

## CONTRATTAZIONE AZIENDALE E PRODUTTIVITÀ (A PROPOSITO DI UN'INDAGINE CASISTICA)

di Vincenzo Bavaro

L'articolo sviluppa uno studio empirico sulla contrattazione aziendale svolto su oltre 700 contratti. Dall'analisi dei contenuti dei contratti aziendali emerge una diffusa tendenza a contrattare il salario variabile di risultato secondo le indicazioni provenienti dalla struttura contrattuale risalente al Protocollo del 1993. Questa analisi viene, però, inquadrata nel contesto della recente riformulazione della struttura contrattuale mettendo in evidenza il connotato peculiare delle esigenze di specializzazione organizzativa insita nella maggiore agibilità della contrattazione aziendale e di come, però, essa possa essere declinata differentemente a seconda di come viene inteso il significato di "produttività".

The article develops an empirical study about firm-level bargaining, performed on over 700 contracts. The analysis of the content of firm-level contracts reveals a widespread trend to negotiate variable salary bonus according to the instructions descending from the contractual structure of the 1993 Protocol. This analysis, however, is framed within the context of the recent reformulation of the contractual structure, and highlights the particular needs for organizational specialization inherent to effectiveness of firm-level bargaining, as well as how, though, it could be differently articulated, depending on how the meaning of "productivity" is understood.

### 1. UNA CASISTICA SULLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE

Il presente studio rielabora i risultati di una ricerca sulla contrattazione collettiva aziendale svolta negli anni 2010-12 e si articola in due parti: nella prima presento i risultati dell'analisi qualitativa sui contenuti della contrattazione aziendale rilevata; nella seconda parte provo a collocare quest'indagine casistica nel più generale sistema contrattuale italiano, così come risulta dopo le trasformazioni dell'ultimo decennio.

Scontando notevoli difficoltà ad acquisire la documentazione contrattuale aziendale e l'assenza di una banca dati aggiornata e sistematizzata, abbiamo comunque analizzato i contenuti dei contratti aziendali rilevati e abbiamo verificato su quali materie si è concretamente cimentata la contrattazione aziendale.

Per far ciò abbiamo definito una griglia analitica su alcune diretrici di riferimento: le categorie produttive, l'arco temporale di stipula dei contratti, l'ambito geografico nazionale (Nord, Centro, Sud). Dunque, la base di ricerca non è un campione scientificamente affidabile; abbiamo scelto in ipotesi i settori produttivi nei quali è tradizionalmente più

sviluppata la contrattazione aziendale (quindi prevalente il settore industriale, anche se non esclusivo), abbiamo perciò rilevato i contratti aziendali riferibili ai settori metalmeccanici, chimico-farmaceutici, alimentaristi, tessili, calce cemento e gesso, grafici ed editoria, terziario servizi commercio, gas-acqua, credito e assicurazioni. Inoltre, definito l'ambito, l'abbiamo ulteriormente delimitato attraverso il riferimento ai soggetti firmatari, cioè riconducibili alle confederazioni firmatarie del contratto nazionale e che siano maggiormente rappresentative in modo tale da avere un medesimo (e affidabile) sistema contrattuale di riferimento. Infine, come detto, abbiamo assunto i contratti aziendali firmati nel periodo 2010-12 relativi per il 50% a imprese del Nord Italia, per il 30% a imprese del Centro e, per la parte restante, a imprese del Sud.

Naturalmente – giova ripeterlo –, si tratta di una base documentale che non configura un campione della contrattazione aziendale in Italia, ma solo una *casistica ragionata*, essendo composto da 764 accordi aziendali<sup>1</sup>.

### *1.1. Le competenze negoziali affidate dal CCNL e dalla legge*

L'ambito di riferimento dei contratti nazionali sottoscritti dalle associazioni confederali più rappresentative ci permette di inquadrare meglio i contratti aziendali nella ripartizione di competenze regolative previste dai medesimi contratti nazionali. In altre parole, occorre partire proprio dai rinvii e dalle altre tecniche di valorizzazione della contrattazione aziendale presenti nei contratti nazionali di riferimento. In questa prospettiva, ci sono due principali tecniche: da una parte, attribuire al livello aziendale la regolazione di tutta (o parte della) materia; dall'altra, *fare salva* la disciplina dei contratti aziendali. La prima tecnica è quella che si è strutturata tradizionalmente col raccordo oggettivo gerarchico-funzionale del sistema contrattuale risalente al Protocollo del 1993 (cfr. Bellardi, 1999).

L'altra tecnica merita qualche approfondimento. Prendiamo, ad esempio, l'art. 20 del CCNL Alimentaristi Confindustria del 27 ottobre 2012 che regola il part-time. Qui si prevede che «le intese vigenti a livello aziendale con trattamenti complessivamente di miglior favore rispetto alla disciplina di cui sopra sono *fatte salve* e si intendono comunque non cumulabili con la disciplina medesima. In relazione a quanto sopra, le Parti potranno incontrarsi a livello aziendale per valutarne l'applicazione» (corsivo mio). Prendiamo in esame anche l'art. 86 o l'art. 92 del CCNL Terziario e Servizi Confcommercio che regola la flessibilità del part-time «*fermo restando* le condizioni di miglior favore già convenute nel 2° livello di contrattazione» (corsivo mio). In questi due casi, le clausole fanno salvi i trattamenti migliorativi dal rischio di disdetta dei contratti aziendali a seguito di scadenza del contratto nazionale: in altre parole, si potrebbe porre il caso dell'impresa che disdetta il contratto aziendale per applicare i trattamenti (peggiorati) previsti dal nuovo contratto nazionale; in tal caso, la clausola che fa salvi i trattamenti aziendali intende escludere questo effetto<sup>2</sup>.

Ci sono, poi, clausole nei contratti nazionali che salvano quelle dei contratti aziendali riguardanti materie per le quali vi è stato un esplicito rinvio da parte del contratto nazionale. Prendiamo il caso del contratto ABI del 19 gennaio 2012 che, all'art. 30, dopo aver stabilito che il contratto nazionale «sostituisce integralmente, per le materie dallo stesso regolate, quanto contenuto nei preesistenti contratti collettivi di lavoro di categoria o aziendali, o

<sup>1</sup> 264 contratti aziendali riferibili al settore metalmeccanico industriale; 113 al chimico-farmaceutico; 55 agli alimentaristi; 9 ai tessili; 3 ai grafici ed editoria; 159 al settore terziario servizi commercio e 161 al credito assicurazioni.

<sup>2</sup> Fermo restando che il problema sussiste riguardo alla generale disciplina dell'efficacia temporale dei contratti collettivi su cui mi permetto di rinviare a Bavaro (2014).

regolamenti aziendali», precisa che «*rimangono ferme* le normative contenute nei contratti integrativi aziendali sulle materie opzionate ai sensi dei contratti nazionali ABI e ACRI del 1994 e del 1995 per le quali non venga esercitata, entro il 30 settembre 2008, la revoca della predetta opzione [...]» (corsivo mio).

Infine, ci sono clausole che fanno salvi le intese o accordi aziendali già esistenti, senza specificare se si tratta di condizioni migliorative o peggiorative rispetto al contratto nazionale rinnovato<sup>3</sup>. Può trattarsi di materie sulle quali c'è già una delega da parte del contratto nazionale, oppure materie che in precedenza non erano state regolate dal livello nazionale, oppure ancora materie regolate dal contratto aziendale in deroga a quello nazionale. In quest'ultimo caso, la clausola in esame non fa altro che legittimare, “ora per allora”, la deroga aziendale.

Quel che è certo è che, fra rinvii esplicativi e conservazione delle intese aziendali esistenti, la specializzazione organizzativa aziendale è salvaguardata dal contratto nazionale attraverso la salvaguardia della “norma speciale aziendale”. Siamo in presenza di una variegata tipologia di clausole tutte riconducibili alla valorizzazione della specializzazione della disciplina normativa sull'organizzazione aziendale che mostrano l'esistenza di un notevole dinamismo del contratto aziendale rispetto al contratto nazionale.

### *1.2. Le materie prevalenti della contrattazione aziendale*

La stragrande maggioranza dei contratti aziendali rilevati sono riconducibili alla generale finalità di gestire situazioni di crisi aziendale o eccedenza di personale. Si tratta di una variegata tipologia di contratti aziendali (accordi *ex legge* 23 luglio 1991, n. 223, alcuni accordi di cassa integrazione in deroga, accordi di gestione delle «tensioni occupazionali», come si legge nel CCNL ABI) il cui numero elevato, presumibilmente, si spiega tenendo presente proprio il periodo preso in considerazione ai fini della rilevazione, durante il quale gli effetti della crisi economico-finanziaria iniziata nel 2007 hanno cominciato a flagellare i settori produttivi.

Una seconda tipologia di contratti aziendali, anch'essa in numero consistente fra quelli rilevati, riguarda la detassazione della retribuzione collegata alla produttività. Si tratta di accordi che non regolano l'assetto organizzativo dell'impresa, ma si limitano a ricondurre uno o più emolumenti economici alla crescita della produttività così da poter fruire del beneficio previsto dalla politica fiscale (la detassazione al 10%) (Campanella, 2013).

Resta, infine, una minima parte dei contratti aziendali rilevati (circa il 15-20%) che ha disciplinato diversi profili dell'organizzazione del lavoro. Si tratta di una varietà di materie, molto spesso devolute alla contrattazione aziendale perché delegate dal contratto nazionale. Nonostante la varietà ci costringa ad una certa sfumatura nel tratteggiare questo profilo, emergono alcune materie che sono presenti nella contrattazione aziendale italiana più di altre: mi riferisco, in particolare, al “premio di risultato”, ai “tempi di lavoro” e – seppur con minor frequenza – ai “contratti di lavoro temporaneo” (comprendendo in questa tipologia i contratti a termine e la somministrazione di manodopera) e alla “mobilità professionale”.

Riguardo alla retribuzione variabile di risultato (il premio di risultato), i contratti aziendali si limitano ad attuare la disciplina prevista dai contratti nazionali. Sennonché, poiché il risultato dipende dalla concreta organizzazione aziendale, inevitabilmente ogni accordo sui premi finisce anche per essere molto diverso l'uno dall'altro perché se i criteri sono gli

<sup>3</sup> Si vedano art. 30 CCNL Alimentaristi; art. 130 CCNL Commercio; art. 4 “Tipologie contrattuali” CCNL Metalmeccanici.

stessi quand'anche previsti da un medesimo contratto nazionale, diversi sono i parametri di misurazione dei risultati. Riguardo ai tempi di lavoro, invece, in genere i contratti aziendali disciplinano uno o due istituti riguardanti *tempi e orari* (per esempio, orario multiperiodale settimanale, oppure straordinario, riposo giornaliero, riposo settimanale, congedi, ferie, gestione del part-time ecc.). Tali accordi, peraltro, non sempre si basano sulla delega del contratto nazionale, atteso che in molti casi è già il D.Lgs. 8 aprile 2003, n. 66 a rinviare alla contrattazione aziendale la disciplina di un istituto o la sua deroga. Quel che si può dire è che nella quasi totalità dei casi i contratti aziendali hanno esercitato la competenza regolativa soltanto su uno (o comunque su alcuni) fra tutti gli istituti delegati dalla legge o dal contratto nazionale, come se l'esigenza di specializzazione produttiva della contrattazione aziendale non richiedesse adattamenti su tutti gli istituti dell'organizzazione del lavoro, ma solo di alcuni specifici interventi.

La medesima considerazione può essere svolta con riferimento ai (finora) pochissimi contratti aziendali (resi pubblici e disponibili) stipulati ai sensi dell'art. 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 (Imberti, 2013; si veda il contributo di Dell'Attì e Caponetti in questa stessa rivista). Le deroghe riguardano uno o al massimo due istituti disciplinati già dalla legge o dal contratto nazionale; e si tratta di contenuti molto differenti fra loro tali da confermare l'intuizione per cui le deroghe sono diverse perché normalmente riconducibili a diverse finalità organizzative (la responsabilità solidale negli appalti, l'associazione in partecipazione, l'orario multiperiodale, gli impianti audiovisivi ecc.). In effetti, una delle critiche all'art. 8 si basa proprio su questo punto: individuando una gamma di finalità molto ampia e non sempre coerente a fronte di una vasta elencazione di materie derogabili, occorre necessariamente raccordare il contenuto della deroga alla finalità, raccordo non sempre riscontrato e che finisce per affidarsi esclusivamente alla determinazione contrattuale aziendale, senza alcun effettivo controllo da parte della legge (rinvio per tutti a Bavaro, 2012 e alla bibliografia ivi citata). Comunque, si tratta di un numero di accordi *ex art.* 8 finora talmente esiguo che, forse, non configura neanche una casistica ragionata.

Riguardo, infine, alla mobilità interna e agli inquadramenti professionali, va detto che mentre i contratti nazionali sono generalmente restii a delegare funzioni normative al secondo livello, i contratti aziendali mostrano una notevole sensibilità a disciplinare questi istituti al punto che, nelle pieghe del contratto nazionale, diversi contratti aziendali hanno disciplinato la materia, almeno fino a che l'Accordo sulla produttività del novembre 2012 (d'ora in avanti AP 2012)<sup>4</sup> non ha finito per darne legittimazione. Ma su questo tornerò fra breve.

Le materie regolate dalla contrattazione aziendale rilevata ci permettono di osservare che la contrattazione aziendale è attiva nell'esercizio delle funzioni normative devolute dalla legge tanto da intravedere una tendenza: al livello aziendale si esercitano le competenze normative e derogatorie che la legge gli devolve (anche oltre i limiti più stringenti posti dal contratto nazionale) (PAR. 2), facendo emergere il problema della correlazione fra le materie derogabili al livello aziendale ed esigenze di specializzazione organizzativa (PAR. 3) presupposte alle deroghe in funzione dell'incremento della produttività (PAR. 4).

<sup>4</sup> Il 21 novembre 2012, Confindustria, Alleanza delle cooperative italiane, Rete imprese Italia, ABI, ANIA, per le imprese, e CISL, UIL e UGL, per i lavoratori, hanno firmato un accordo sulle *Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia*.

## 2. LA SPECIALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA NEI CONTRATTI DI PROSSIMITÀ EX ART. 8, LEGGE 14 SETTEMBRE 2011, N. 148

Prendiamo in esame il caso più emblematico, cioè l'art. 8, legge 148/2011, secondo il quale i contratti collettivi aziendali (e territoriali) «possono realizzare specifiche intese [...] finalizzate alla maggiore occupazione, alla qualità dei contratti di lavoro, all'adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, alla emersione del lavoro irregolare, agli incrementi di competitività e di salario, alla gestione delle crisi aziendali e occupazionali, agli investimenti e all'avvio di nuove attività».

Si tratta di finalità molto diverse fra loro, le quali intrecciano in modo ambiguo finalità propriamente aziendali e finalità a carattere pubblico, rispetto alle quali non sempre è chiara l'esigenza di specializzazione organizzativa cui risponde la disciplina aziendale (cfr. Lecce, 2012; Bavaro, 2012; Garilli, 2012; Perulli, 2014). La «maggiore occupazione», l'«emersione del lavoro irregolare» o la «partecipazione dei lavoratori», ciascuna risponde a interessi di rilevanza pubblica per i quali la legge consente le deroghe aziendali senza, però, che sussista una correlazione fra questi interessi e quelli produttivi alla specializzazione organizzativa aziendale.

Prendiamo, ad esempio, la «maggiore occupazione». Per dare concretezza a questa finalità, un contratto aziendale in deroga dovrebbe essere accompagnato da un piano di nuove assunzioni. Se la deroga promuove nuove assunzioni, ciò dovrebbe derivare dal fatto che grazie alle deroghe vi è stato un miglioramento della produttività o di un qualsiasi altro indicatore economico aziendale che incentivi a nuove assunzioni. Perciò, per esempio, le deroghe non potrebbero valere solo per i nuovi assunti<sup>5</sup> dal momento che così facendo la deroga costituirebbe incentivo a nuove assunzioni senza alcuna necessità tecnico-produttiva. Quindi, la funzione della deroga è, direttamente, la gestione di crisi o gli incrementi di produttività e poi, indirettamente ed eventualmente, la maggiore occupazione.

A risultati parzialmente analoghi porta la finalità di «investimenti e avvio di nuove attività». Di per sé, un investimento su un'attività già esistente o per avviare una nuova non richiede una specializzazione della disciplina organizzativa. Ciò non toglie che in determinate situazioni – per esempio, l'investimento in nuova tecnologia – possa essere necessario un adattamento delle regole organizzative e, quindi, della disciplina legale o contrattuale. Anche questa finalità prescinde dalla specializzazione organizzativa e sembra muoversi, piuttosto, sul terreno dell'incentivazione alle imprese affinché effettuino operazioni economiche i cui effetti positivi sull'occupazione non sono certi. Quindi, per far sì che la finalità della deroga sia di consentire la specializzazione organizzativa in caso di nuovo investimento, occorre una correlazione tra finalità e materie derogate.

Per questa ragione, all'ombra di tali finalità possono germogliare prassi derogatorie aziendali che non hanno una relazione causale con quel fine. Prendiamo, ad esempio, proprio il contratto in deroga esaminato nel contributo di Dell'Atti e Caponetti in questo numero. Sappiamo che l'accordo segue un investimento di prodotto (peraltro sostenuto da un finanziamento pubblico). Andando però a vedere le materie derogate, vediamo che c'è il premio di produzione non erogato, un periodo di prova per i neo

<sup>5</sup> La clausola d'uscita del CCNL chimico-farmaceutico del 2012 (art. 25, punto 4) stabilisce che «per i giovani non assumibili con contratto di apprendistato potranno essere previste intese non modificative relative a tutta la normativa contrattuale, fermo restando l'impegno formativo».

assunti più lungo, una modifica della mobilità verticale, una riduzione delle maggiorazioni per lavoro notturno e una maggiore flessibilità multiperiodale. Fino a prova contraria, appare davvero difficile ritenere che la produzione di una nuova fibra di tessuto possa richiedere come necessità tecnico-organizzativa aziendale le suddette deroghe alla disciplina contrattuale nazionale e legale. Quell'investimento in capitale fisso è presumibilmente foriero di un incremento di produttività aziendale sicché quelle deroghe – che rappresentano semplicemente una riduzione del costo del lavoro – dal punto di vista della produttività del lavoro sarebbero ancor meno necessarie rispetto ai nuovi investimenti.

Occorre che le diverse soluzioni interpretative rispetto a ciascuna finalità siano selezionate sulla base della stretta correlazione e congruità con le esigenze di specializzazione organizzativa (Garilli, 2012) perché «se è pur vero che l'ampiezza delle finalità renderà più agevole dimostrare la sussistenza delle ragioni, non v'è dubbio che dall'accordo debba – quantomeno – potersi desumere che le regole adottate siano effettivamente strumentali al raggiungimento di una o più tra le finalità indicate» (Leccese, 2012). Proprio il caso della produttività è emblematico. Esso è il fine principale della contrattazione aziendale in deroga, anche se la correlazione fra la concretezza delle materie derivate e questa finalità ci pone di fronte a un'alternativa: o non vi è correlazione fra materie derivate e produttività oppure la produttività è un meta-fine che ingloba ogni aspetto della organizzazione del lavoro.

In questo senso, quando l'art. 8, legge 148/2011, parla di «incrementi di produttività e di salario» presuppone certamente la possibilità di modifiche all'assetto organizzativo aziendale: è certo che – per fare un esempio – la necessità di saturare gli impianti possa richiedere una deroga alla disciplina dell'orario di lavoro.

Occorre, allora, intendersi sul significato da attribuire alla parola «produttività» e a ciò che la «specializzazione organizzativa» può esigere dalle deroghe mediante contratto aziendale.

### **3. PRODUTTIVITÀ, SPECIALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E DEROGHE CONTRATTUALI**

Appartiene alla consolidata dottrina economica che «la produttività oraria del lavoro sarà tanto maggiore quanto maggiori sono: l'intensità capitalistica del processo produttivo, ossia l'attrezzatura di capitale messa a disposizione di ciascun lavoratore per assistere nel processo produttivo; la produttività totale dei fattori» (Costabile, 2009, p. 183); in breve, l'indice di produttività, calcolato al livello d'impresa, è innanzitutto in proporzione diretta all'investimento in beni capitali. Eppure, al contrario, sembra che nel discorso pubblico dominante resista l'idea che «l'unico modo di aumentare la produttività in un dato impianto è quello di aumentare il ritmo delle prestazioni del lavoratore» (criticamente Ginzburg, 2012, p. 77).

Anche per questo insisto nel dire che il caso della vertenza FIAT è straordinariamente emblematico di questa tendenza: anche se si innova il processo produttivo con investimenti tecnologici, il cuore della contesa non riguardava tanto l'applicazione del sistema ergonomico del lavoro WCM, quanto il nuovo sistema di metrica del lavoro con un'incidenza sui tempi di lavoro. Il discorso ci riporta al caso aziendale analizzato da Dell'atti e Caponetti: una innovazione di prodotto (e presumibilmente di processo) che diventa l'occasione per una semplice riduzione del costo del lavoro.

Allora, la prima questione da risolvere è il significato della parola “produttività”. In questa sede mi preme evidenziare che, per come si articola la disciplina contrattuale (PAR. 3.1), la produttività rimanda a qualsiasi soluzione organizzativa che riguardi i rapporti di lavoro. In altre parole, è come se qualsiasi decisione organizzativa del lavoro sia di per sé influente sulla produttività e di per sé giustifichi la specializzazione della normativa sul lavoro (PAR. 3.2).

### *3.1. La disciplina contrattuale sulla produttività*

Secondo l’AP 2012 (Antonioli, Pini, 2012; Tronti, 2013a) e quello del 23 aprile 2013 firmato da Confindustria, CGIL, CISL e UIL, letto in contolute anche rispetto alle materie regolate dalla contrattazione aziendale che abbiamo rilevato nella casistica, la produttività si risolve nella disciplina dei tempi di lavoro (orario, part-time e lavori temporanei), del salario (premio di risultato) e – in misura minore, ma pur sempre significativa – della mobilità interna. Su queste materie, l’AP 2012 auspica che la contrattazione nazionale abbia «piena autonomia» dalla legge, in particolare su «sistemi orari e loro distribuzione anche con modelli flessibili», «equivalenza delle mansioni e integrazione delle competenze», «introduzione di nuove tecnologie» (punto 7); autonomia accentuata dall’invito al governo ad apportare modifiche alla disciplina di legge su queste materie.

Non che su queste materie non vi sia una nutrita serie di rinvii alla contrattazione collettiva (basti pensare alla legislazione sui tempi di lavoro; Leccese, 2006). L’AP 2012 non fa altro che accentuare la tendenza a cedere la competenza normativa ai contratti aziendali in linea con un sistema che – fra Accordo del 28 giugno 2011 e art. 8, legge 148/2011 – spinge in quella direzione. Infatti, mentre da un lato si conferma la «funzione di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori, ovunque impiegati nel territorio nazionale», dall’altro «opera per 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». Ecco provato testualmente quanto dicevo sopra: la produttività aumenta attraverso l’organizzazione del lavoro e questa riorganizzazione determina l’aumento della retribuzione.

L’esplicitazione di questa connessione funzionale è desumibile, per esempio, anche dalla tesi sostenuta da Vitaletti in questo numero della rivista, rispetto alla retribuzione della produttività programmata. Benché la formula «produttività programmata» rimandi ad una recente dottrina economica (Fadda, 2013; Pini, 2013; Antonioli, Pini, 2013; Ciccarone, Messori, 2013), Vitaletti la utilizza in tutt’altro significato a partire da un assunto completamente diverso. Si tratta proprio del significato da dare alla “produttività”: questa non è altro che il risultato presunto direttamente derivato dall’organizzazione del lavoro; sicché le decisioni manageriali di riorganizzazione del lavoro, rispondendo di per sé alla razionalità aziendale, sono una funzione della produttività. Quindi, l’esigenza organizzativa aziendale ha una propria razionalità produttiva; essa migliora la produttività per il solo fatto di rispondere alla razionalità aziendale; la programmazione è niente altro che la predeterminazione di ambiti di esercizio del potere organizzativo al cui esercizio è collegata la remunerazione della prestazione di lavoro. Detto in altre parole, la produttività cresce se la razionalità organizzativa aziendale si libera dai vincoli normativi mediante la deroga; in tal caso, questa maggiore subordinazione del lavoro al potere organizzativo aziendale viene remunerato con una quota di salario che è salario di produttività, e perciò beneficiario dei misure fiscali di detassazione.

Il paradosso di questa tesi è che è tutto il diritto del lavoro ad essere funzionale alla produttività, sicché se il diritto del lavoro è norma di limitazione del potere aziendale, la produttività è una funzione direttamente proporzionale al potere aziendale di organizzazione del lavoro: più potere, più produttività.

Ebbene, intanto si è giustamente messo in evidenza che tenere assieme il discorso su produttività e retribuzione rischia di essere fuorviante: «produttività e salari vanno certamente considerati insieme, ma vanno anche tenuti distinti sia come argomenti di discussione e sia dal punto di vista delle misure da adottare, altrimenti si rischia di fare confusione e di non sapere di cosa si parla» (Dell'Aringa, 2013, p. 294).

Riguardo alla materia salariale, l'AP 2012 stabilisce che è «superato definitivamente, con il Protocollo del 1993, il sistema di indicizzazione dei salari»: il contratto nazionale, pur «avendo l'obiettivo mirato di tutelare il potere d'acquisto delle retribuzioni, deve rendere la dinamica degli effetti economici, definita entro i limiti fissati dai principi vigenti, coerente con le tendenze generali dell'economia, del mercato del lavoro, del raffronto competitivo internazionale e di andamenti specifici del settore». Già l'Accordo Quadro del 2009 aveva superato il sistema del 1993, sostituendo l'indice programmato d'inflazione con l'indice IPCA, depurato però dai prezzi dei beni energetici importati. L'AP 2012 ha stabilito che il contratto nazionale, pur «avendo l'obiettivo mirato di tutelare il potere d'acquisto delle retribuzioni, deve rendere la dinamica degli effetti economici, definita entro i limiti fissati dai principi vigenti, coerente con le tendenze generali dell'economia, del mercato del lavoro, del raffronto competitivo internazionale e di andamenti specifici del settore». Non facendo menzione dell'indice IPCA (Indice Prezzi al Consumo Autorizzato), l'AP 2012 sembra superare anche questo parametro di riferimento.

Ma il punto principale dell'AP 2012 riguarda ancora una volta l'intreccio fra salario e produttività stabilendo che una parte del minimo salariale stabilito dal contratto nazionale deve potersi convertire in salario di risultato: «i contratti 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 e decontribuzione per il salario di produttività [...]». Dunque, una parte della retribuzione erogata per tutelare il potere d'acquisto può convertirsi in retribuzione di risultato.

La prima lettura del testo ha portato a vedere in questa clausola una sorta di deroga aziendale al minimo salariale nazionale. Infatti, qualora la quota d'incremento minimo nazionale fosse collegata ad indici di produttività concordati al livello di azienda, i lavoratori godrebbero del vantaggio fiscale previsto per il surplus di salario di produttività definito a livello aziendale, oltre che per la quota di salario minimo nazionale. Tralasciamo le critiche alla politica della detassazione (Cella, 2013) e concentriamoci sugli effetti sui lavoratori.

L'AP 2012, prevedendo che una quota del salario minimo possa diventare salario variabile di produttività se previsto dai contratti aziendali, rende disponibile collettivamente al livello aziendale la retribuzione minima *ex art. 36 Cost.* (Tosi, 2013; Barbieri, 2013). Secondo l'Accordo, la quota di retribuzione minima vincolata ad indici di produttività «resterà parte integrante dei trattamenti economici comuni per tutti i lavoratori rientranti nel settore di applicazione dei contratti nazionali laddove non vi fosse o venisse meno la contrattazione di secondo livello». Quel che è certo è che siamo in presenza di una clausola sulla variabilità del minimo retributivo fissato dal CCNL atteso che, qualora un contratto aziendale accorpi la quota di minimo salariale nazionale collegato alla produttività, potrà

accadere che, raggiunti gli obiettivi, ai lavoratori spetti il premio di produzione previsto dal contratto aziendale e la quota variabile del minimo retributivo nazionale; il tutto col vantaggio fiscale della tassazione al 10% (sempre che vi sia l'intervento legislativo in tal senso). In questo caso ci sarebbe un vantaggio per i lavoratori perché quella parte di minimo retributivo non sarebbe tassata secondo le aliquote IRPEF, ma ad una soglia più bassa. Il problema si pone nel caso in cui non si raggiungano gli obiettivi di produttività: che succede della quota variabile del minimo retributivo nazionale? Nulla esclude che questa somma potrebbe non essere dovuta (cioè essere persa dai lavoratori) al pari del premio aziendale (Ciccarone, 2012). Perciò l'AP 2012 ha istituito una clausola di uscita dal minimo retributivo previsto dal CCNL.

C'è poi l'interpretazione proposta da Vitaletti per la quale viene meno il rischio per i lavoratori di una riduzione del salario minimo dato che il salario di produttività non dipende dal raggiungimento di risultati produttivi, ma dalla disponibilità dei lavoratori a prestazioni di lavoro flessibile. Resta il problema di una tesi che si poggia su una concezione della produttività tutta e solo incentrata sulla razionalità della decisione organizzativa aziendale. Il punto più discutibile è che questa interpretazione trova appoggio sull'Accordo Confindustria, CGIL, CISL, UIL del 23 aprile 2013, col quale si legittima una politica di detassazione di una vasta gamma di emolumenti retributivi, favorendo le retribuzioni con una più generosa monetizzazione della flessibilità grazie alla politica fiscale, ma senza alcuna prospettiva di crescita della produttività intesa secondo una concezione più evoluta.

### *3.2. Specializzazione organizzativa e norme aziendali*

Il punto più critico di questo approccio è proprio la sovrapposizione concettuale fra produttività e potere organizzativo dell'impresa rispondente solo alla razionalità aziendale. La specializzazione organizzativa e quindi l'adattamento (con la deroga) della norma all'esigenza organizzativa diventano la logica conseguenza di questa concezione della produttività.

In linea generale, la norma «speciale» si contrappone a quella «generale»; così il contratto aziendale rispetto al contratto nazionale. Non dobbiamo dimenticare che «speciale» è già il contratto nazionale rispetto alla «legge»; e anche fra i contratti nazionali c'è un'articolazione delle fonti che specializza la disciplina della “categoria” (il “settore”<sup>6</sup>) oppure gli ambiti categoriali sempre più specifici<sup>7</sup>. Nondimeno, al livello aziendale la specializzazione è tipicamente espressione dell'esigenza *tecnico-organizzativa*, cioè espressione della razionalità aziendale.

Ebbene, in che modo la specializzazione organizzativa si raccorda al contratto nazionale? Quale rapporto esiste oggi, nella disciplina vigente, fra il contratto nazionale e quello decentrato/aziendale? È proprio vero che l'esigenza organizzativa aziendale viene frustrata dalla norma più generale? Se assumiamo le istanze di specializzazione organizzativa/produttiva di ogni singola impresa, come conciliarla con la garanzia di condizioni generali di parità di trattamento su tutto il territorio nazionale? Abbiamo già detto che si possono

<sup>6</sup> Pensiamo al contratto nazionale del settore “coibentazione termico-acustiche” rispetto al contratto nazionale della categoria “chimico-farmaceutica”.

<sup>7</sup> Pensiamo al settore delle calzature che applicano un contratto diverso da quello del tessile-abbigliamento; orbene, che vi sia una tendenza a specializzare i contratti nazionali è dimostrato dalla vigenza di decine di contratti collettivi nazionali. Le centinaia di contratti collettivi nazionali di categoria vigenti, e sottoscritti dalle organizzazioni sindacali più rappresentative, sono anche l'effetto della pluralità di associazioni di rappresentanza delle imprese le quali, ciascuna per conto proprio, sottoscrive contratti collettivi nazionali.

adottare due modelli: da una parte un modello incentrato sulle “deleghe” che presuppone una riduzione delle materie regolate dal contratto nazionale per incrementare il numero di materie delegate alla contrattazione aziendale; dall’altra parte un modello incentrato sulle “deroghe” che presuppone un contratto nazionale con tutte le competenze regolative cui la contrattazione aziendale dovrebbe poter derogare.

Però, un sistema incentrato sulle “deleghe” con una corrispondente riduzione delle competenze del contratto nazionale non risolve il problema della mancanza di contrattazione aziendale, a differenza del modello delle “deroghe” in cui il contratto nazionale regola ogni materia con una disciplina valida laddove non c’è contrattazione aziendale. Il problema, allora, non è tanto se “derogare” o “delegare”, ma stabilire quali materie devono essere inderogabili perché ritenute di importanza generale e universale in quell’ambito contrattuale. Anziché dibattere se è meglio “delegare” o “derogare”, occorre stabilire che la specializzazione produttiva deve presupporre un rafforzamento della contrattazione nazionale: più si specializzano alcune materie, più si deve rafforzare il controllo sindacale su quelle norme e condizioni di organizzazione del lavoro da considerare come standard contrattuale minimo inderogabile e generale. Per questo è necessario razionalizzare la frammentazione della contrattazione nazionale di categoria e ridurre il numero dei contratti nazionali arrivando almeno ad una contrattazione nazionale di macro-settore. A parte i vantaggi che esso porterebbe dal punto di vista della misurazione della rappresentatività in base al Testo Unico sulla rappresentanza del 10 gennaio 2014 (misurare la rappresentatività con riferimento all’ambito contrattuale), resta da tenere in conto il problema della definizione del macro-settore (Industria? Artigianato? Terziario? Servizi?) procedendo gradualmente ad accorpamenti di aree contrattuali che tengano insieme la pluralità contrattuale di medesimi settori produttivi.

Ma il problema principale dell’accorpamento dei contratti nazionali è stabilire “quali materie” attribuire alla competenza di questo macro-livello. Occorre, perciò, definire contrattualmente quali devono essere i “super-diritti”, generali, universali, inderogabili. La questione, dunque, è tracciare il confine fra i super-diritti e la specializzazione organizzativa/produttiva. Non ci sarebbe da inventare niente di nuovo: il divieto di demansionamento è un limite legale inderogabile, mentre si può derogare sugli inquadramenti adeguandoli alla specializzazione produttiva. La flessibilità oraria multiperiodale deve essere di competenza aziendale, mentre il limite massimo della durata giornaliera e settimanale no; il salario minimo è inderogabile; il salario di produttività può misurarsi con criteri dettati dalla specializzazione produttiva decentrata.

#### 4. AZIENDALIZZAZIONE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI E PRODUTTIVITÀ

Mi sembra di poter trarre tre conclusioni.

Innanzitutto, le parti dell’AP 2012 hanno formalmente riconosciuto che «considerano la contrattazione collettiva uno strumento utile per perseguire la crescita della produttività in Italia. Attraverso la contrattazione collettiva è possibile definire modalità e strumenti per perseguire e raggiungere obiettivi di miglioramento della produttività contemplando le ragioni delle imprese e delle persone che vi lavorano». A dire il vero, si tratta di una finalità già nota nel panorama delle relazioni industriali italiane da almeno un quindicennio (Lassandari, 2009) e che già altre volte ha visto intrecciarsi legislazione fiscale e contrattazione collettiva per questo fine (Putaturo Donati, 2009). La detassazione della quota di salario

collegata alla produttività sembra essere diventata un punto fermo, forse il solo, per incrementare una male intesa produttività.

Il problema della bassa produttività dell'economia italiana risale alla metà degli anni Novanta. Non a caso proprio a quel periodo risale un ciclo politico-economico molto impostato sul trasferimento del rischio della bassa produttività dall'impresa al lavoro. Ne è testimonianza la legislazione del lavoro che non a caso accentua il proprio carattere flessibile come leva per ridurre il costo del lavoro. Questa è la sola risposta data alla caduta dell'indice di produttività. D'altronde, nell'AP 2012 si continua a dichiarare che «la bassa crescita della produttività comporta un aumento del costo del lavoro per unità di prodotto – CLUP – e, quindi, una perdita di competitività». Senza interventi strutturali sui beni capitali, le misure di detassazione del salario di produttività rischiano di essere inefficaci (Lucifora, Origo, 2012). Soprattutto, queste misure presuppongono che il rendimento produttivo derivi da una sorta di abnegazione volontaristica dei lavoratori i quali, allettati da maggiori guadagni, dovrebbero lavorare di più e meglio (cfr. Acocella *et al.*, 2012).

Insomma, sembra che il problema principale percepito dall'AP 2012 e confermato dall'AI 2013 non sia tanto la "decrescita della produttività", quanto la "crescita del CLUP". Sembra che il problema principale non sia tanto il decremento del "valore della produzione", quanto la crescita del "costo del lavoro". Soprassediamo sul fatto che l'indice di produttività d'impresa è, prima di tutto, direttamente proporzionale all'investimento in beni capitali; soffermiamoci sul fatto che anche nell'AP 2012 la produttività dell'impresa si riduce alla sola produttività marginale del lavoro e, in particolare, al problema della retribuzione variabile di risultato, della flessibilità dei tempi di lavoro, della mobilità interna. Materie, peraltro, già presenti nella contrattazione aziendale, ma che la contrattazione interconfederale più recente sembra voler mettere a sistema. I rinvii dei contratti nazionali di cui ho detto prima indicano che le materie prevalenti oggetto di rinvio al livello aziendale sono quelle che le imprese già effettivamente praticano con maggiore frequenza; ma ciò finora non ha giovato alla produttività.

Seconda conclusione. Ancora di recente si è scritto che

gli spazi di decentramento contrattuale, ammessi dal patto del '93 sono stati utilizzati solo parzialmente, in parte perché la tendenza prevalente del periodo, introiettata dalle confederazioni sindacali, è stata orientata alla moderazione salariale. D'altra parte – proseguono gli autori – perché i sindacati di categoria, non avendo la possibilità né tanto meno la garanzia di negoziare incrementi retributivi legati alla produttività e agli andamenti aziendali [...] hanno continuato a negoziare tutto il possibile nella sede storica del contratto nazionale (Carrieri, Treu, 2013, p. 85).

L'osservazione è condivisibile con la sola precisazione, però, che il problema è di diffusione della contrattazione aziendale, più che di regolazione. Infatti, la contrattazione aziendale quasi sempre regola proprio il salario variabile di risultato. Ciò m'induce a pensare che piuttosto che accrescere le competenze della contrattazione aziendale occorrerebbe attivarla là dove non se ne fa: il problema è creare le condizioni per la contrattazione aziendale che passa, prima e soprattutto, attraverso i soggetti che contrattano. Dove c'è sindacato aziendale, in genere si contratta; dove non c'è, no.

La terza conclusione è di carattere più generale. La tecnica della delega e dei rinvii, come abbiamo visto, è praticata dal nostro sistema contrattuale, ampiamente utilizzata dai contratti nazionali e dalle leggi. L'AP 2012 ne fa un espresso richiamo: si stabilisce che il contratto nazionale «deve perseguire la semplificazione normativa [...] e prevedere una

chiara delega al secondo livello di contrattazione delle materie e delle modalità che possono incidere sulla produttività, quali gli istituti contrattuali che disciplinano la prestazione lavorativa, gli orari e l'organizzazione del lavoro». Ma la tendenza all'aziendalizzazione del sistema di relazioni industriali è il movimento di fondo. Un movimento che si regge sull'uscita dalla regolazione generale (da ciò la locuzione «clausola di uscita»). Rispetto alle clausole di uscita inserite finora negli accordi e nei pochi contratti nazionali di categoria che l'hanno adottata, l'AP 2012 ha esplicitato che le deroghe al contratto nazionale possono essere previste anche come contropartita per evitare delocalizzazioni o avviare nuovi investimenti, prescindendo così da qualsiasi esigenza di «specializzazione» normativo-organizzativa. L'uscita mediante deroghe o deleghe, perché, anche se si tratta di questa seconda tecnica, l'AP 2012 ha previsto che il contratto nazionale «deve perseguire la semplificazione normativa [...] e prevedere una chiara delega al secondo livello di contrattazione delle materie e delle modalità che possono incidere sulla produttività, quali gli istituti contrattuali che disciplinano la prestazione lavorativa, gli orari e l'organizzazione del lavoro».

La tecnica delle deleghe presuppone che il perimetro delle materie regolate dal contratto nazionale sia più ristretto rispetto all'attuale struttura normativa; a differenza di quanto accade con la tecnica delle deroghe che, invece, presuppongono che vi sia una regolazione nazionale da derogare. In altri termini, mentre per le deroghe basta introdurre una clausola di uscita e il risultato è ottenuto, per le deleghe occorre ripensare la formulazione e la struttura attuale del contratto nazionale. Per certi versi si tratta di tecniche alternative; nondimeno, potenziando le deleghe e adottando le deroghe, il risultato è un notevole ridimensionamento del contratto nazionale. Prendiamo le «intese modificate» aziendali previste dall'AI 2011 (e oggi dal Testo Unico sulla rappresentanza del 10 gennaio 2014) in materia salariale. Se adottiamo lo schema proposto dalla dottrina della «produttività programmata» (Antonioli, Pini, 2013; Ciccarone, Messori, 2013; Fadda, 2013; Pini, 2013; Tronti 2013a), dobbiamo dire che alla contrattazione aziendale spetterebbe definire l'indice di produttività programmata come specificazione di quanto previsto nel contratto nazionale (una delega di specializzazione organizzativa) (così per tutti Messori, 2013, pp. 102-3); se, invece, osserviamo la disposizione sulla clausola di uscita salariale prevista dall'AP 2012, allora siamo in presenza di una deroga al contratto. È ben evidente la profonda differenza che si può avere in questo caso specifico fra delega e deroga.

Mentre le deleghe richiedono necessariamente la regolazione decentrata per attuare il precetto contrattuale nazionale, le deroghe realizzano una sorta di obliterazione della disciplina nazionale: in generale, le deroghe – com'è stato scritto da altri meglio di me – istituiscono una «relazione sottrattiva fra norme». Ebbene, proprio questa obliterazione della norma del contratto nazionale (o addirittura legale) distingue il sostegno alla specializzazione normativa dal sostegno all'aziendalizzazione. Declinare la produttività esclusivamente come produttività marginale del lavoro e delegarla all'organizzazione aziendale del lavoro presuppone, evidentemente, un modello di regolazione che nasce e trova la sua espressione lì dove si manifesta: cioè al livello di singola organizzazione aziendale. L'assunto dottrinale è «un letale incantesimo microeconomico» (Tronti, 2013a, p. 312) per cui la giustificazione delle deroghe non è più valutabile sulla base della specializzazione organizzativa, ma sulla base della più generale ragione tecnico-produttiva aziendale, la sola in grado di agire al meglio per incrementare la produttività. Insomma, la deroga non è più una misura «eccezionale», ma è «normale»: un fattore dell'organizzazione aziendale.

Il principio generale non è più che la ragione aziendale si conforma ai vincoli legali, ma è la norma generale o comune a conformarsi al particolarismo della ragione aziendale. Non

a caso, in Italia, accade sempre più di frequente che si adottano regolamenti aziendali unilaterali, dopo aver disapplicato il contratto nazionale per scadenza del termine. Non a caso, al contrario – come detto a proposito delle clausole “fatte salve le intese aziendali” –, alcuni contratti nazionali tendono a salvaguardare i trattamenti migliorativi previsti dai contratti aziendali per frenare l’irresistibile effetto di caducazione dei contratti aziendali grazie alla vigenza di un nuovo – e peggiorativo – contratto nazionale. Insomma, un circolo vizioso nel quale il contratto aziendale e quello nazionale si tirano vicendevolmente verso il basso.

Tutto ciò, però, non risponde a quanto la contrattazione aziendale ci dice facendoci venire il dubbio se effettivamente si è in presenza di inadeguatezza e inefficienza del sistema di competenze negoziali o se l’aziendalizzazione non sia una dottrina prodotta dai rapporti di forza nel sistema di relazioni industriali italiano ed – si badi bene – europeo. Certamente, la contrattazione aziendale dimostra che il cuore della contrattazione è la produttività in senso tecnico, cioè il rapporto fra il valore della produzione e il costo delle ore lavorate; in questa prospettiva, è evidente che orario, salario e mobilità professionale sono il cuore della disciplina del lavoro. Questo, però, ci fa anche osservare che si tratta di materie sulle quali la contrattazione collettiva aziendale già si cimenta, su delega della contrattazione nazionale o direttamente dalla legge.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ACOCELLA N. (2013), *Il tunnel è ancora lungo*, “Economia & Lavoro”, 3, pp. 16 ss.
- ACOCELLA N., LEONI R., PINI P., TRONTI L. (2012), *Un Patto che stimoli la crescita della produttività e della competitività*, “Quaderni di rassegna sindacale”, 4, pp. 27 ss.
- ANTONIOLI D., PINI P. (2012), *Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono)*, “Quaderni di rassegna sindacale”, 4, pp. 9 ss.
- IDD. (2013), *Contrattazione, dinamica salariale e produttività: ripensare obiettivi e metodi*, “Quaderni di rassegna sindacale”, 2, pp. 39 ss.
- BARBIERI M. (2013), *Un accordo senza respiro*, “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, 138, pp. 273 ss.
- BAVARO V. (2009), *Produttività e lavoro. Un itinerario sui tempi di lavoro*, “Rivista giuridica del lavoro”, 2, pp. 213 ss.
- ID. (2012), *Azienda, contratto e sindacato*, Cacucci, Bari.
- ID. (2014), *Sull’efficacia temporale del contratto collettivo nell’ordinamento giuridico sindacale*, “Rivista italiana di diritto del lavoro”, 1, p. 73 ss.
- BELLAVISTA A. (1998), *I contratti di riallineamento retributivo e l’emersione del lavoro sommerso*, “Rivista giuridica del lavoro”, 1, pp. 93 ss.
- BELLARDI L. (1999), *Concertazione e contrattazione*, Cacucci, Bari
- CAMPANELLA P. (2013), *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, “WP CSDLE Massimo D’Antona. IT”, 185.
- CARRIERI M. (2013), *Cambiare la posta in gioco per rilanciare la contrattazione*, “Quaderni di rassegna sindacale”, 2, pp. 31 ss.
- CARRIERI M., TREU T. (a cura di) (2013), *Verso nuove relazioni industriali*, il Mulino, Bologna.
- CELLA G. P. (2013), *Produttività e relazioni industriali*, “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, 138, pp. 285 ss.
- CICCARONE G. (2012), *Questo non è un accordo per la produttività*, in [www.nelmerito.com](http://www.nelmerito.com), 14 dicembre.
- CICCARONE G., MESSORI M. (2013), *Per la produttività programmata*, “Economia & Lavoro”, 3, pp. 26 ss.
- COSTABILE L. (2009), *Produttività e lavoro. Glossario dell’economista per il giurista*, “Rivista giuridica del lavoro”, 2, pp. 175 ss.
- DELL’ARINGA C. (2013), *L’accordo sulla produttività: quali prospettive per competitività e salari?*, “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, 138, pp. 293 ss.
- D’ONGHIA M. (2009), *Produttività e lavoro. Un itinerario sulla qualità del lavoro*, “Rivista giuridica del lavoro”, 2, pp. 257 ss.

- FADDA S. (2013), *Produttività programmata e nuovo “scambio politico”*, “Economia & Lavoro”, 3, pp. 21 ss.
- GARILLI A. (2012), *Finalizzazione e oggetto degli accordi di prossimità*, “Rivista giuridica del lavoro”, 3, pp. 485 ss.
- GINZBURG A. (2012), *Sviluppo trainato dalla produttività o dalle connessioni: due diverse prospettive di analisi e di intervento pubblico nella realtà economica italiana*, “Economia & Lavoro”, 2, pp. 67 ss.
- IMBERTI L. (2013), *A proposito dell’articolo 8 della legge n. 148/2011: le deroghe si fanno, ma non si dicono*, “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, 138, pp. 255 ss.
- LAMBERTUCCI P. (1995), *Determinazione giudiziale della retribuzione, minimi sindacali e condizioni territoriali*, “Argomenti di diritto del lavoro”, 1, pp. 201 ss.
- LASSANDARI A. (2009), *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, “Rivista giuridica del lavoro”, 2, pp. 299 ss.
- LECCESE V. (2006), *La nuova disciplina dell’orario di lavoro nel d. lgs. n. 66/2003 come modificato dal d. lgs. n. 213/2004*, in P. Curzio (a cura di), *Lavoro e diritti*, Cacucci, Bari, pp. 255 ss.
- ID. (2012), *Il diritto sindacale al tempo della crisi*, “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, 136, pp. 249 ss.
- LUCIFORA C., ORIGO F. (2012), *Accordo sulla produttività: istruzioni per l’uso*, in [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 7 dicembre.
- MESSORI M. (2013), *Quali politiche per il rilancio della produttività*, “Quaderni di rassegna sindacale”, 2, pp. 95 ss.
- PERULLI A. (2014), *Contrattazione di prossimità*, “Rivista italiana di diritto del lavoro”, 1, p. 250.
- PINI P. (2013), *Contrattazione e produttività programmata: una proposta di politica economica*, “Economia & Lavoro”, 3, pp. 33 ss.
- PUTATURO DONATI F. M. (2009), *Misure sperimentali per l’incremento della produttività del lavoro*, “Rivista giuridica del lavoro”, 2, pp. 335 ss.
- TOSI P. (2013), *Gli assetti contrattuali fra tradizione e innovazione*, “Argomenti di diritto del lavoro”, 3, pp. 506 ss.
- TRONTI L. (2013a), *Dopo l’ennesimo accordo inutile. Un nuovo scambio politico*, “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, 138, pp. 303 ss.
- ID. (2013b), *Introduzione: come uscire dal tunnel? 12 domande su contrattazione e produttività*, “Economia & Lavoro”, 3, pp. 7 ss.