà dovuto a tutti i lavoratori nella medesima entità perché il risultato è preordinato dalla organizzazione già definita nel contratto aziendale. Ne segue che la minor retribuzione definita a livello nazionale sarebbe compensata dalla retribuzione di produttività, erogata in quanto fissa perché collegata al contratto collettivo e non ancorata a risultati ancora da conseguire.

“Traslocata”, infatti, al secondo livello contrattuale, quella parte di salario sarà comunque corrisposta al lavoratore, ma, in quanto assoggettata alla detrazione fiscale, sarà quantitativamente superiore a quella che sarebbe stata corrisposta nell’ambito della retribuzione sufficiente. Sommando, dunque, le due componenti del trattamento economico (del primo e del secondo livello contrattuale), la retribuzione complessiva per tutti i lavoratori sarà in proporzione maggiore<sup>16</sup>.

Non si giunge alle medesime conclusioni qualora, invece, la retribuzione di produttività sia in funzione del risultato. In tal caso, il “rischio” di una effettiva perdita in termini economici per il lavoratore deriva dall’incertezza dei risultati da raggiungere.

#### 5. LA RETRIBUZIONE DI PRODUTTIVITÀ E IL CONTRATTO COLLETTIVO DECENTRATO: ESITI E PROSPETTIVE

Come accennato, le novità descritte non sembrano essere state raccolte dalla contrattazione collettiva intervenuta fino ad ora che, se pur introduce tra gli indicatori di produt-

<sup>16</sup> Sulle nuove modalità di finanziamento della retribuzione di produttività: Vitaletti (2013, p. 115).

tività le misure organizzative, così come previsto dal D.P.C.M. (a titolo esemplificativo, il riferimento ai periodi di ferie, al lavoro supplementare e straordinario, notturno e festivo), non chiarisce se la retribuzione di produttività conservi o meno il carattere della variabilità. Ciò sembra essere in parte dipeso dall'alternativa lasciata alle parti sociali, nel D.P.C.M., tra retribuzione di produttività in funzione del risultato (quella tradizionale) e in funzione del programma. Il D.P.C.M., infatti, pur avendo introdotto un nuovo tipo di retribuzione di produttività, lascia di fatto inalterata la possibilità di optare per il salario in funzione del risultato. E ciò può avere indotto la contrattazione collettiva a preferire la retribuzione di produttività tradizionale, pur potendo muoversi nel più ampio perimetro delineato dall'Accordo di novembre 2012 e dal D.P.C.M. del 2013.

Nonostante le difficoltà evidenziate, la contrattazione decentrata potrebbe riservare una maggiore attenzione alla "produttività programmata" volta a remunerare una più efficiente organizzazione del lavoro. Qualora venissero accolte le innovazioni introdotte, si potrebbe, infatti, di volta in volta, introdurre un modello organizzativo aziendale che mira a sostenere il rendimento del lavoro mediante la ridistribuzione dell'orario, la flessibilità dei turni, la frammentazione delle ferie, le integrazioni di competenze, redistribuendo in termini economici a tutti i lavoratori la maggior efficienza realizzata. In questo caso, l'incremento retributivo erogato alla generalità dei lavoratori non trascura in alcun modo le aspettative dell'azienda, ma anzi rende più agevole una maggior partecipazione dei lavoratori al raggiungimento di un risultato comune. Altresì, l'erogazione della retribuzione di produttività programmata consentirebbe di valorizzare la possibilità di affidare alla contrattazione collettiva decentrata una quota degli incrementi retributivi pattuiti a livello nazionale «convogliando [...] risorse che oggi sono assorbite o da automatismi o dal salario nazionale», «valorizzando in tal senso la funzione salariale del livello contrattuale più vicino alle reali condizioni di lavoro (livelli aziendali)» (D'Antona, 1991, p. 58).

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALLEVA P. (2011), *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011*, "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", 3, pp. 627 ss.
- ANGELICI C. (2002), *Diritto commerciale*, Laterza, Roma-Bari.
- AULETTA G. (1958), *Attività*, voce in *Enc. Dir.*, Giuffrè, Milano.
- BARBIERI M. (2013), *Un accordo senza respiro*, "Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali", 138, pp. 273-84.
- BAVARO V. (2008), *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato. Critica de-oggettivazione del tempo-lavoro*, Cacucci, Bari.
- BELLAVISTA A. (1995), *Il controllo sui lavoratori*, Giappichelli, Torino.
- BELLOMO S. (2008), *Retribuzione, produttività e assetti contrattuali a quindici anni dal Protocollo Ciampi*, in AA.VV., *Scritti in onore di Edoardo Ghera*, Cacucci, Bari, pp. 111.
- ID. (2009), *Orario di lavoro, riposi, ferie: la nuova disciplina introdotta dal d.lg. 8 aprile 2003, n. 66*, in G. Santoro Passarelli (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Il lavoro privato e pubblico*, Ipsoa, Milano, pp. 763.
- BROLLO M., VENDRAMIN M. (2012), *Le mansioni del lavoratore: inquadramento e jus viariandi. Mansioni, qualifiche, jus variandi*, in M. Martone (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, in M. Persiani, F. Carinci (dir.), *Tratt. dir. lav.*, CEDAM, Padova.
- CARINCI F. (2009), *Una dichiarazione di intenti: l'accordo quadro 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali*, "Argomenti di diritto del lavoro", 2, pp. 177.
- ID (2011), *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011: armistizio o pace?*, "Argomenti di diritto del lavoro", 3, pp. 470.

- CARUSO B., RICCI G. (1994), *Sistemi e tecniche retributive*, in B. Caruso, C. Zoli, L. Zoppoli (a cura di), *La retribuzione, struttura e regime giuridico*, Jovene, Napoli, p. 73.
- CELLA G. P. (2013), *Produttività e relazioni industriali*, "Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali", 138, pp. 285 ss.
- CICCARONE G. (2009), *Equità distributiva e produttività programmata: una proposta per la riforma della contrattazione*, "Economia & Lavoro", 2, pp. 15 ss.
- D'ANTONA M. (1980), *Mutamento di mansioni e garanzia della retribuzione*, "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", 6-7, pp. 710, ora in S. Sciarra, B. Caruso (a cura di), *Massimo D'Antona Opere*, III, Giuffrè, Milano 2000, pp. 967.
- ID. (1991), *Struttura del salario e ruolo della contrattazione*, in *Un progetto per il diritto del lavoro: i temi di riforma per gli anni Novanta nella discussione e nelle proposte della Consulta Giuridica della CGIL*, Roma, pp. 58, ora in S. Sciarra, B. Caruso (a cura di), *Massimo D'Antona Opere*, II, Giuffrè, Milano 2000, pp. 286.
- D'ANTONA M., DE LUCA TAMAJO R. (1991), *La retribuzione ad incentivi*, "Diritto delle relazioni industriali", 1, pp. 5 ss.
- DELL'ARRINGA C. (2013), *L'accordo sulla produttività: quali prospettive per competitività e salari?*, "Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali", 138, pp. 293.
- DE LUCA TAMAJO R. (2002), *I controlli sui lavoratori*, in G. Zilio Grandi (a cura di), *I poteri del datore di lavoro nell'impresa*, CEDAM, Padova, pp. 30.
- DE LUCA TAMAJO R., TULLINI P. (a cura di) (2010), *Introduzione*, in F. Galgano, *Tecnologie della comunicazione e riservatezza nel rapporto di lavoro*, in *Tratt. dir. Comm.*, CEDAM, Padova.
- DE MAURO T. (1994), voce *Programma*, in *Grande dizionario italiano dell'uso*, UTET, Torino, pp. 174.
- D'ONGHIA M. (2011), *Produttività, contrattazione, salari, distribuzione del reddito*, Rapporto Cesos.
- FADDA S. (2009), *La riforma della contrattazione: un rischio e una proposta circa il secondo livello*, in [nelmerito.com](http://nelmerito.com).
- FALZEA A. (2010), *Una via per il diritto. Nuove tecnologie e diritto*, in *Scritti d'occasione*, in *Ricerche di teoria generale del diritto e di dogmatica giuridica*, Giuffrè, Milano, pp. 269.
- FERRANTE V. (2011), *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011*, "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", 3, pp. 659 ss.
- GIUGNI G. (1975), *Mansioni e qualifica*, in *Enc. dir.*, XXV, Giuffrè, Milano, pp. 545.
- GRAGNOLI E. (1995), *Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, "Argomenti di diritto del lavoro", 2, pp. 221 ss.
- ICHINO P., VALENTE L. (2012), *L'orario di lavoro e i riposi: artt. 2107-2109*, in P. Schlesinger (dir.), *Il codice civile. Commentario*, Giuffrè, Milano, pp. 76.
- LASSANDARI A. (2009), *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", 2, pp. 155.
- MARAZZA M. (2002), *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, CEDAM, Padova, pp. 145.
- ID. (2012), *I poteri di organizzazione, dell'attività e del lavoro*, in Id. (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, in M. Persiani, F. (dir.), *Tratt. dir. lav.*, CEDAM, Padova, pp. 1271.
- MESSORI M. (2012a), *Serve un patto su produttività e retribuzioni*, "Corriere della Sera", 9 gennaio.
- ID. (2012b), *Contro la crisi un patto per la produttività tra le forze sociali e il governo*, in [www.astridonline.it](http://www.astridonline.it).
- MISCIONE M. (2011), *Regole certe su rappresentanze sindacali e contrattazione collettiva con l'Accordo interconfederale 28 giugno 2011*, "Lavoro nella giurisprudenza", 7, pp. 653 ss.
- NAPOLI M. (2009), *La riforma degli assetti contrattuali nelle intese tra le parti sociali*, "Jus", 3, pp. 443.
- OPPO G. (1989), *Impresa e imprenditore*, in *Enciclopedia Giuridica*, XVI, Treccani, Roma, p. 6.
- PASSERA C. (2012), *Intervista*, "la Repubblica", 8 ottobre.
- PERSIANI M. (1966), *Contratto di lavoro e organizzazione*, CEDAM, Padova.
- ID. (2011), *Osservazioni estemporanee sull'accordo interconfederale del 2011*, "Argomenti di diritto del lavoro", 3, pp. 411.
- PESSI R. (1997), *Retribuzione variabile e fattispecie lavoro subordinato*, "Argomenti di diritto del lavoro", 6, pp. 49 ss.
- RICCI G. (2005), *Tempi di lavoro e tempi sociali. Profili di regolazione giuridica nel diritto interno e dell'UE*, Giuffrè, Milano.
- SCARPELLI F. (2011), *Rappresentatività e contrattazione tra l'accordo unitario di giugno e le discutibili ingerenze del legislatore*, in "WP CSDLE Massimo D'Antona.IT", 127.
- TREU T. (2010), *Recenti tendenze sulla determinazione del trattamento retributivo: incentivazione, riferimento ai livelli e/o risultati di produttività aziendale*, relazione svolta al Convegno dell'Accademia



- dei Lincei su “Il trattamento retributivo dei lavoratori, il contratto collettivo e la legge”, Roma, 21-22 aprile, dattiloscritto.
- ID. (2011), *L'accordo 28 giugno 2011*, in “Diritto delle relazioni industriali”, 3, pp. 613.
- TRONTI L. (2010a), *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, “Economia & Lavoro”, 2, pp. 47.
- ID. (2010b), *Produttività e distribuzione del reddito*, in G. Ciccarone, M. Franzini, E. Saltari (a cura di), *L'Italia possibile. Equità e crescita*, Brioschi, Milano, pp. 52.
- VITALETTI M. (2013), *La retribuzione di produttività*, ESI, Napoli.
- ZILIO GRANDI G. (2009), *Il trattamento economico tra corrispettività e produttività*, “Lavoro e previdenza oggi”, 1, pp. 16-25.
- ZOLI C. (2009), *Il controllo a distanza del datore di lavoro: l'art. 4, l. n. 300/1970 tra attualità ed esigenze di riforma*, “Rivista italiana diritto del lavoro”, 4, pp. 485.