

**La riforma della contrattazione:  
redistribuzione perversa o produzione di reddito?\***

*di*

*Nicola Acocella<sup>†</sup> e Riccardo Leoni<sup>‡</sup>*

*(gennaio 2010)*

Sommario:

In questo saggio si analizzano gli Accordi contrattuali conclusi in Italia nella prima parte del 2009 e si argomenta che essi non contemplano sufficienti meccanismi di copertura contro l'erosione del salario reale. A tal fine si fa uso di un modello dinamico del salario e si discute un ampio spettro di possibili valori alternativi delle variabili e di alcuni parametri in gioco.

Si argomenta anche che non appare convincente la riproposizione *sic et simpliciter* della seconda parte dell'Accordo di luglio del 1993 relativa ai contenuti della contrattazione decentrata, alla luce dei risultati deludenti sul fronte della produttività e della competitività delle imprese italiane, e si avanza l'idea che ciò che servirebbe è un 'Patto sociale per la produttività e la crescita' che faccia premio sulla complementarità tra innovazione tecnologica, innovazione organizzativa e sviluppo delle competenze.

*Parole chiave:* contrattazione collettiva, salario reale, relazioni industriali, riorganizzazione delle imprese, produttività.

*Classificazioni JEL:* J50, J53, L23.

---

\* Una versione preliminare del presente saggio è stata presentata in seminari svoltisi il 26-3-2009 presso il CNEL e il 25-6-2009 alla Sapienza. Siamo grati ai partecipanti per una serie di osservazioni che hanno contribuito a riformulare alcuni passaggi del testo. Ringraziamo anche Andrea Brandolini, Piero Casadio, Paolo Piacentini, Sergio Destefanis, Claudio De Vincenti, Claudio Lucifora e Maurizio Zenezini. Rimane comunque l'usuale *caveat*, secondo cui la responsabilità di quanto scritto è sempre e solo nostra.

<sup>†</sup> Professore ordinario di Politica Economica, Dipartimento di Studi Geo-Economici, Università degli Studi 'La Sapienza' di Roma.

<sup>‡</sup> Professore ordinario di Economia del Lavoro e di Economia dell'Innovazione, Dipartimento di Scienze Economiche 'H.P. Minsky', Università degli Studi di Bergamo.

*The difficulty lies not in the new ideas,  
but in escaping from the old ones,  
which ramify into every corner of our minds.  
J. M. Keynes, 1935*

## 1. Introduzione

La questione della tenuta e, possibilmente, dell'aumento del salario reale netto è una delle grandi preoccupazioni sindacali di sempre, che si è però accentuata in Italia negli ultimi 15 anni. Di recente, essa ha assunto rilievo anche per la *performance* macroeconomica del sistema (Draghi, 2007). L'andamento del salario reale netto dipende in sintesi da tre fattori, dei quali i primi due influiscono sul salario lordo: il grado di indicizzazione del salario nominale; la variazione che il salario nominale stesso può subire in relazione agli incrementi di produttività, dai quali in sostanza dipende nel lungo periodo l'*ability to pay* delle imprese; e la dinamica delle imposte e dei contributi sociali a carico dei lavoratori.

Pur occupandoci di tutti e tre questi fattori, concentreremo l'attenzione sui primi due per larga parte del lavoro. Su di essi ha influito l'Accordo del 23 luglio 1993, che ha portato, in un decennio, a effetti complessivamente modesti o, comunque, molto minori di quelli positivi che taluni si attendevano, confidando molto in un'ampia diffusione della contrattazione decentrata e nello stimolo all'incremento della produttività che ne sarebbe derivato.<sup>1</sup> La pratica disattivazione di questo Accordo negli ultimi 5 anni ha consentito un incremento del salario reale di dimensione comparabile con quello del decennio precedente. Questo incremento è derivato però tutto dalla contrattazione nazionale, senza alcun pratico rilievo di quella decentrata.

Come è noto, la reazione a questo stato di cose aveva indotto nel maggio del 2008 le organizzazioni sindacali ad esprimere una posizione unitaria sulle "Linee di riforma della struttura della contrattazione". La successiva divaricazione delle posizioni sindacali ha portato dapprima alla definizione delle «Linee guida» firmate il 10 di ottobre da Confindustria da un lato e solo da CISL e UIL dall'altro (Confindustria e CISL-UIL, 2008) seguite dall'«Accordo Quadro» del 22 gennaio 2009, sottoscritto da un ampio numero di Associazioni Datoriali, dal Governo (quale datore di lavoro), dalla CISL e dalla UIL, e infine dall'«Accordo Interconfederale» del 15 aprile 2009 per l'attuazione dell'Accordo Quadro. Rispetto a quest'ultimo, l'Accordo di aprile appare anche più stringente e incisivo.

L'ampio dibattito che ha accompagnato e seguito la definizione degli Accordi è stato condotto essenzialmente a livello pubblicistico, con scarse argomentazioni fondate su conoscenze scientifiche e di fatto. Anche le parti più strettamente interessate agli Accordi stessi hanno normalmente presentato le loro posizioni come *ipse dixit* e l'opinione pubblica si è schierata a favore o contro di essi normalmente sulla base di posizioni preconette. Il presente articolo intende suggerire elementi analitici di valutazione e discussione.

A nostro avviso, gli Accordi del 2009 hanno introdotto meccanismi innovativi che, da un lato, non indicizzano in modo sufficiente il salario nominale e che, dall'altro, non forniscono appropriati

---

<sup>1</sup> Con ciò non si vuole disconoscere la bontà dell'idea incorporata nella prima parte di quell'Accordo (suggerita originariamente da Ezio Tarantelli), quella cioè di una 'politica salariale d'anticipo' legata ad un tasso di inflazione programmato per spegnere le aspettative inflazionistiche. L'obiettivo impegnava le parti sociali a comportamenti virtuosi, con l'onere da parte dell'autorità di politica economica di attivare tutta la batteria di misure che avrebbero potuto e dovuto rendere credibile il risultato inflazionistico programmato. La questione è diventata, nel corso degli anni, di credibilità dei soggetti coinvolti e di coerenza delle loro azioni, rispetto all'Accordo sottoscritto.

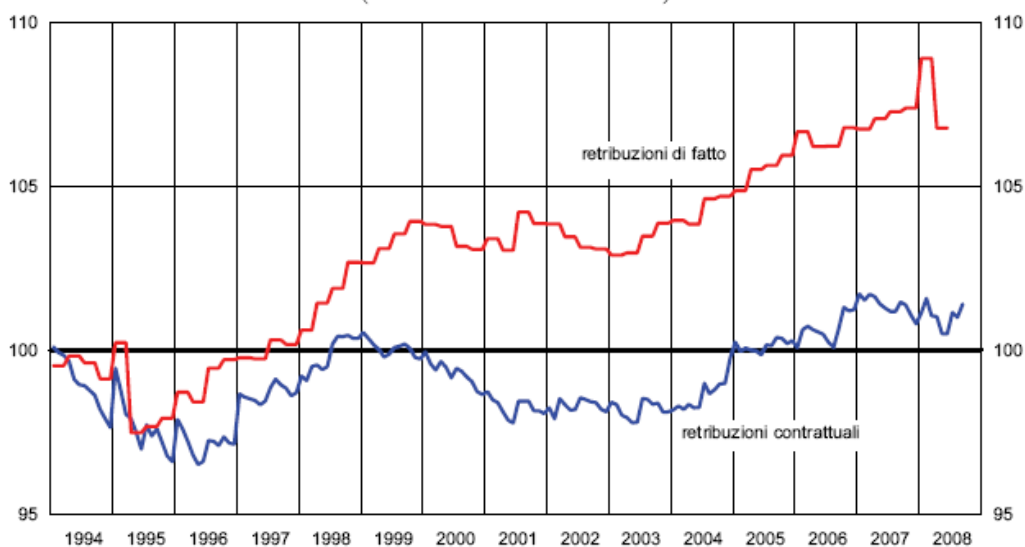
incentivi per la crescita della produttività, con conseguenze negative sulla dinamica del salario reale lordo prevedibili nel medio periodo.

Nei paragrafi successivi tenderemo ad avvalorare questa duplice proposizione. Nel paragrafo 2 indichiamo brevemente i diversi fattori che sembrano aver influenzato l'andamento del salario reale lordo e netto nell'ultimo quindicennio. Nel par. 3 delinearono il contenuto degli Accordi del 2009, al fine di analizzarne l'impatto sui fattori indicati all'inizio di questa introduzione come rilevanti per la dinamica dei salari reali. Nel par. 4 analizziamo, dapprima in forma argomentativa e poi attraverso la specificazione matematica di un modello dinamico, i punti critici degli Accordi relativi all'indicizzazione del salario nominale. Nel par. 5 utilizziamo il modello dinamico per valutare, attraverso delle simulazioni, le conseguenze dei meccanismi di indicizzazione del salario contrattato. Nei paragrafi 6 e 7 ci soffermiamo sull'andamento della produttività e sui possibili ruoli che la dinamica salariale può avere sulla produttività stessa. Nel par. 8 affrontiamo la questione del rischio che una contrattazione decentrata mal disegnata possa dar luogo ad una distribuzione 'perversa' (anziché virtuosa) del reddito. Nel par. 9 esaminiamo le contraddizioni interne dell'«elemento di garanzia retributiva». Nel par. 10 argomentiamo la nostra proposta di un patto per la produttività. Il par. 11 conclude.

## 2. L'andamento del salario reale nell'ultimo quindicennio e l'accordo del 1993

L'andamento del salario reale lordo dal 1994 al 2008 è indicato nella figura 1.

Fig. 1: **RETRIBUZIONI LORDE REALI NEL SETTORE PRIVATO**  
(indice: dicembre 1993=100)



Fonte: elaborazioni su dati Istat. Valori deflazionati per l'indice del costo della vita.

Dalla stessa sono desumibili due diverse fasi. La prima dura all'incirca un decennio, fino al 2003-2004. In questa fase il salario lordo contrattuale reale rimane praticamente invariato: subisce delle riduzioni in certi sottoperiodi, per effetto della fissazione di un'inflazione programmata ben inferiore a quella effettiva, e si riprende poi in altri sottoperiodi, prima per il recupero di questa

differenza e, nei tre anni successivi al 1996, per una sovrastima occasionale dell'inflazione programmata<sup>2</sup>. In tutto il decennio le retribuzioni reali di fatto aumentano leggermente: crescono di circa 4 punti percentuali fino al 1999, per effetto di una certa diffusione della contrattazione decentrata, ma restano al nuovo livello ancora per 4-5 anni.

La seconda fase ha inizio all'incirca nel 2003 con la pratica disapplicazione dell'accordo del 1993 e i salari totali di fatto lordi crescono di altri 3-4 punti circa, essenzialmente in virtù della definizione di contratti di lavoro nazionali svincolati dalle regole dell'accordo del 1993. In questa fase la contrattazione decentrata sembra non giocare alcun ruolo, e l'andamento dei salari lordi di fatto riproduce meccanicamente le variazioni decise nei contratti nazionali.

Quanto al salario reale netto, le stime della Banca d'Italia indicano tuttavia che alla pur modesta crescita del salario lordo di fatto non ha corrisposto che una crescita ancora minore del salario netto nell'intero periodo.<sup>3</sup>

### 3. Gli Accordi del 2009

L'Accordo del gennaio 2009 e quello del successivo aprile, oltre alla durata triennale del contratto stesso, prevedono *a livello di contratto collettivo nazionale di lavoro* (CCNL) che:

- la contrattazione sia legata soltanto all'inflazione e non ad altre variabili, come ad esempio la produttività;
- il salario contrattualizzato sia indicizzato all'inflazione attesa misurata da un indice dei prezzi al consumo costruito sulla base dell'Indice dei prezzi al consumo armonizzato (IPCA), depurato della dinamica dei prezzi dei beni energetici importati;
- il legame all'inflazione attesa (calcolata da un soggetto terzo, sulla base di una specifica lettera d'incarico) sia riferito ad un valore retributivo "composto dai minimi tabellari"<sup>4</sup>, integrati dagli aumenti periodici di anzianità (sulla base dell'anzianità media di settore) e dalle altre eventuali indennità in cifra fissa stabilite dallo stesso contratto nazionale, con l'esclusione di ogni altra parte del salario erogata a livello decentrato, sia essa contrattata o erogata unilateralmente dalle imprese;
- vi sia un meccanismo di recupero degli scarti 'significativi' tra inflazione attesa e inflazione effettiva (entrambe al netto dell'inflazione importata) entro la vigenza di ciascun CCNL, in termini di variazioni dei minimi contrattuali.

*A livello di contrattazione decentrata* gli accordi prevedono:

- un premio calcolato "con riferimento ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati fra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità, di efficienza, di efficacia ed altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività aziendale nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa";

---

<sup>2</sup> La sovrastima fu dovuta al fatto che la misura dell'inflazione programmata era stata decisa prima che il governo maturasse il convincimento della necessità di entrare nell'UEM.

<sup>3</sup> "La crescita dal 1994 delle retribuzioni reali al netto delle imposte e dei contributi sociali è simile a quella delle retribuzioni lorde per i contribuenti con carichi familiari, *ma diviene sostanzialmente nulla per quelli senza carichi familiari*" (Visco, 2008, pag. 5) (corsivo nostro).

<sup>4</sup> Questo è il contenuto del secondo dei due documenti citati, che usa inequivocabilmente una formulazione meno vaga di quella contenuta nel primo.

- in caso di contratti territoriali, in sostituzione della contrattazione aziendale, i criteri di misurazione della produttività, qualità, ecc. devono essere determinati sulla base di indicatori assunti a livello territoriale con riferimento alla specificità delle imprese del settore;
- per le imprese prive di contrattazione aziendale, o di contrattazione territoriale, l'introduzione di un "elemento di garanzia retributiva", a favore dei lavoratori dipendenti, purché "non percepiscano altri trattamenti economici individuali o collettivi oltre quanto spettante per contratto nazionale".

Da ultimo, ma non meno importante, è stata prevista anche la possibilità che i CCNL consentano la sperimentazione temporanea di deroghe ai singoli istituti economici o normativi (*i.e.* clausola di uscita) per governare situazioni di crisi o per favorire lo sviluppo economico ed occupazionale di determinate aree, clausola finora praticata solo in un rinnovo di categoria (CCNL chimico-farmaceutico, 10-5-2006, art.18).

I punti di maggior problematicità appaiono i seguenti:

- a) *l'esclusione* della cosiddetta inflazione importata, meglio *dei prezzi dei 'beni energetici di importazione'*, dal meccanismo di salvaguardia del potere di acquisto dei salari;
- b) la *restituzione* soltanto di *differenze* considerate *significative* tra inflazione prevista ed effettiva, senza precisazione di criteri per valutare la significatività stessa;
- c) la considerazione, ai fini dell'indicizzazione, dell'IPCA *come calcolato attualmente dall'Istat*, senza alcuni degli adeguamenti che potrebbero essere giudicati necessari per rendere l'indice appropriato ai redditi dei salariati;
- d) la mancata corrispondenza, dovuta alla *sottovalutazione del valore economico del 'punto di indicizzazione'*, fra la perdita di potere di acquisto del salario nominale dovuta all'inflazione e l'aumento del salario stesso volto a neutralizzarla;
- e) l'esclusione del salario derivante dalla contrattazione decentrata dalla *base di calcolo* per l'indicizzazione;
- f) la specifica formulazione della clausola relativa all'elemento di garanzia retributiva, combinata con quella relativa agli incentivi governativi erogabili anche in presenza di premi unilateralmente concessi dalle imprese, che *scoraggia*, anziché stimolare, la *diffusione* della contrattazione decentrata;
- g) l'assenza di sufficiente attenzione al rapporto tra produttività e contrattazione salariale, a livello accentrato o decentrato;
- h) *last, but not least*, la non contestuale trattazione del recupero del *fiscal drag* tra organizzazioni sindacali e governo.

Nel prosieguo analizzeremo le implicazioni dei meccanismi di indicizzazione previsti dagli Accordi del 2009 alla luce dei rilievi che si possono avanzare agli accordi stessi in merito ai punti fino ad e). A questo fine effettueremo una serie di simulazioni basate su ipotesi alternative di variabili e parametri, utilizzando un modello dinamico del salario reale lordo. Ne deriveranno indicazioni alternative sui probabili ordini di grandezza degli effetti scaturiscono degli Accordi sul salario reale lordo, *con riferimento ad un arco di tempo di medio periodo*<sup>5</sup>.

Solo nei par dal 6 al 9 ci occuperemo dei problemi sub f) e g), che riguardano il legame fra salario lordo e produttività. Della questione sub h) non ci occupiamo in questo lavoro.

---

<sup>5</sup> Tutte le nostre valutazioni della dinamica del salario reale saranno riferite ad un orizzonte temporale di circa 5 anni.

#### 4. Un modello dinamico del salario lordo. Le criticità dei meccanismi di indicizzazione negli Accordi del 2009

Una politica dei redditi che lasci invariata la quota del salario (lordo) sul reddito nazionale richiede l'osservanza della seguente relazione:

$$(1) \quad w_f^n = \pi + p^E$$

La (1) indica che la dinamica del salario nominale di fatto ( $w_f^n$ ) dovrebbe essere pari alla somma di quella della produttività ( $\pi$ ) e dell'inflazione effettivamente rilevante per i lavoratori ( $p^E$ ). La (1) implicherebbe una variazione del salario reale,  $w_f^r = w_f^n - p^E$ , pari a quella della produttività ( $\pi$ ), che in genere è positiva. In termini di una simile politica dei redditi il vero problema consisterebbe semplicemente nelle misure – auspicabilmente concertate – tese alla crescita della produttività.

L'analisi di questo paragrafo e del successivo non si propone finalità normative né mette in questione la validità delle scelte sottostanti gli Accordi del 2009 in merito al ruolo esclusivo della contrattazione decentrata come luogo di negoziazione di incrementi di salario nominale capaci di recepire (o stimolare) la crescita della produttività. Del problema ci occuperemo nei paragrafi successivi al 5. In questo, invece, tendiamo semplicemente a mostrare i fattori sottostanti la variazione del salario reale in virtù dei recenti accordi, che riguardano in gran parte elementi che ruotano intorno ad una valutazione (e restrizione) di  $p^E$  e assumiamo come dato il tasso di crescita del salario decentrato, che negli Accordi dovrebbe tendere a recepire gli effetti della crescita della produttività.

*Poniamo, anzitutto, per il momento che l'inflazione effettiva per i lavoratori sia uguale a quella 'ufficiale',  $p^{EU}$ . Il tasso di variazione del salario reale lordo effettivamente goduto da un lavoratore medio ( $w_f^r$ ) – tenuto conto della presenza dei due livelli di contrattazione – è pari a:*

$$(2) \quad w_f^r = w_f^n - p^{EU} = [\alpha w_c^n + (1 - \alpha)w_d^n] - p^{EU}$$

dove  $w_f^n$  viene scomposto nelle sue componenti, vale a dire il tasso di variazione del salario contrattuale,  $w_c^n$ , e il tasso di variazione del salario connesso alla contrattazione decentrata o all'«elemento di garanzia retributiva»,  $w_d^n$ ;  $\alpha$  rappresenta la quota del salario contrattuale nel salario medio di fatto. Come si è detto, la componente  $w_d^n$  potrebbe essere legata alla dinamica della produttività, ma – come mostreremo nei paragrafi dal 6 al 9 – questo legame è soltanto eventuale ed improbabile, per l'assenza di efficaci meccanismi incentivanti.

Incastoniamo nella (2) – per ognuna, in forma dapprima argomentativa e poi matematica – le diverse implicazioni sulla dinamica del salario nominale contrattuale ( $w_c^n$ ) dei meccanismi di indicizzazione previsti dai nuovi accordi.

##### 4.1 La restituzione di differenze 'significative' fra l'inflazione prevista e quella reale

Appare opportuna la clausola che prevede la possibilità di restituire, alla fine del triennio del contratto, le differenze fra l'inflazione prevista e quella reale. Tuttavia, mentre le previsioni sono demandate ad un soggetto esterno, non è dato di capire perché le differenze tra inflazione attesa ed inflazione effettiva siano accertabili direttamente dalle parti sociali (precisamente, in sede paritetica

a livello interconfederale). Questo significa che le stesse parti sociali devono trovare anche un accordo sul fatto che tali differenze siano ‘significative’ o meno. L’esperienza storica lascia presumere che la questione verrà di volta in volta risolta sulla base di elementi per la cui individuazione e determinazione i rapporti di forza non saranno ininfluenti. Ciò porta cautelativamente a suggerire la possibilità che questi siano tale da comportare perdite di potere d’acquisto del salario anche non del tutto irrilevanti, di un ordine di grandezza ipotizzabile attorno a 0,1-0,2 punti percentuali. In altri termini, in presenza di una possibile differenza di 0,2-0,4 punti percentuali fra il tasso di variazione effettivo dell’IPCA e quello previsto, sembra plausibile ipotizzare un recupero soltanto del 50% della differenza stessa.

Più in generale, se indichiamo con  $1-\lambda$  la frazione della differenza che non viene recuperata, possiamo esprimere la dinamica *del solo salario monetario contrattato a livello nazionale* come: <sup>6</sup>

$$(3) \quad w_c^n = p^{eU} + (1-\lambda)(p^{EU} - p^{eU})$$

dove  $p^{eU}$  indica l’inflazione ‘ufficiale’ prevista.

Sostituendo la (3) nella (2), si ha la dinamica del *salario reale di fatto*:

$$(4) \quad w_f^r = \alpha [p^{eU} + (1-\lambda)(p^{EU} - p^{eU})] + (1-\alpha)w_d^n - p^{EU}$$

Questa formula si basa su un insieme di ipotesi che non corrispondono alle previsioni degli Accordi e che, pertanto, rimuoveremo progressivamente, a partire da quella concernente il carattere appropriato dell’indice utilizzato per l’adeguamento del salario contrattuale.

#### ***4.2. Il carattere inappropriato dell’indice utilizzato per l’adeguamento del salario contrattuale***

Il carattere inappropriato dell’IPCA (che misura l’inflazione ‘ufficiale’ e corrisponde a  $p^{EU}$  nella (3)) deriva da tre fattori:

- a) il primo riguarda l’esclusione dall’IPCA dei prezzi dei beni energetici di importazione. La giustificazione normalmente data dell’ esclusione è che tali prezzi costituiscono una variabile esogena rispetto alle decisioni delle imprese e delle autorità pubbliche italiane. Questa è una giustificazione vera soltanto in parte, perché la relazione (e quindi anche l’elasticità) tra prezzi al consumo dei beni energetici e quelli delle materie prime importate che li originano (es. petrolio) incorpora diversi passaggi ma anche diverse posizioni di potere di mercato (si pensi al trasporto primario, al costo di raffinazione, al costo dello stoccaggio, al trasporto secondario, alle varie spese di amministrazione e punto vendita fino al margine per il gestore) che danno luogo a vistose asimmetrie di andamento nelle fasi di ascesa e discesa dei prezzi al consumo degli stessi beni rispetto alle quotazioni internazionali dei prodotti originari (cfr. Appendice A1).

A parte il carattere giustificato o no dell’esclusione dall’IPCA dei prezzi dei beni energetici importati, essa non può che avere un impatto negativo sul salario reale, a causa della dinamica più accentuata di tali prezzi rispetto alle altre componenti di questo indice. L’Isae ha calcolato dal 2000 al 2008 un aumento medio annuo del prezzo del petrolio in euro del 15,8%, con effetto

<sup>6</sup> Ignoriamo, per semplicità, lo sfasamento temporale del recupero

sul paniere IPCA di 0,2 punti percentuali annui<sup>7</sup>. Per i prossimi tre anni l'Isae non ha indicato separatamente – come sarebbe stato auspicabile – la previsione di aumento del prezzo del petrolio e l'impatto che ne deriva sull'IPCA, ma ha semplicemente formulato la previsione della dinamica dell'IPCA depurato. Noi riteniamo che una previsione *ottimistica* della variazione del prezzo del petrolio in euro nel prossimo quinquennio sia rappresentata da un aumento annuo pari a quello del periodo 2000-2008.<sup>8</sup>

Comunque, in generale, sulla base di questa prima argomentazione dobbiamo sostituire ai valori di  $p^{EU}$  e  $p^{eU}$  nelle parentesi della (4) rispettivamente i seguenti valori:  $p^{EU} - \gamma p_{BE}^{EU}$  e  $p^{eU} - \gamma p_{BE}^{eU}$ , dove

$\gamma$  è l'incidenza dei beni energetici di importazione nell'IPCA;

$p^{eU}$  è il tasso di inflazione ufficiale previsto;

$p_{BE}^{eU}$  è il tasso di inflazione ufficiale previsto relativo ai prodotti energetici importati;

$p_{BE}^{EU}$  è il tasso di inflazione ufficiale effettivo relativo ai prodotti energetici importati.

Effettuando le sostituzioni si ha:

$$(5) \quad w_f^r = \alpha[\lambda(p^{eU} - \gamma p_{BE}^{eU}) + (1-\lambda)(p^{EU} - \gamma p_{BE}^{EU})] / (1-\gamma) + (1-\alpha)w_d^n - p^{EU}$$

Il riferimento usato per l'indicizzazione appare inappropriato anche per motivi diversi da quelli relativi all'esclusione dei prezzi dei beni energetici. Infatti,

- b) le attuali modalità di calcolo dell'IPCA in Italia e nei paesi dell'Uem, a differenza che negli Usa, escludono i fitti figurativi: questa esclusione può portare ad una sottovalutazione dell'inflazione che colpisce i lavoratori in una misura che si può stimare all'incirca dell'ordine dell'8-10% annuo in un arco di medio periodo (si veda più ampiamente l'Appendice A2);
- c) in aggiunta, sono stati esclusi altri adeguamenti possibili<sup>9</sup> che rendono l'indice non molto appropriato per i redditi dei salariati; un elemento che ha preoccupato i lavoratori e i loro rappresentanti sindacali è costituito dalla diversa nozione di inflazione che essi sperimentano rispetto a quella della statistica ufficiale, costituita dall'IPCA. La diatriba di un po' di tempo fa sulla differenza tra inflazione percepita e inflazione effettiva può trovare una qualche spiegazione nel concetto di inflazione subita dalle diverse classi di reddito. Ove si impiegasse un deflatore dei redditi più appropriato al paniere dei consumi dei salari *medio-bassi*<sup>10</sup>, non

<sup>7</sup> L'Isae – al quale le parti che hanno firmato gli Accordi del 2009 hanno assegnato il compito di soggetto terzo per la formulazione delle previsioni di inflazione – ha deciso di usare una metodologia di calcolo dell'incidenza sull'IPCA del prezzo del petrolio, attraverso la considerazione dell'elasticità dei prezzi dei beni energetici rispetto al prezzo del petrolio (cfr. Isae, 2009). Secondo questo Istituto, l'incidenza *del prezzo del petrolio* nel totale del paniere preso a base dell'IPCA, che verrà da noi indicata con il parametro  $\gamma$ , è pari a 0,0127.

<sup>8</sup> Poniamo dunque il tasso di variazione previsto del prezzo del petrolio,  $p_{BE}^{eU}$ , pari a 0,16.

<sup>9</sup> Oltre ai fitti figurativi, dall'IPCA rispetto all'indagine sui consumi delle famiglie, vengono escluse altre 28 voci, quali ad esempio le spese per vacanze all'estero, i concorsi pronostici, ecc.: si veda Eurostat (2001) e Istat (2007, pag. 9).

<sup>10</sup> Indubbiamente, non può essere calcolato un indice dei prezzi per ogni categoria di percettori di reddito e livello di reddito. Tuttavia, va tenuto presente che nel salario medio calcolato dall'Istat confluiscono redditi da lavoro dipendente di natura ed entità molto diverse. In particolare, vi sono compresi i redditi dei dirigenti. Nel testo vogliamo semplicemente sottolineare il fatto che per la gran parte dei lavoratori l'incidenza di aumenti di alcuni prezzi può essere più elevata che per il totale dei salariati.



stupirebbe trovare, anziché un leggero aumento dei salari reali nell'ultimo quindicennio, una loro marcata riduzione, corrispondente alla percezione (verificata empiricamente dall'Istat, 2007,<sup>11</sup> e da Banca d'Italia<sup>12</sup>) secondo cui sono i redditi più bassi – e quindi con livelli di spesa equivalente (per consumi) più bassi – a sperimentare tassi di inflazione più elevati rispetto alla media. E' verosimile che questa differenziata dinamica sia riflessa anche dalle categorie dei beni a maggiore e a minor frequenza di acquisto, dal momento che queste mostrano dinamiche più elevate per la prima tipologia di beni, e meno elevate per la seconda (cfr. Appendice A3). Questo fenomeno è di difficile valutazione e richiederebbe indagini più specifiche; ci limitiamo a indicarne la presenza, valutandolo in un ordine di grandezza di circa un decimo di punto percentuale; questo fattore, insieme al precedente, potrebbe implicare una inflazione effettiva superiore a quella indicata dall'IPCA nella misura del 10%, ossia un rapporto tra inflazione effettivamente rilevante per i lavoratori e IPCA pari a 1,1<sup>13</sup>. Questo fattore di non appropriatezza dell'indice non è considerato negli accordi dei quali ci occupiamo;

Se assumiamo dunque che l'inflazione rilevante per i salari più bassi sia più elevata di quella ufficiale, per effetto delle ragioni addotte ai punti b) e c) precedenti, dobbiamo *rimuovere l'ipotesi*  $p^E = p^{EU}$ , sostituendola con quella secondo cui  $p^E = \beta p^{EU}$ , dove  $\beta > 1$  è il rapporto tra l'inflazione effettiva rilevante per i salari (in particolare di quelli bassi) e l'inflazione effettiva come misurata dall'indice IPCA. Sostituendo quindi il termine  $p^{EU}$  fuori dalle parentesi con  $\beta p^{EU}$ , la (5) può essere espressa come:

$$(6) \quad w_f^r = \alpha[\lambda(p^{eU} - \gamma p_{BE}^{eU}) + (1 - \lambda)(p^{EU} - \gamma p_{BE}^{EU})] / (1 - \gamma) + (1 - \alpha)w_d^n - \beta p^{EU}$$

### 4.3 La sottovalutazione del valore economico del punto per l'indicizzazione

Come si è detto, la base di calcolo per la copertura contro l'inflazione del salario contrattuale è riferita ai «minimi tabellari», vale a dire ai *salari d'ingresso* per ogni qualifica, anziché al valore «medio» dei salari, al quale corrisponde la posizione della scala parametrica in cui si addensa la maggior parte degli inquadramenti.

Ne consegue una sottovalutazione del punto di indicizzazione niente affatto insignificante, di un ordine di grandezza probabile di circa il 10% (cfr. Appendice A4).

Ciò porta ad introdurre in generale un ulteriore parametro moltiplicativo del parametro  $\alpha$ ,  $\delta$ , che indica il rapporto tra inflazione effettiva ed inflazione riconosciuta ai fini dell'indicizzazione del salario contrattuale (punto di inflazione). Se la nostra stima precedente è corretta, il valore di questo parametro dovrebbe essere pari a 0,90.

Effettuando le dovute sostituzioni nella (6), otteniamo *la dinamica del salario reale di fatto che coglie tutti gli elementi rilevanti degli Accordi contrattuali del 2009*:

<sup>11</sup> L'Istat (2007) documenta come non conta la categoria della popolazione cui un soggetto appartiene (lavoratori dipendenti, pensionati, ecc..) ai fini dei tassi differenziati di inflazione subiti, quanto la classe di reddito.

<sup>12</sup> Recenti elaborazioni della Banca d'Italia (2009, pag. 89), basate sull'indagine dei consumi delle famiglie dell'Istat, indicano che nel 2008 'le famiglie con livelli di spesa più bassi (primo decile) hanno dovuto fronteggiare un tasso d'inflazione del 4,3 per cento, di circa 1,5 punti percentuali superiore a quello subito dalle famiglie con livelli di spesa più elevati (decimo decile)'. La differenza tra i due decili estremi è del 54%.

<sup>13</sup> Questo rapporto verrà indicato con  $\beta$  nell'equazione (6) successiva.

$$(7) \quad w_f^r = \alpha \delta \left[ \lambda (p^{eU} - \gamma p_{BE}^{eU}) + (1 - \lambda) (p^{EU} - \gamma p_{BE}^{EU}) \right] / (1 - \gamma) + (1 - \alpha) w_d^n - \beta p^{EU}$$

#### 4.4 La limitatezza della base salariale indicizzata

Gli accordi prevedono che l'indicizzazione del salario nominale si attui soltanto con riferimento al salario fissato dalla contrattazione nazionale, escludendo così la parte del salario di fatto derivante dalla contrattazione decentrata, che già ora assume una certa rilevanza e che potrebbe – o dovrebbe, secondo alcuni – assumere rilevanza ancora maggiore in futuro. La quota attuale del salario non derivante dalla contrattazione nazionale viene valutata nell'Appendice A5 in misura intorno al 10% del salario complessivo. Questo comporta che il valore del parametro  $\alpha$ , espressione del rapporto tra salario derivante dai CCNL e salario totale di fatto, sia pari a 0,90.

Gli elementi che determinano le variazioni del salario nella normativa dei nuovi accordi contrattuali sono dunque molteplici e – a parte  $w_d^n$  – portano, come si è cercato di argomentare, a generare una valutazione restrittiva dell'indicatore dell'inflazione effettiva per i lavoratori. In aggiunta, come vedremo meglio nei paragrafi successivi, all'elemento al quale in definitiva una corretta politica dei redditi attribuirebbe la funzione di far crescere il salario reale, ossia la produttività, non viene data la dovuta attenzione, con schemi innovativi che la incentivino e leghino ad essa (oltre che all'inflazione) almeno la variazione di  $w_d^n$ .

### 5. I risultati di una serie di simulazioni

La (7) costituisce il modello utilizzabile per una serie di simulazioni, la cui plausibilità dipende dalla scelta (ragionata) del valore dei parametri e delle variabili in gioco che di volta in volta verrà esplicitata. I valori più probabili assunti da queste variabili sono stati discussi nel paragrafo precedente sulla base di un insieme di argomentazioni. In questo paragrafo facciamo degli 'esperimenti' numerici per calcolare l'effetto di ipotesi alternative relative ai valori sia delle singole variabili, sia dell'insieme delle variabili. Come è già stato anticipato, l'arco temporale di riferimento è quello del medio periodo (cinque anni), per cui i risultati sono da intendersi come variazioni medie annue nel periodo.

Nel modello le condizioni sufficienti affinché il salario reale lordo resti invariato nel tempo sono le seguenti:

- a) la base di indicizzazione è costituita dai salari di fatto, che comprendono quindi tanto la componente contrattuale nazionale ( $\alpha = 0,9$ ) quanto la componente decentrata, indicizzata quest'ultima al tasso dell'inflazione effettiva; questa indicizzazione è però esclusa negli accordi in questione;
- b) vi è recupero completo della differenza tra inflazione prevista ed effettiva ( $1 - \lambda = 0$ );
- c) i prezzi dei beni energetici di importazione non sono esclusi dal calcolo dell'inflazione, ovvero la loro dinamica è esattamente pari a quella degli altri prezzi;
- d) l'indicizzazione è completa perché il paniere effettivo di consumo dei salariati è uguale al paniere IPCA ( $\beta=1$ );

e) l'indicizzazione è completa perché il valore del punto di indicizzazione è esattamente uguale all'inflazione come misurata dall'IPCA al netto dei beni energetici ( $\delta=1$ );

Queste condizioni corrispondono alla colonna 1 della tabella 1.

Tab. 1 – Risultati delle simulazioni sotto varie ipotesi

Parametri e variabili del Modello	1	2	3	4	5	6	7
$\alpha$	0,900	0,900	0,900	0,900	0,900	0,900	0,900
$\beta$	1,000	1,000	1,100	1,000	1,000	1,100	1,100
$\delta$	1,000	0,900	1,000	1,000	1,000	0,900	0,900
$\gamma$	0,013	0,013	0,013	0,013	0,013	0,013	0,013
$\lambda$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,500	0,500	0,500
$p^{eU}$	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020
$p_{BE}^{eU}$	0,020	0,020	0,020	0,160	0,020	0,160	0,160
$p^{EU}$	0,020	0,020	0,020	0,020	0,022	0,022	0,022
$p_{BE}^{EU}$	0,020	0,020	0,020	0,160	0,020	0,160	0,160
$w_d^n$	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,087
<b>Variazione % annua del salario reale lordo</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,18</b>	<b>-0,20</b>	<b>-0,17</b>	<b>-0,11</b>	<b>-0,67</b>	<b>0,00</b>

Partendo dall'ipotesi che l'inflazione prevista ed effettiva rilevante per i salariati sia pari al 2% (ossia,  $p^{eU} = p^{EU} = 0,02$ ), incominciamo a rimuovere alcune delle condizioni precedenti, una ad una, e calcoliamo gli effetti sul salario reale desumibili dal modello.

- i) Se la copertura del «punto» non è del 100% dell'IPCA al netto dei beni energetici, ma del 90% ( $\delta=0,9$ ), secondo il nostro modello  $w_f^r = -0,18\%$  (col. 2).
- ii) Se l'inflazione effettiva è del 10% superiore a quella dell'IPCA ( $\beta=1,1$ ),  $w_f^r = -0,20\%$  (col. 3).
- iii) Se sono esclusi i prezzi dei beni energetici importati e il prezzo del petrolio in euro aumenta del 16% annuo,  $w_f^r = -0,17\%$  (col. 4).
- iv) Se vi è un recupero della differenza tra inflazione effettiva e prevista soltanto nella misura della metà ( $\lambda = 0,5$ ) di tale differenza, l'inflazione prevista rimane al 2% e l'inflazione effettiva è del 2,2,  $w_f^r = -0,11\%$  (col. 5).

Supponiamo ora che l'incremento previsto dell'IPCA sia del 2% e quello effettivo sia del 2,2%<sup>14</sup> e adottiamo *simultaneamente* le ipotesi i)-iv) immediatamente precedenti. L'effetto è una caduta del salario reale pari allo 0,67% (col. 6).

<sup>14</sup> Abbiamo qui assunto come previsione l'obiettivo di inflazione massima fissato dalla BCE nel medio periodo per l'UEM nel suo complesso. Questa previsione potrebbe apparire strana a chi guardi al tasso di inflazione previsto per il

Se si applicasse la percentuale complessiva di riduzione del salario lordo reale trovata (col. 6) ad una retribuzione lorda di fatto nel settore privato dell'economia pari a:

- a) € 15.000, si ha una perdita – in un triennio – di € 300;
- b) € 20.000,<sup>15</sup> si ha una perdita – in un triennio – di € 400;
- c) € 25.000, si ha una perdita – in un triennio – di € 500;
- d) € 30.000, si ha una perdita – in un triennio – di € 600.

Per lasciare invariato il salario reale, con le ipotesi or ora introdotte, il salario decentrato dovrebbe crescere dell'8,7% annuo (col. 7), che appare come un'ipotesi assolutamente poco attendibile.

Altri scenari sono similmente (ma forse meno) plausibili. In tutti, comunque, anche ponendo  $\beta = \delta = 1$  e uguagliando al 2% l'inflazione ufficiale prevista e realizzata sia dell'IPCA sia dei prodotti energetici, non si ha mai una dinamica positiva del salario lordo reale. Questo risultato contrasta con tutte le stime esistenti, compiute con metodi empirici dalle parti sociali. Il Centro Studi di Confindustria (Paolazzi, 2009) indica una crescita cumulata per il periodo 2008-2011 del +4,6%<sup>16</sup>, ma la stima non risulta avvalorata da alcuna argomentazione, e si basa forse su un'implicita e discutibile sopravvalutazione degli effetti positivi che il nuovo accordo dovrebbe avere sulla produttività attraverso la contrattazione decentrata. Anche le stime di CISL (Olini, 2008), dalle quali discende una dinamica positiva del salario, non sono puntuali e quindi il confronto con esse è altrettanto problematico; l'analisi è molto "ragionata", evidenzia alcuni miglioramenti qualitativi rispetto alla situazione esistente (soprattutto rispetto all'inflazione programmata) e si conclude argomentando in termini di «positività dell'accordo quadro firmato» (interpretato come un buon compromesso).

Le nostre stime – anche nella media delle ipotesi formulate (colonne 2-5) – indicano una perdita un po' inferiore (pari a -0.17%) a quella stimata in termini empirici da Ires-CGIL (2008), sempre però sotto la stringente condizione che la componente decentrata del salario risulti perfettamente indicizzata. Nell'ipotesi da noi considerata più probabile (col.6), il nostro modello indica invece una perdita dello 0,67%, un po' superiore a quella stimata da Ires-CGIL (2008).

## 6. Lo *slowdown* della produttività

I dati strutturali di medio-lungo periodo accreditano, per l'Italia, una significativa caduta tendenziale della produttività: nel periodo 1995-2005 la dinamica cumulata della produttività (misurata dalla Produttività Totale dei Fattori) è stata negativa, pari a -1.1% per l'economia nel suo complesso, contro risultati positivi del +12.1% per la Francia, del +12.1% della Germania e del

---

2009, ampiamente inferiore a questa media, ma ribadiamo che il nostro modello si applica ad un orizzonte di medio periodo. La previsione di una dinamica dell'IPCA pari al 2% si giustifica per il fatto che in letteratura è ampiamente documentato che il mark-up delle imprese ha un andamento pro-ciclico, per cui ci si aspetta che nelle fasi di fuoriuscita dalla recessione in corso le imprese recupereranno i margini di profitto desiderato di medio periodo. In questa ipotesi di inflazione teniamo anche conto dell'aumentata liquidità immessa nei sistemi economici in questi ultimi mesi, che non potrà non avere una qualche influenza sulla dinamica inflazionistica di medio periodo. Quanto all'inflazione relativa al nostro paese, si fa notare che storicamente essa è stata più alta di quella media dell'UEM. D'altra parte, anche l'Isae (2009b) per il periodo 2010-2012 prevede un tasso medio annuo del 2%.

<sup>15</sup> Questo è il valore lordo che più si allinea a quanto stima la Banca d'Italia (2008, p. 96) come retribuzioni medie nette (mensili, da moltiplicarsi per 12).

<sup>16</sup> In una prima valutazione, del 7.10.2008, lo stesso Autore indicava un aumento reale del 2,9%. Nell'articolo citato, del 26.1.2009 l'Autore mantiene sostanzialmente invariata la previsione di aumento nominale della retribuzione, accrescendo però dal 2,9 al 4,6% quella dell'aumento cumulato del salario reale.

+13.2% del Regno Unito. Andamenti simili si registrano nel comparto delle imprese manifatturiere, con conseguenti effetti negativi sulla dinamica del costo del lavoro per unità di prodotto, e sulla tenuta competitiva delle nostre esportazioni. Nel biennio 2006-2007 l'andamento della produttività delle imprese industriali italiane è migliorato per effetto di una semplice revisione dei criteri statistici della contabilità nazionale (Istat, 2009). I dati del 2008 segnalano di nuovo un suo rilevante arretramento (-1,5%).

Questi risultati sono stati registrati nonostante siano accadute cose che avrebbero dovuto rendere il sistema economico più produttivo, e quindi competitivo, secondo il pensiero economico prevalente.<sup>17</sup> Per brevità se ne richiamano tre, che riteniamo fra le più rilevanti nel dibattito pubblicistico.

- a) Sulla base di un indicatore di supposta rigidità del mercato del lavoro (peraltro dimostratosi molto 'inaccurato'<sup>18</sup>), i *policy maker* hanno introdotto a ripetizione negli ultimi quindici anni misure di flessibilizzazione dei contratti di lavoro, nonostante i reiterati moniti giunti dalla Commissione Europea (1997, 1998 e 2000) perché si operasse nella direzione opposta, precisamente verso un "Partenariato per una nuova organizzazione del lavoro", vale a dire la costruzione di un'impresa 'internamente più flessibile', compatibile con le esigenze e le caratteristiche delle *nuove* tecnologie<sup>19</sup>, affinché queste possano fornire miglioramenti significativi. Le flessibilità all'italiana hanno invece generato un *overshooting* di lavoratori atipici stimato dai 3,5 ai 4 milioni (corrispondenti al 15,3% e al 17,8% degli occupati)<sup>20</sup>. A queste misure vanno aggiunte anche quelle concernenti la riduzione del costo del lavoro attuate dalle varie Leggi Finanziarie annuali.
- b) Le nuove tecnologie ICT sono da tempo oramai considerate un fattore rilevante di innovazione e di crescita. Nel nostro paese l'iniezione di queste tecnologie ha avuto un andamento non molto differente da quello dei nostri *competitor*: la quota rispetto al PIL di tali investimenti effettuati nei quinquenni 1990-1995, 1996-2000 e 2001-2005 è stata rispettivamente dell'1,8%, del 2,1% e dell'1,9%, contro valori non molto diversi dei nostri *competitor*: 2,1%, 2,2% e 2% della Germania e 1,6%, 2,3% e 2,5% della Francia (EU-KLEMS, 2008). Quelli che sono invece mancati (ma su questo ritorneremo più avanti nel testo) sono stati gli investimenti 'complementari', quelli nei cambiamenti organizzativi e nell'*empowerment* delle risorse umane.

---

<sup>17</sup> Tutto ciò sulla base della visione secondo cui le rigidità del mercato del lavoro impediscono rapidi aggiustamenti dai settori in declino ai settori in espansione (Nickell e Layard, 1999), e/o gli eccessivi costi di espulsione della manodopera ridondante connessa all'adozione delle nuove tecnologie inibiscono i processi stessi di innovazione (Bassanini e Ernst, 2002; Scarpetta e Tressel, 2004).

<sup>18</sup> Si veda lo studio di un gruppo di ricercatori della Bocconi: Del Conte *et al.*, 2004.

<sup>19</sup> Le *nuove* tecnologie basate sulla microelettronica e sull'informatica consentono – a differenza di quelle basate sulla meccanica ed elettromeccanica – un decentramento del potere decisionale e quindi delle responsabilità: di conseguenza le ICT esigono investimenti anche nella re-ingegnerizzazione delle strutture organizzative e delle singole posizioni di lavoro; in altri termini richiedono un processo di *empowerment* delle risorse umane. Si potrebbe obiettare che il decentramento decisionale faccia perdere il controllo ai manager: Brynjolfson e Hitt (2000, p.28) documentano a questo proposito come i moderni sistemi di ERP (sistemi informatici di gestione integrata dell'impresa) siano in grado di offrire ai manager centrali l'esercizio di tali azioni di controllo e di coordinamento a costi più contenuti rispetto alla situazione (alternativa) basata su decisioni centralizzate. Quindi la complementarità tra ICT, disegni organizzativi decentralizzanti e pratiche innovative di gestione delle risorse umane è in grado di mantenere salda la *governance* dell'impresa stessa, se con quest'ultimo termine si intende l'esercizio di autorità, direzione e controllo (Zingales, 1998). Mookherjee (2006, p.385) fra l'altro fa rilevare come il *valore* delle nuove pratiche di gestione delle risorse umane non possa essere spiegato dalle convenzionali teorie degli incentivi basate sui principi dell'*adverse selection* e del *moral hazard* che si conformano al Principio di Rivelazione.

<sup>20</sup> Queste sono stime provenienti da una recente indagine dell'Isfol (si veda: Mandrone, 2008).

- c) Ad un'attenta lettura critica delle informazioni statistiche, non sembrerebbe poi così tanto vero che la specializzazione produttiva italiana, caratterizzata da piccole imprese operanti in settori tradizionali, a basso contenuto tecnologico e a bassa intensità di manodopera qualificata, debba essere continuamente additata fra le maggiori responsabili delle difficoltà di tenuta delle nostre quote di esportazioni<sup>21</sup>. Le elaborazioni di Foresti e altri (2006, p. 90, tab. 4) mostrano infatti che, prendendo a riferimento la matrice media (settori-dimensioni) di Francia, Germania e Regno Unito, e ponendo uguale a 100 il differenziale della *dinamica* media della produttività nel periodo 1996-2002, il fattore settori-dimensioni spiega solo il 18% di tale differenziale. Rimane quindi ancora da spiegare l'82% del *peggioramento* della dinamica della nostra produttività rispetto ai nostri maggiori *competitor*.

## 7. Il ruolo della produttività nella dinamica del salario: due possibili soluzioni

Diverse possono essere le strade percorribili per stimolare la produttività. In questa sede ne vengono privilegiate due, in quanto attinenti alla riforma della contrattazione.

La prima è quella del nesso tra salario e produttività documentato da diversi lavori di Sylos Labini (1984, 1993, 1999), secondo cui lo stimolo salariale derivante dall'azione sindacale costituisce in una certa qual misura la leva vitale per l'adozione da parte delle imprese di innovazioni tecnologiche, in termini sia assoluti (attraverso una maggior efficienza dei luoghi di lavoro) sia relativi (sostituzione *dinamica* del lavoro con capitale, tramite cui prende corpo il progresso tecnico incorporato)<sup>22</sup>. La ragione di tutto ciò sta nel fatto che la crescita della produttività consente all'impresa stessa di preservare l'invarianza del costo per unità di prodotto, e di conseguenza la quota del profitto. Ulteriori conferme di questa proposizione (dilatata anche alla questione della rigidità del mercato del lavoro) sono state ottenute, per il nostro paese, da Lucidi (2007 e 2008).

Questa soluzione era stata privilegiata nel documento del maggio 2008 concordato fra CGIL, CISL e UIL («Linee di riforma della struttura della contrattazione»). Tale documento, fra le altre cose, indicava il CCNL come centro regolatore dei sistemi contrattuali a livello settoriale, prevedendo che la contrattazione salariale del secondo livello si sviluppasse a partire da una quota fissata a livello nazionale dagli stessi CCNL, quota che avrebbe dovuto riflettere l'incremento medio atteso della produttività del settore.<sup>23</sup> La contrattazione decentrata (dispiegabile in diverse forme: aziendale, di filiera, di comparto o territoriale) avrebbe dovuto svolgere – anche sotto l'effetto di detassazioni incentivanti – il ruolo di ulteriore propulsore della produttività, a partire dagli incrementi prefissati dal CCNL.

La seconda soluzione è quella che vede il nesso in termini opposti, vale a dire dalla produttività al salario, inteso quest'ultimo come riconoscimento del contributo apportato al processo produttivo

---

<sup>21</sup> Rispetto a questo indicatore andrebbe opportunamente distinto l'aspetto dei volumi di esportazioni, che crescono con più facilità nei momenti di commercio mondiale in espansione, da quello delle quote delle esportazioni rispetto al commercio mondiale. Il miglioramento dei volumi esportati può avvenire anche in presenza di una stazionarietà della produttività aziendale, per effetto di un semplice fenomeno di *demand-pull*, mentre per mantenere e migliorare le quote nell'ambito del commercio mondiale è invece necessario puntare su un contenimento dei costi, e quindi dei prezzi, ottenibili attraverso una crescita della produttività.

<sup>22</sup> Per una rassegna dell'evidenza empirica internazionale di questa proposizione si vedano Metcalf (2003), e Menezes-Filho e Van Reenen (2003). Per un'analisi puntuale tra azione *push* del sindacato e propensione all'innovazione da parte delle imprese si vedano Michie e Sheehan (1999, 2003), Mazzanti *et al.* (2005), e Pini e Santangelo (2005, 2007).

<sup>23</sup> Per una proposizione leggermente, secondo cui questa componente avrebbe potuto costituire un tasso 'programmato' di crescita della produttività, si veda Ciccarone (2009).

dal lavoratore. Questo impianto trova applicazione negli accordi firmati (non sottoscritti però dalla CGIL). Relativamente a questa parte, gli accordi ricalcano quanto già previsto dall'Accordo di luglio del 1993, vale a dire che la contrattazione decentrata riguarderà un premio da calcolarsi “con riferimento ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati fra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità, di efficienza, di efficacia ed altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività aziendale nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa”;<sup>24</sup> in mancanza di una contrattazione decentrata gli accordi prevedono l'erogazione da parte dell'impresa di un “elemento di garanzia retributiva”, a favore dei lavoratori dipendenti, purché non abbiano percepito, nel frattempo, “altri trattamenti economici individuali o collettivi oltre a quanto spettante per contratto nazionale”.

Le due soluzioni non sono equivalenti in termini di efficienza ed efficacia degli stimoli. Nel resto del lavoro volgeremo la nostra attenzione a questa questione, concentrando l'analisi sull'intreccio dei fattori dai quali dipende la variazione della produttività e che sembrano ignorati negli Accordi del 2009.

## **8. Il ruolo della contrattazione decentrata: i rischi di una redistribuzione perversa**

I documenti sottoscritti nascondono un atteggiamento fideistico nei confronti delle modalità con cui è stata praticata la contrattazione decentrata (vale a dire, la seconda delle due soluzioni sopra richiamate), come se gli indicatori allettati non fossero quelli già in uso da oltre 15 anni. Da questi, pur se applicati solo ad una metà dei lavoratori privati nelle imprese sopra i 20 addetti, con l'altra metà e la quasi totalità di quelli operanti in imprese di dimensioni inferiori privi di ogni copertura (Casadio, 2008, p. 2),<sup>25</sup> non è mai emerso un qualche risultato significativo in termini di produttività rilevato dalle statistiche ufficiali e dagli andamenti dei salari di fatto dei lavoratori. Fra l'altro sulla scarsa efficacia della contrattazione decentrata rispetto alla produttività – così come è concretamente applicata, che è come dire con disegni di tipo *profit-sharing* degli incentivi – si è recentemente pronunciata anche la Banca d'Italia (2008c, p. 95) argomentando che “i premi aziendali mostrano spesso una scarsa differenziazione all'interno dell'impresa e sembrano poco correlati alla produttività” (corsivo nostro).

Gli accordi firmati demandano alle parti l'individuazione, fra i parametri tradizionalmente in uso, di quelli più consoni, nonostante che l'analisi economica<sup>26</sup> abbia documentato come la prassi degli schemi basati semplicemente sul *profit-sharing* sia idonea a cautelare l'impresa nei confronti della cosiddetta *ability to pay*, non certo a dar luogo ad incentivi che siano *ex-ante* percepibili dai singoli lavoratori come tali, vale a dire incentivi per perseguire obiettivi sfidanti, riconducibili ai loro sforzi (quali quelli connessi all'apprendimento e allo sviluppo delle loro competenze) e in quanto tali

---

<sup>24</sup> In caso di contratti territoriali, in sostituzione della contrattazione aziendale, i criteri di misurazione della produttività, qualità, ecc. devono essere determinati sulla base di indicatori assunti a livello territoriale con riferimento alla specificità delle imprese del settore.

<sup>25</sup> Tale percentuale mostra peraltro un accentuato calo a partire dagli anni 2000: cfr. Brandolini *et al.* (2007, pag. 46).

<sup>26</sup> Per gli USA cfr. Tosi e Tosi (1986), Ledford (1991, 1995), Spencer e Spencer (1993), Lawler *et al.* (1995), O'Shaughnessy *et al.* (2001), Cappelli e Neumark (2001). Per la Francia cfr. Jenkins e Klarsfeld (2002), St-Onge *et al.* (2004). Per l'Inghilterra cfr. Gallie *et al.* (1999, pag. 35). Per alcune applicazioni alla situazione italiana si rinvia a: Leoni *et al.* (2006, pagg. 157-184) che testano il modello della remunerazione basata sulle competenze di un gruppo di lavoratori laureati, e Cristini *et al.* (2005, 2007) in cui si verifica la diversa efficienza dei meccanismi relativi ai disegni degli incentivi operanti nei contratti decentrati. Per un'analisi comparata degli incentivi *output-oriented* e *input-oriented* cfr. Leoni *et al.* (1999), e della partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili cfr. Pini (2000).

motivanti. Con i tradizionali indicatori, l'impresa promette, se le cose andranno complessivamente bene, una condivisione dei risultati *aggiuntivi*, al fine di mantenere una pace sociale e prevenire il formarsi di una certa insoddisfazione, che potrebbe sfociare in un calo degli sforzi e degli impegni individuali. Sul fronte dei riconoscimenti pro-capite, nella stragrande maggioranza dei casi la fetta della torta erogata ai lavoratori viene suddivisa semplicisticamente sulla base della presenza, qualche volta ponderata per gli inquadramenti, il che ha tutto il sapore di una distribuzione di risorse a pioggia (sempre che piova!).

Rispetto alle comuni aspettative, i meccanismi di *profit-sharing* (che prevedono che l'incremento salariale sia collegato a indici o voci 'nominali' del bilancio dell'impresa, quali gli incrementi di fatturato, del MOL, ecc.) rischiano di generare risultati negativi sull'inflazione, e in quanto tali perversi. Infatti l'addivenire da parte datoriale ad un accordo sul contratto decentrato potrebbe essere il risultato di un calcolo sul possibile incremento dei propri prezzi, e quindi sull'aumento dei valori nominali degli indicatori di bilancio (eletti ad obiettivo). La clausola di pagare il salario accessorio solo al verificarsi di queste condizioni finisce per non spingere l'impresa a ricercare incrementi di produttività reale, ma di accontentarsi di «redistribuire» una parte dei risultati raggiunti, pagando cioè solo quegli incentivi concordati che scaturiscono dal successo di strategie aziendali nei confronti degli aumenti nominali delle poste in gioco, vale a dire dal successo delle strategie inflazionistiche nel mercato del prodotto.

In ogni caso in questo tipo di schema l'indicizzazione del salario accessorio sarebbe in un certo qual senso garantita se, e solo se, il prodotto tra i valori nominali aziendali eletti ad obiettivo e i parametri di incentivazione risultasse allineato al tasso di inflazione, azienda per azienda.<sup>27</sup> Per andare verso un riconoscimento della produttività occorre che il premio, ponderato per il peso che questo assume nel salario di fatto, sia di ammontare tale da superare l'inflazione.

Gli aspetti critico-analitici di questo schema (peraltro molto praticato dalla contrattazione decentrata in essere) sono due: da un lato la corretta determinazione dei parametri che misurano l'*intensità di incentivazione* (Milgrom e Roberts, 1994, pag. 325), e dall'altro l'*andamento lineare o meno di questi parametri*. L'intensità degli incentivi è cruciale e l'attenzione dei ricercatori, ma anche degli operatori, ruota in genere attorno a quattro fattori: la profittabilità degli sforzi incrementali, la precisione della valutazione delle attività desiderate, il grado di avversione al rischio da parte del lavoratore e la sua reattività agli incentivi.

Volendo salvare la contrattazione decentrata così come è stata codificata, ciò che servirebbe, a nostro parere, è un ribaltamento culturale della *strumentazione* incentivante in questione, che da *output-oriented* dovrebbero diventare di tipo *input-oriented*, connessa cioè ad incentivi economici che riconoscano e stimolino l'apprendimento dei singoli lavoratori, nonché la costruzione di ruoli e lo sviluppo delle competenze (polivalenza e policompetenza). In questi schemi, gli apprendimenti e le competenze vengono definite come un insieme di comportamenti organizzativi *richiesti dal ruolo*, che la negoziazione decentrata ha il compito di tradurre in parametri crescenti di ampiezza e di profondità. L'incentivo economico assume in questo impianto la funzione di leva e di stimolo all'auto-riflessività nei confronti delle pratiche lavorative quotidiane, nella direzione dei parametri di ruolo pattuiti. Dal momento che questo tipo di incentivi è diretto a stimolare i comportamenti

---

<sup>27</sup> Tre esempi alternativi per capire questa tecnica incentivante. L'impresa riconosce in forma collettiva ai lavoratori: (i) l' $x\%$  per ogni incremento percentuale del rapporto tra margine operativo lordo e valore aggiunto; (ii) l' $y\%$  per ogni incremento percentuale del fatturato; (iii) lo  $z\%$  per ogni decremento percentuale del rapporto tra costo del lavoro e valore aggiunto.



organizzativi ‘desiderati’ nei confronti dei lavoratori, esso risolve in positivo la questione della valutazione della performance dei singoli lavoratori.<sup>28</sup> In questo modo si evita la distribuzione a pioggia degli incentivi sopra lamentata, anche se rimane aperta la questione relativa al valore economico degli incentivi pattuiti rispetto al tasso di inflazione.<sup>29</sup> Il rischio di valutazione non obiettiva della prestazione da parte del diretto superiore viene di norma controbilanciato da un diretto coinvolgimento del sindacato nella negoziazione dei criteri e delle procedure valutative (coerentemente alla cosiddetta «equità procedurale» di cui parla Greenberg, 1987<sup>30</sup>), non certo nella valutazione delle competenze espresse dal singolo lavoratore, che spetta – per responsabilità – al diretto superiore/valutatore.<sup>31</sup>

Ci potrebbe però essere anche una terza via, intermedia fra le due, che lega l’attivazione di meccanismi di condivisione dei risultati aziendali alla *simultanea* implementazione di una serie di meccanismi di reingegnerizzazione dei luoghi di lavoro. Questi dovrebbero introdurre pratiche lavorative ad alta *performance*, essendo volti ad ampliare il coinvolgimento dei lavoratori, a migliorare il clima aziendale e la valorizzazione delle risorse umane, a far crescere la percezione del vantaggio di cooperare con supervisor dai tratti ‘formativi’, ad abbassare il grado di controllo, ad aumentare la formazione, la sicurezza del posto e la soddisfazione del lavoro.<sup>32</sup> E l’insieme di queste pratiche potrebbero (o dovrebbero) essere il risultato di quei «programmi concordati fra le parti» (punto 9 dell’Accordo Quadro) volti a perseguire obiettivi di produttività, di qualità, di efficienza e di efficacia. Ma di tutto ciò, al di là delle formule sulla condivisione dei risultati aziendali, sembra veramente difficile trovare traccia nei contratti aziendali (tranne eccezioni), soprattutto quando si va oltre la fraseologia e la semantica d’uso e si cercano indicatori quantitativi e qualitativi di queste pratiche performanti.

I mancati approfondimenti in questa direzione hanno prodotto un abbondante tasso di retorica attorno allo sviluppo delle competenze dei lavoratori, sviluppo che è stato lasciato all’«industria della formazione continua», che *ha fortemente scolarizzato la formazione*, fino a rovesciare il concetto europeo di *learning* in una formazione che non è nemmeno di tipo *on-the-job*, ma che consiste in un puro e semplice *training* d’aula.

## 9. Le contraddizioni interne all’«elemento di garanzia retributiva»

La consapevolezza della scarsa diffusione della contrattazione decentrata ha indotto i sottoscrittori degli accordi, sotto la spinta sindacale, a prevedere una «rete di garanzia» a favore dei lavoratori dipendenti non coperti dalla contrattazione di secondo livello. L’introduzione dell’«elemento di

---

<sup>28</sup> Il fondamento teorico più consono è quello della teoria (microfondata) dei salari di efficienza, nella versione secondo cui lo sforzo incentivato è connesso all’apprendimento e allo sviluppo delle competenze individuali.

<sup>29</sup> Per una puntuale disamina dei due schemi di incentivazione menzionati nel testo si rinvia a Leoni *et al.* (1999) e Leoni e Mazzoni (2008).

<sup>30</sup> L’equità dello scambio è composta, secondo l’analisi di Greenberg (1987), da tre dimensioni: i) quella distributiva, che attiene al senso di imparzialità percepita circa l’ammontare dei compensi ricevuti; ii) quella procedurale, che attiene al processo seguito per arrivare all’allocazione delle risorse; iii) quella dell’interazione, che riguarda i rapporti tra gli individui all’interno dell’organizzazione e tra i rappresentanti dei lavoratori e la parte manageriale.

<sup>31</sup> Nelle prime implementazioni di questi impianti è spesso previsto un organismo interno di ‘arbitrato’, per affrontare casi di valutazioni fortemente divergenti tra valutato e valutatore; in questo organismo il sindacato svolge il ruolo di garante nei confronti del lavoratore rispetto alle «procedure pattuite».

<sup>32</sup> Riscontri econometrici positivi di questa impostazione sono presentati e discussi in Kruse *et al.* (2008) e Blasi *et al.* (2008) relativamente ad imprese statunitensi.

garanzia retributiva»<sup>33</sup> costituisce un passo decisamente positivo verso una condizione di maggior equità delle remunerazioni relative. Esso non è altro che una trasposizione di quanto era stato concordato fra le tre OO.SS. nel maggio del 2008, là dove si affermava che i CCNL avrebbero dovuto prevedere che la contrattazione salariale del secondo livello si sarebbe dovuta sviluppare a partire da una quota fissata dagli stessi CCNL. La formulazione adottata nei documenti sottoscritti presenta però delle incongruenze di non facile soluzione.

La prima riguarda il fatto che l'«elemento» viene pattuito al momento del rinnovo del CCNL con una doppia clausola condizionante: da un lato la *determinazione* del suo ammontare deve essere fatta guardando all'indietro, cioè valutando l'andamento delle imprese del settore dell'ultimo quadriennio, senza specificare però se dovranno essere presi in considerazione indicatori reali (incrementi di produttività) o finanziari (tassi di profittabilità, incrementi di fatturato, ecc.) oppure entrambi; dall'altro l'*erogazione* deve essere posticipata, precisamente alla fine del contratto triennale. Al momento dell'erogazione del premio la situazione economico-finanziaria delle imprese potrebbe essersi evoluta in modo peggiore o migliore rispetto alla situazione quadriennale precedente alla determinazione dell'ammontare pro-capite di questo elemento, mettendo a disagio, a seconda dei casi e dell'entità dello scostamento tra il pattuito e l'ammontare sostenibile per l'impresa, una delle due parti.

Se si confrontano i lavoratori di due imprese, una con la contrattazione aziendale ed una senza (quindi con l'obbligo contrattuale per questa di pagare *ex-post* quanto dovuto dall'«elemento»), emerge che nella prima il premio-incentivante viene conseguito a seguito di obiettivi prospettici (*forward looking*) che si realizzano *in progress* (e quindi con erogazioni parziali anche annuali). Nella seconda il premio è determinato a priori, anche se verrà incassato solo al termine del triennio, ma non è connesso al modo di operare nel corso del triennio del contratto. In questa situazione è ben difficile vedere all'opera un reale *incentivo*-stimolo ad operare per il raggiungimento di determinati obiettivi. E' piuttosto un disegno retrospettivo (*backward looking*), che assume il valore di una erogazione (a pioggia) *ex-post*.

Due avrebbero potuto essere le alternative:

- a) determinare ed erogare immediatamente l'«elemento» al rinnovo del CCNL, sulla base di una valutazione retrospettiva dell'andamento economico del settore<sup>34</sup>;
- b) fissare questo elemento (così come era stato concordemente delineato nell'Accordo delle tre organizzazioni sindacali del maggio 2008), sulla base della situazione prospettica, da erogarsi periodicamente nel corso del triennio di validità del contratto. Avrebbe avuto il valore di una 'previsione' (o programmazione) dello sviluppo della produttività aziendale, che avrebbe potuto essere accompagnato da un meccanismo di conguaglio a fine contratto (Ciccarone, 2009).

Con un costo aggiuntivo stabilito in termini prospettici, le imprese si verrebbero a trovare – in uno spirito syloslabiniano – nella condizione di essere stimolate ad operare, con il coinvolgimento del sindacato, in progetti ed obiettivi *per recuperare quanto stabilito, e anche eventualmente per andare oltre* la quota fissata nel CCNL, condividendo con i lavoratori la eventuale produttività *aggiuntiva*. In questo modo rimarrebbe in vita un elemento capace di incentivare entrambe le parti sociali a sviluppare la contrattazione aziendale, trattandosi di un meccanismo che promette guadagni reciproci (strategia «win-win»).

---

<sup>33</sup> Questo elemento ha preso spunto dall'«elemento perequativo» del CCNL dei metalmeccanici.

<sup>34</sup> Magari ponderato per classi dimensionali dell'impresa e/o per aree territoriali (o per filiere produttive).

La seconda incongruenza è connessa alla clausola secondo cui l'elemento di garanzia retributiva assorbe quei trattamenti che i lavoratori individualmente percepiscono sotto forma di erogazioni concesse unilateralmente dall'impresa. Non essendo quindi un «elemento» che viene concesso in alternativa *solo* alle componenti contrattate collettivamente a livello aziendale, c'è il serio rischio che questa clausola scoraggi la contrattazione aziendale, a favore di politiche retributive unilaterali e individuali. L'idea sottostante è quella che il *management*, consapevole del fatto che in assenza di una contrattazione decentrata dovrà sostenere, al termine del contratto collettivo triennale, il costo dell'elemento di garanzia retributiva per ogni lavoratore, sarà tentato di anticiparlo *ad personam* sotto la spinta di obiettivi quali il mantenimento delle prerogative gestionali, l'acquisizione e/o il mantenimento di una pace sociale e l'esclusione del sindacato dai luoghi di lavoro. La tentazione potrebbe coinvolgere anche le imprese già sottoscrittrici di contratti decentrati, che potrebbero essere indotte a non rinnovarli per adottare schemi di erogazione unilaterale. Questa soluzione peraltro riduce lo spirito degli obiettivi «concordati fra le parti» (punto 9 dell'Accordo Quadro del gennaio 2009), i quali potranno essere verosimilmente disattesi, a favore di meccanismi individuali. La terza incongruenza è connessa al fatto che i documenti sottoscritti richiamano espressamente la normativa che contiene la riduzione di tasse e contributi *anche* sulle cosiddette erogazioni unilaterali, contrariamente a quanto si era decretato con il Protocollo sul Welfare del luglio 2007, che prevedeva la decontribuzione, la detassazione e la totale pensionabilità solo degli incentivi per la produttività *contrattati* a livello decentrato. Gli incentivi fiscali promessi dal Governo per favorire l'allargamento della contrattazione decentrata, e consistenti in una imposta secca del 10% applicabile agli incrementi salariali decisi a livello decentrato, dovrebbero procurare un vantaggio sia all'impresa (che può ridurre il proprio costo, a parità di premio percepito dai lavoratori) sia ai lavoratori (i quali, vedono erogarsi un premio maggiore, a parità di impegno). Boeri e Garibaldi (2009) segnalano però il rischio della non piena consapevolezza degli effetti di questa clausola, che potrebbero comportare una riduzione delle entrate fiscali stimate in 4 miliardi di euro, equivalenti a quasi un terzo di punto del PIL. Senza la prospettiva, aggiungiamo noi, che nel futuro le finanze pubbliche ne traggano un qualche beneficio se, come argomentato in precedenza, gli schemi *profit-sharing* non contribuiranno a far crescere la produttività e il reddito prodotto. Nella situazione contingente, i vincoli di finanza pubblica sembrano comunque rendere poco verosimile questa strada.

Vanno richiamate comunque due ulteriori preoccupazioni, ben espresse da Carniti (2009). La prima è relativa al doppio regime fiscale che si viene a determinare (uno per il salario nazionale e l'altro, più vantaggioso, per il salario d'impresa), con la conseguenza di vedere tassare diversamente due lavoratori dipendenti con lo stesso salario lordo: in un caso determinato dal solo contratto nazionale, nell'altro come somma di due livelli di contrattazione. La seconda preoccupazione è legata al rischio che la soluzione adottata incoraggi comportamenti opportunistici o elusivi, trasformando fittiziamente (tanto più che ora sono ammessi anche patti in deroga ai salari nazionali) parte della retribuzione nazionale in aziendale o locale, al solo scopo di ridurre le imposte ed i contributi da pagare.

In sede di conclusione possiamo far rilevare che gli incentivi statali dovrebbero perseguire una sorta di 'bene pubblico', rappresentato in questo caso dallo sviluppo della produttività. Se tali incentivi non raggiungessero l'obiettivo (come noi temiamo, nel caso dei meccanismi i *profit-sharing* non collegati a processi performanti di reingegnerizzazione dei luoghi di lavoro), al danno erariale rischierebbe di aggiungersi anche la beffa di aver favorito l'allargarsi di disegualanze

salariali. Per converso, qualora l'erogazione unilaterale volesse rispondere al genuino obiettivo di stimolare i lavoratori verso uno sviluppo delle loro competenze, non si capisce perché i contratti decentrati non vengano allora progettati sulla base di criteri *input-oriented* quali quelli che abbiamo in precedenza richiamati.

## **10. Ciò che servirebbe è un coraggioso «Patto sociale per la produttività»**

Sulla base dei risultati di studi a livello internazionale e nazionale<sup>35</sup> gli investimenti in nuove tecnologie (ICT) non danno luogo ai rendimenti attesi se non vengono accompagnati, *simultaneamente*, da cambiamenti tanto nel disegno organizzativo delle imprese quanto nelle pratiche lavorative. Sono questi gli obiettivi del *Patto Sociale per la Produttività e la Crescita*<sup>36</sup> in cui si prevede una doppia (e complementare) triangolazione, la prima tra investimenti in ICT, cambiamenti organizzativi e nuove pratiche di lavoro<sup>37</sup>, la seconda tra organizzazioni datoriali, sindacali e governo per realizzare uno «scambio politico» fra *moderata crescita* del salario reale e *crescita* degli investimenti in ICT e in capitale organizzativo, tanto nel mondo delle imprese private quanto nella miriade di organizzazioni pubbliche.

Nonostante il clima sul fronte delle relazioni industriali non sia per niente favorevole ad una nuova stagione di atti concertativi, la proposta muove dallo spirito e dagli insegnamenti di Ezio Tarantelli, e dalla constatazione che non si raggiungono i lusinghieri risultati dell'impresa 'internamente flessibile' (maggior produttività e più elevati salari, crescita implicita delle competenze dei lavoratori, maggior soddisfazione dei lavoratori stessi e, infine, maggior propensione dell'impresa all'innovazione sia dei prodotti sia dei processi) se non vincendo resistenze culturali e superando gli ostacoli ben analizzati dallo studio della Commissione Europea del 2002 (*New Forms of Work Organisation: the Obstacles to Wider Diffusion*). Questo è possibile seguendo specifici programmi di politica industriale, peraltro già sperimentati da diversi paesi europei. Il nostro però è tra i pochi paesi che hanno ignorato la potenzialità dell'organizzazione flessibile e del pieno sviluppo delle competenze, preferendo percorrere una strada opposta.

### **10.1 I contenuti del Patto**

La proposta del Patto si ispira alle principali esperienze positive dei paesi dell'Europa centrale e settentrionale nell'attività di promozione e diffusione delle nuove forme organizzative, e si inserisce nel contesto della struttura delle relazioni industriali del nostro paese disegnate dall'Accordo di luglio del 1993. Essa contempla due livelli di azione:

- a) il primo, a livello nazionale, prevede la condivisione da parte delle organizzazioni datoriali e sindacali, nonché del governo, di un Protocollo sull'organizzazione del lavoro e sull'impresa flessibile che ricalchi i suggerimenti del citato documento europeo. Tale Protocollo deve

---

<sup>35</sup> Per una rassegna di questi studi si rinvia a Labory *et al.* (2008).

<sup>36</sup> Cfr. Acocella, Leoni e Tronti (2006).

<sup>37</sup> I cambiamenti organizzativi e le nuove pratiche di lavoro riguardano: (1) riduzione/contenimento dei livelli gerarchici, (2) estensione del lavoro in team (con poteri alla squadra), (3) creazione di gruppi interfunzionali per attività di *problem solving*, (4) coinvolgimento e consultazione dei singoli lavoratori e delle organizzazioni sindacali, (5) sistema dei suggerimenti dal basso con incentivi economici, (6) costruzione dei ruoli di polivalenza e policompetenza, (7) rotazione strategica della manodopera (con affiancamento nelle fasi iniziali), (8) valutazione periodica della performance individuale, (9) incentivi di breve (per apprendere e sviluppare le competenze), (10) incentivi di lungo (con carriere in diagonale).

contemplare un impegno circa l'adozione, con adeguati investimenti a livello di impresa o di stabilimento, delle pratiche e dei disegni organizzativi idonei a generare gli effetti positivi poc'anzi richiamati. A fronte di tali investimenti, le OO.SS. si impegnano, a livello decentrato, a cooperare affinché i cambiamenti pattuiti vengano introdotti.

A fronte di tali intendimenti, il governo si impegna:

- i. ad adottare le pratiche virtuose sopra richiamate (cfr. nota n. 37) nell'organizzazione della PA (in senso lato),
  - ii. a sostenere, con incentivi fiscali, la diffusione e lo sviluppo delle nuove forme di organizzazione del lavoro nel settore privato dell'economia, in quanto 'beni pubblici', capaci di facilitare la riduzione dei *gap* di *performance* rispetto agli altri paesi concorrenti, la crescita economica e i redditi pro-capite;
- b) il secondo, a livello decentrato, prevede la negoziazione di accordi tra le parti sociali per l'introduzione degli aspetti della nuova organizzazione del lavoro non ancora eventualmente implementati nella singola specifica impresa o stabilimento. Tale accordo costituisce la condizione *sine qua non* per poter accedere agli incentivi fiscali pubblici.

## ***10.2 Natura degli incentivi e costo dell'operazione***

Siamo consapevoli che la «rivoluzione copernicana» cui dovrebbero andare incontro lavoratori e management nella costruzione di un'impresa 'internamente flessibile' comporta notevoli sforzi di apprendimento, riposizionamenti professionali e costi. Tutti questi aspetti sono stati analizzati in uno specifico documento sottoposto alla valutazione della I Commissione CNEL nella primavera scorsa<sup>38</sup>.

Le stime più aggiornate sulla diffusione della contrattazione decentrata nei comparti dell'industria e dei servizi, indica in circa 3,6 milioni i lavoratori coperti dalla contrattazione decentrata, rispetto ad una platea di lavoratori dipendenti di 12 milioni circa (PA esclusa). L'obiettivo di diffusione della contrattazione nell'arco di un triennio (2009-2011) potrebbe essere ragionevolmente fissato in 5 milioni di lavoratori dipendenti.

Al fine di motivare il lavoratore ad apprendere le nuove modalità di lavoro, si è stimato di attribuire un incentivo economico di 50 € mensili netti (in rata unica annuale, pari a 600 €), il che comporta un costo per la finanza pubblica di 3 miliardi di euro. A ciò andrebbe aggiunto un ulteriore costo, per coprire l'aliquota fiscale marginale (stimabile attorno al 30%), per un importo complessivo di circa 0,9 miliardi di euro, e la fiscalizzazione degli oneri sociali (a carico del lavoratore e dell'impresa), per un totale stimabile in un'aliquota del 40%, per un costo complessivo di 1,2 miliardi di euro. Essendo il primo dei due costi aggiuntivi una partita di giro per la finanza pubblica, il costo netto si attesterebbe sui 3,3 miliardi (mentre quello lordo corrisponderebbe a 4,2 miliardi di euro), che potrebbero però arrivare a 3,5 miliardi netti (da sostenere per un triennio) aggiungendo un servizio di assistenza, consulenza e monitoraggio, espletabile da un gruppo di esperti e di soggetti istituzionali all'uopo selezionati.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Si veda Acocella, Leoni e Tronti (2008). Il documento è scaricabile da <http://pattoproductivita.unibg.it>. La necessità di accordi incentivanti dell'aumento di produttività è anche sottolineata in Tronti (2008).

<sup>39</sup> Per rafforzare la massa d'urto degli incentivi volti all'innovazione organizzativa si è altresì proposto di trasformare la 'logica' del salario decentrato attualmente erogato, stimabile attorno al 13-14% sopra il salario contrattuale. La proposta è di impiegare gran parte di queste risorse (circa 80 euro lordi al mese) riversandole sul conto degli incentivi per l'apprendimento, determinando in questo modo un effetto leva più potente.

A carico delle imprese rimarrebbero i costi relativi al fatto che i cambiamenti, nell'arco della presumibile durata triennale del processo, comporterebbero usi non ottimali delle risorse produttive nel corso dell'attività produttiva, che sono difficili da stimare, ma in ogni caso non sottovalutabili.

L'impatto netto effettivo sulla finanza pubblica, rispetto a quello di 4 miliardi stimato da Boeri e Garibaldi relativamente all'applicazione dell'imposta secca sugli incrementi del salario decentrato (cfr. *supra*, par. 9), dovrebbe risultare ulteriormente attenuato o annullato per effetto della crescita della produttività e quindi del PIL procapite che questo schema è in grado di generare.

L'avvio del Patto dovrebbe costituire anche l'occasione per una ricognizione di tutte le istituzioni, gli organismi e le risorse finanziarie, centrali e locali, destinate al miglioramento del lavoro e dell'impresa, al fine di verificare le loro compatibilità e le loro complementarità con l'impianto del Patto, per eliminare doppioni e sovrapposizioni, e per generare quelle sinergie necessarie a determinare il maggior impatto possibile sui processi produttivi. Dovrebbe costituire anche il momento per un profondo ripensamento sulla formazione professionale, che da fatto prevalentemente d'aula, dovrebbe diventare un'attività sul luogo e sul posto di lavoro, attraverso piani concordati in cui venga previsto un accompagnamento, una supervisione, una attività di *coach* da parte non solo dei diretti superiori ma anche di esperti della formazione sul campo. Il ripensamento dovrebbe riguardare anche la filosofia dei fondi interprofessionali (che presentano fra l'altro una inspiegabile quantità di risorse finanziarie non impiegate<sup>40</sup>) affinché la formazione sul posto venga esplicitamente riconosciuta, soprattutto nei confronti della fascia operaia impegnata nel nucleo operativo, fascia che appare più problematico staccare dalla produzione e avviare alla formazione d'aula, ma che è anche quella che, nello stesso tempo, richiede una pedagogia formativa più operativa.

Rispetto ai contenuti della formazione, occorrerebbe riservare grande attenzione non solo alle competenze di mestiere, ma anche – e soprattutto – a quelle cognitive, relazionali e gestionali, in quanto la diagnostica delle difettosità e della qualità delle produzioni, il lavoro in squadra e le continue innovazioni richiedono professionalità polivalenti e in perenne evoluzione in tutti settori e in tutte le occupazioni.

## **11. Considerazioni conclusive**

In questo lavoro abbiamo valutato le conseguenze sul salario reale lordo dei recenti Accordi contrattuali alla luce di un semplice modello e di alcune considerazioni inerenti i fattori che influenzano la dinamica della produttività del lavoro. Pur facendo ricorso ad un ampio spettro delle possibili evoluzioni alternative delle variabili e di alcuni parametri, sono stati trovati risultati che indicano sempre una variazione annuale del salario reale non positiva. Capovolgere tale segno richiederebbe un insieme di modifiche all'impianto degli accordi che abbiamo cercato di delineare.

Riscrivere le regole della contrattazione, in un momento di crisi strutturale quale quello che stiamo affrontando, a nostro avviso richiede in primo luogo la consapevolezza (di tutte le parti: imprese, sindacati e governo) che lo scambio salario-lavoro è oggi bloccato, nel senso che il mancato sviluppo della produttività blocca la crescita della remunerazione e demotiva i lavoratori, e in secondo luogo il coraggio (di tutti) di pensare ad un «nuovo e innovativo scambio politico»

---

<sup>40</sup> Le risorse finanziarie versate dalle imprese ai vari fondi interprofessionali e non utilizzate, nel periodo che va dal Gennaio 2004 (entrata in vigore della norma) al Novembre 2008, sono pari a 727 milioni di euro, corrispondenti al 47% del totale dei fondi disponibili (Ministero del Lavoro, 2009, pagg. 83-84).

orientato verso l'innovazione tecnico-organizzativa, in cui i principali soggetti sociali, nei luoghi di lavoro ma anche sul territorio, siano incentivati a cooperare per realizzare una condizione di lavoro qualitativamente migliore. Continuare nella reiterazione di declinazioni vaghe e generiche di pattuizioni e accordi finalizzati ad un generico sostegno della produttività alimenta un esercizio di retorica poco edificante ed efficace.

Nell'economia della conoscenza, le politiche volte ad aumentare le spese in R&S, le infrastrutture, le regolamentazioni dei mercati, il superamento del nanismo delle imprese, la riqualificazione del capitale umano, costituiscono una condizione necessaria ma non più sufficiente. Ciò che il nuovo paradigma tecnologico e l'incertezza generata dalla globalizzazione dei mercati impongono, accanto ad una politica economica volta ad incoraggiare l'evoluzione della struttura industriale, è di riservare una particolare e significativa attenzione ai cambiamenti delle forme organizzative e delle pratiche di lavoro, per i quali il coinvolgimento delle rappresentanze aziendali diventa una condizione *sine qua non* per contenerne i costi ed accelerare i tempi del recupero nei confronti dei nostri *competitor*.

Un disegno dei luoghi di lavoro del tipo di quello sopra delineato ha la prerogativa di mobilitare l'intelligenza di un più ampio numero di lavoratori, e di creare una nuova sintesi, qualitativamente migliore, tra lavoro manuale e lavoro mentale rispetto al modello tradizionale. E questo è proprio ciò che, in un contesto di continui cambiamenti, elevata volatilità e incertezza sostanziale, viene maggiormente richiesto sia agli individui che alle organizzazioni produttive in quanto tali, vale a dire un'attività *cognitiva* e *comunicativa* (Cainarca e Zollo, 2001), ovvero una competenza distintiva tanto nella sfera delle *analisi* e delle *interpretazioni* dei fatti economico-produttivi quanto in quella delle *interazioni* fra i vari soggetti coinvolti.

L'impianto della contrattazione che abbiamo qui delineato mira proprio a creare luoghi di lavoro con queste caratteristiche.

## Appendici

**A1.** Un'attenta osservazione delle variazioni dei prezzi dei beni energetici in Italia indica che gli adeguamenti dei prezzi interni alle quotazioni internazionali del petrolio appaiono veloci e completi nella fase di aumento, mentre sono più lenti e incompleti nella fase di contrazione. Ad esempio, nel luglio 2008 il prezzo del greggio europeo – il Brent, punto di riferimento per il calcolo del prezzo della benzina - era attorno ai 147 dollari (equivalenti all'epoca a circa 100 euro) e il prezzo della benzina era di 1,60 euro al litro (0,77 al netto delle imposte). Nel marzo 2009 il prezzo del Brent era attorno ai 45 dollari, equivalenti a circa 35 euro (con un calo del prezzo in euro pari al 65%), mentre il prezzo della benzina era di 1,15 euro al litro (0,44 euro al netto delle imposte), con un calo del 28% in termini di prezzi al lordo delle imposte e del 43% in termini di prezzi al netto delle imposte. Di conseguenza le asimmetrie di comportamento dei prezzi interni rispetto alle quotazioni internazionali dei beni energetici importati sono da annoverarsi tra i fatti stilizzati di cui occorrerebbe tenere conto. Il calcolo da parte dell'Isae dell'elasticità di prezzo dei beni energetici rispetto alle variazioni del prezzo del petrolio in euro incorpora e convalida queste asimmetrie, con ciò rispettando, peraltro, i termini degli accordi.

**A2.** Nella costruzione del paniere dell'IPCA l'Istat include soltanto gli affitti effettivi e non quelli figurativi. I primi interessano nel 2009 il 17,2% delle famiglie italiane (il restante 82,8% delle famiglie vive in un'abitazione di proprietà o in usufrutto o in uso gratuito) ed entrano nel paniere con un peso solo del 2,22%. Nell'indagine sui consumi delle famiglie del 2006, la voce 'Fitto figurativo' pesava per il 19,5% della spesa media mensile. È probabile che per i lavoratori il peso di questa voce sia minore, ma non di molto, essendo la percentuale di famiglie italiane proprietarie di una casa particolarmente elevata.

Eurostat e l'Oecd stanno da tempo esaminando l'opportunità di includere anche i fitti figurativi ed è in atto un progetto pilota di Eurostat (il progetto OOH; cfr., ad esempio, Eurostat, 2008), che concerne in particolare le modalità e gli effetti di criteri alternativi per valutarli.<sup>41</sup> Ovviamente, la loro inclusione o meno dipende dalle finalità di costruzione dell'indice dei prezzi, ma almeno quella di comparabilità delle statistiche dei diversi paesi ne richiede l'inclusione nell'IPCA.<sup>42</sup> E' comunque riconosciuto che l'esclusione dei fitti figurativi ha generato una sottovalutazione dell'inflazione (European Forecasting Network, 2004), in particolare per alcuni paesi, come il nostro. Se si fa riferimento al periodo 1996-2003, l'inclusione dei fitti figurativi nell'IPCA italiano avrebbe comportato un aumento di ben 3/10 di p.p. (dal 2,2% al 2,5%) dell'IPCA (cfr. Christensen *et al.*, 2005, table 5). In termini percentuali questo implicherebbe un valore di  $\beta$  (ossia del parametro con il quale indichiamo il rapporto tra inflazione effettivamente rilevante per i lavoratori e IPCA nella (6)) superiore a 1,1, che è il valore invece da noi ipotizzato.

**A3.** I salari più bassi sperimentano un'inflazione più elevata (Istat e Banca d'Italia, citate nel testo), verosimilmente perché indirizzati verso un paniere che privilegia i beni ad alta frequenza di

---

<sup>41</sup> Per una discussione dei vari metodi disponibili cfr. Diewert (2004). Fra questi, economisti come Goodhart preferiscono il cosiddetto *net acquisition approach*, che misura la variazione nel prezzo delle case di nuovo acquisto (cfr. Goodhart, 2001). Questo metodo è coerente con il trattamento degli altri beni durevoli e garantisce secondo Goodhart una misura dell'inflazione vicina al concetto ideale dell'inflazione stessa come riduzione del valore della moneta.

<sup>42</sup> In particolare, ciò è richiesto dalla diversità nei vari paesi nella diffusione della proprietà dell'abitazione da parte dell'occupante, che provoca una distorsione nelle statistiche nazionali (cfr. Christensen *et al.*, 2005; Spiteri, 2008).



acquisto (quelli di consumo quotidiano, che costituiscono il 40% circa dell'intero paniere dell'indice<sup>43</sup>), che a loro volta mostrano una dinamica inflazionistica sistematicamente più elevata<sup>44</sup> rispetto a quelli a media e a bassa frequenza<sup>45</sup>. Da tutto ciò sembra plausibile e legittimo inferire un certo grado di perdita del salario reale dei lavoratori dipendenti coperti dal CCNL (che include operai e impiegati, ma non i dirigenti, per esempio) se si osservano le dinamiche inflazionistiche delle tre categorie di beni. Vale la pena di ricordare che il differenziale di inflazione fra le tre categorie di beni registrato nell'ultimo anno è stato piuttosto marcato: 2,5 punti percentuali, tra la prima e la seconda categoria, 4 punti tra la prima e la terza (Istat, 2009, pag. 9, fig. 10).

Sulla base di queste informazioni sarebbe quindi auspicabile un meccanismo che operi una copertura dei salari in modo inversamente proporzionale ai livelli di questi. In assenza di puntuali e aggiornate informazioni sulla distribuzione dei salari per classi di reddito, e aspettandoci che la stessa abbia tradizionalmente una lunga coda a destra della distribuzione stessa (alimentata dalla componenti dei redditi alti dei liberi professionisti, super tecnici, dirigenti e manager d'impresa, ecc.), assumiamo – in alcuni degli scenari che andiamo a simulare – che i lavoratori a redditi medi abbiano un paniere di consumo che sperimenta una maggior dinamica inflazionistica, dell'ordine di grandezza di 0,1-0,2 punti percentuali rispetto a quella media ufficiale.

**A4.** Il calcolo del *grado di copertura dell'inflazione offerto dai valori del 'punto'* ( $\delta$ ) è stato effettuato dopo il 1993 prendendo il «salario medio» della scala parametrica<sup>46</sup> e includendo, oltre ai valori tabellari, un'anzianità media ed altre eventuali indennità in cifra fissa stabilite dagli stessi contratti nazionali. In alcuni contratti, la tecnica del punto è sostituita con aumenti in valore assoluto (sempre rapportati all'inflazione). Le intese firmate nel 2009 prevedono espressamente che il livello salariale su cui verrà calcolata la copertura non sarà più quello della posizione media della scala parametrica, bensì quello della posizione minima («minimi tabellari»), vale a dire quel livello medio salariale *d'ingresso* effettivamente praticato nella categoria (che per qualche impresa corrisponde alla posizione parametrica di base, posta uguale a 100, per altre ad un gradino superiore). L'Ires-CGIL stima questa perdita di copertura attorno ad un valore medio – tra i diversi contratti – del 12,6%<sup>47</sup>. Tale stima però fa riferimento prevalentemente ai CCNL firmati dalle tre grandi organizzazioni sindacali con Confindustria. In diversi settori esistono tuttavia anche altri CCNL firmati con altre Associazioni datoriali, in cui la differenza è più bassa. Una stima che tenga conto delle diverse situazioni contrattuali tanto per settori quanto per categorie (o comparti

---

<sup>43</sup> Trattasi di alimentari, giornali, carburanti, tabacchi, spese al bar, ecc.

<sup>44</sup> I dati Istat (2009, pag. 9, fig. 10) indicano che nei 60 mesi del quinquennio 2003-2008 il fenomeno si è verificato sistematicamente, ad eccezione dei dodici mesi che vanno da aprile 2005 ad aprile 2006.

<sup>45</sup> Questi due gruppi di beni pesano rispettivamente il 40% e il 20% degli acquisti totali; il secondo di questi due gruppi comprende elettrodomestici, servizi ospedalieri, acquisto di mezzi di trasporto, servizi di trasloco, apparecchi audiovisivi fotografici e informatici, ecc.

<sup>46</sup> Per termine «medio» nella prassi sindacale si intende la posizione della scala parametrica in cui si addensa la maggior parte degli inquadramenti dei lavoratori.

<sup>47</sup> La stima è coerente con alcuni casi specifici: il valore medio del punto fissato nel contratto dei metalmeccanici è pari a € 17,55; nel contratto dei chimici è pari a € 18,70; in quello del commercio a € 14,44. Applicando la clausola pattuita, gli euro scenderebbero rispettivamente a 15,35 (-13%), a 18,33 (-2%) e a 13,92 (-4%). Sul problema non è però facile fornire un'indicazione dirimente, per una semplice questione di carenze nell'apparato statistico disponibile. L'Ires-CGIL (2008) stima che il salario minimo tabellare sia tra il 10% e il 30% al di sotto del salario medio contrattuale: la perdita deriverebbe quindi dal passaggio da un valore medio economico del punto stimato attorno ai 18 € ad un valore minimo 'indicizzato' attorno ai 15,74 €.

dimensionali), si può attestare attorno ad una perdita media del 10%. Pertanto, il valore di  $\delta$  può essere posto pari a 0,90.

**A5.** Con riferimento alla *quota del salario contrattuale nel salario medio di fatto* ( $\alpha$ ), riteniamo che il peso medio delle voci salariali conseguite a livello decentrato possa essere stimato attorno al 10%. Infatti, se ci si riferisce alle stime di Casadio (2008, figg. 3 e 5), nel periodo 2002–2006 il peso delle voci salariali aggiuntive fissate in azienda al di sopra dei minimi del contratto nazionale è pari a 14,9% per le imprese industriali con oltre 20 addetti. Tale peso è del 10,6 per gli operai e del 17,9 per gli impiegati, con differenze significative a seconda delle dimensioni d’impresa e delle aree geografiche. In ogni caso il dato medio così stimato esclude:

- le imprese industriali al di sotto dei 20 addetti, che nella quasi totalità non sono coperte da contrattazione aziendale. Tuttavia in questo ambito non si può assolutamente escludere che non ci siano alcune voci aggiuntive erogate unilateralmente dalle imprese, stimabili in ogni caso al di sotto di quelle erogate per gli operai e gli impiegati della classe di addetti immediatamente superiore;
- il settore dei servizi, che presenta un grado di copertura relativamente più basso di quello industriale, con un peso delle voci aggiuntive inferiore in media a quello del comparto industriale (fatta eccezione per i servizi finanziari, per i quali non si hanno però cifre disponibili).

Questi elementi rendono plausibile la nostra stima di un valore di  $\alpha$  pari a 0,90.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Boeri e Garibaldi (2009) sostengono che in base ai dati INPS in possesso della Fondazione Rodolfo De Benedetti le retribuzioni contrattuali sarebbero pari all’85% delle retribuzioni di fatto. Volendo attribuire questo valore al parametro  $\alpha$ , i risultati di tutte le simulazioni effettuate (vedi tabella 1 nel testo) migliorerebbero solo nel secondo decimale.

### **Riferimenti bibliografici**

- Acocella N., Leoni R., Tronti L. (2006), *Patto Sociale per la Produttività e la Crescita*, <http://pattoproduttivita.unibg.it>
- Acocella N., Leoni R., Tronti L. (2008), *Incentivi fiscali per la promozione della produttività in Italia: strumenti per lo sviluppo del capitale organizzativo e sociale delle imprese. Una proposta*, <http://pattoproduttivita.unibg.it>
- Banca d'Italia (2008), *Relazione annuale per l'anno 2007*, Roma.
- Banca d'Italia (2009), *Relazione annuale per l'anno 2008*, Roma.
- Bassanini A., Ernst E. (2002), Labour Market Institutions, Product Market Regulations, and Innovation: Cross-Country Evidence, *OECD Economics Department Working Paper* 316.
- Boeri T., Garibaldi P. (2009), Come cambia la contrattazione, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 10 febbraio.
- Brandolini A., Casadio P., Cipollone P., Magnani M., Rosolia A., Torrini R. (2007), Employment growth in Italy in the 1990s: institutional arrangements and market forces, in Acocella N., Leoni R. (eds), *Social Pacts, Employment and Growth*, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Blasi J., Freeman R., Mackin C., Kruse D. (2008), creating a bigger pie? the effects of employee ownership, profit sharing, and stock options on workplace performance, working paper 14230, NBER.
- Brynjolfsson E., Hitt L. M. (2000), Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance, *Journal of Economic Perspective*, 14(4): 23-48.
- Cainarca G.C., Zollo G. (2001), Organizzare l'ambiguità, *Sviluppo & Organizzazione*, 187: 107-120.
- Cappelli P., Neumark D. (2001), Do 'High Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcome?, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4): 737-775.
- Carniti P. (2009), Il 'Nuovo modello': contrattare in peggio, [www.eguaglianzaeliberta.it](http://www.eguaglianzaeliberta.it), 25 maggio.
- Casadio P. (2008), Ruolo e prospettive della contrattazione aziendale integrativa: informazioni dall'indagine della Banca d'Italia, *Paper per il Convegno annuale 2008 dell'AIEL*, Brescia.
- CGIL-CISL-UIL (2008), Linee di riforma della struttura della contrattazione, Roma, 12 maggio.
- Christensen A-K., Dupont J., Shreyer P. (2005), International comparability of the consumer price index: Owner-occupied housing, Oecd.
- Ciccarone G. (2009), Equità distributive e produttività programmata: una proposta per la riforma della contrattazione, *Economia & Lavoro*, n.2.
- Commissione Europea (1997), *Green Paper. Partnership for a New Organisation of Work*, Luxembourg, COM (97) 128 final/Supplement to Bulletin, Office for Official Publications of the European Communities.
- Commissione Europea (1998), Communication of the Commission 'Modernising the Organisation of Work: A Positive Approach to Change', Luxembourg, COM (98) 592. Office for Official Publications of the European Communities.
- Commissione Europea (2000), *Joint Employment Report 2000*, Luxembourg, COM (2000) 551, Office for Official Publications of the European Communities.
- Commissione Europea (2002), *New Forms of Work Organisation: the Obstacles to Wider Diffusion*, Final Report, Business Decision Limited, October.

- Confindustria e CISL-UIL (2008), *Proposta di linee guida per la riforma della contrattazione collettiva*, Roma, 10 ottobre.
- Cristini A., Bazzana E., Leoni R. (2005), Il salario tra premio di risultato e nuove pratiche di gestione delle risorse umane. Gli effetti dell'Accordo di Luglio del '93, *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 113(2): 157-176.
- Cristini A., Leoni R. (2007), The '93 July Agreement in Italy: Bargaining Power, Efficiency Wage or Both?, in N. Acocella, R. Leoni (eds), *Social Pacts, Employment And Growth. A Reappraisal of Ezio Tarantelli's Thought*, Heidelberg, Physica-Verlag: 97-119.
- Del Conte M., Devillanova C., Morelli S. (2004), L'indice OECD di rigidità nel mercato del lavoro: una nota, *Politica Economica*, 3: 335-356.
- Diewert E. (2004), The Treatment of Owner Occupied Housing and Other Durables in a Consumer Price Index, mimeo.
- Draghi M. (2007), Consumo e crescita in Italia, presentato alla 48° riunione scientifica annuale della SIE, Torino, ottobre.
- EU-KLEMS (2008), EU KLEMS growth and productivity accounts, [www.euklems.net](http://www.euklems.net).
- European Forecasting Network (2004), The Euro Area and the Lisbon Strategy, [www.efn.uni-bocconi.it](http://www.efn.uni-bocconi.it)
- Eurostat (2001), *Compendium of HICP reference documentation*, Luxembourg.
- Eurostat (2008), Summary Minutes of the Working Group (WG) Meeting "Harmonization of Consumer Price Indices" Held in Luxembourg, 1-2 April 2008.
- Foresti G., Guelpa F., Trenti S. (2007), Quali leve per il rilancio dell'industria? La questione dimensionale, *Collana Ricerche, R07-02, Servizio Studi*, Milano, Intesa San Paolo.
- Gallie D., White M., Cheng Y., Tomlinson M. (1998), *Restructuring the Employment Relationship*, Oxford, Clarendon Press.
- Goodhart, C. (2001), What Weights should be Given to Asset Prices in the Measurement of Inflation?, *The Economic Journal* 111 (June), F335-F356.
- Greenberg J. (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theory, *Academic of Management Review*, 12.
- Ires-CGIL (2008), *Modelli contrattuali e numeri a confronto. Nota a cura di A. Megale, B. Lapadula, R. Sanna*, Roma, 7 ottobre.
- Isae (2009), *Inflazione (indice IPCA) al netto dei prodotti energetici importati. Modalità operative di costruzione e procedure di previsione dell'indicatore*, Roma, 29 maggio.
- Isae (2009b), Stima tasso di inflazione al netto dei beni energetici importati, Roma ([www.isae.it](http://www.isae.it) – pagina IPCA).
- Istat (2009), *La dinamica dei prezzi al consumo - Marzo 2009*, Roma, 16 Aprile.
- Jenkins A., Klarsfeld A. (2002), Understanding 'individualization' in human resource management: the case of 'skill-based pay' in France, *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 198-211
- Kruse D., Freeman R., Blasi J. (2008), Do workers gain by sharing? employee outcomes under employee ownership, profit sharing, and broad-based stock options, working paper 14233, NBER.
- Labory S., Leoni R., Cristini A. (2008), Cambiamenti tecnologici e organizzativi, sistemi di gestione delle risorse umane e performance d'impresa. Una rassegna critica della letteratura, in Leoni R. (a cura di) (2008).

- Lawler E. E. III, Mohrman S. A., Ledford G.E. Jr, (1995), *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1.000 Companies*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Ledford G. E. Jr. (1991), The design of skill-based pay plans, in Rock M.L., Berger L., (eds), *The Compensation Handbook*, 3<sup>rd</sup> edn, New York, MacGraw-Hill.
- Ledford G. E. JR. (1995), Paying for skills, knowledge, and competencies of knowledge workers, *Compensation and Benefit Review*, 27: 55-62.
- Leoni R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Leoni R., L. Tiraboschi, Valietti G. (1999), Contrattazione a livello d'impresa: sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.2.
- Leoni R., Mazzoni N. (2008), Gestione strategica delle risorse umane e sviluppo delle competenze, in Leoni R. (a cura di) (2008).
- Leoni R., Tiraboschi L., Valietti G. (1999), Contrattazione a livello di impresa: sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari, *Lavoro e Relazioni Industriali*, 2: 115-152.
- Lucidi F. (2007), Is there a trade-off between labour flexibility and productivity growth? Some evidence from Italian firms, in Addabbo T., Solinas G. (eds.), *Non standard employment in Italy and quality of work*, Heidelberg, Physica-Verlag (forthcoming, 2010).
- Lucidi F. (2008), Labour market flexibility and productivity growth: new evidence from firm-level data, Sapienza Università di Roma e Fondazione Giacomo Brodolini (mimeo).
- Mandrone E. (2008), *La riclassificazione del lavoro tra occupazione standard e atipica: l'indagine Isfol Plus 2006*, Roma, Collana Studi Isfol, 1.
- Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2005), Organizational Innovations, Human Resources and Industrial Relations, in R. Leoni, Usai G. (eds), *Organizations Today*, New York, Palgrave Macmillan.
- Menezes-Filho N., Van Reenen J. (2003), Unions and Innovation: a Survey of the Theory and Empirical Evidence, in Addison J.T., Schnabel C. (eds), *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Metcalf D. (2003), Unions and Productivity, Financial Performance and Investment: International Evidence, in Addison J.T., Schnabel C. (eds), *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Michie J., Sheehan M. (1999), HRM Practices, R&D Expenditure and Innovative Investment: Evidence from the UK's 1990 Workplace Industrial Relations Survey, *Industrial and Corporate Change*, 8(2): 211-33.
- Michie J., Sheehan M. (2003), Labour Market Deregulation, 'Flexibility' and Innovation, *Cambridge Journal of Economics*, 27(1): 123-43.
- Milgrom P., Roberts J. (1994), *Economia, organizzazione e management*, Bologna, il Mulino.
- Ministero del Lavoro (2009), *Rapporto 2008 sulla formazione continua*, Roma.
- Mookherjee D. (2006), Decentralization, Hierarchies and Incentives. A Mechanism Design Perspective, *Journal of Economic Literature*, vol. XLIV: 367-390.
- Nickell S., Layard R. (1999), Labour Market Institutions and Economic Performance, in Ashenfelter O., Card D. (eds.), *Handbook of Labor Economics*, vol. 3c.
- Olini G. (2008), Mercato del lavoro. Tendenze retribuzione, CISL, Roma.

- O'Shaughnessy K.C., Levine D.I., Cappelli P. (2001), Changes in managerial pay structure 1986-1992 and rising returns to skill, *Oxford Economic Papers*, 3: 482-507.
- Paolazzi L. (2009), Con i contratti buste paga più ricche di 2503 euro in tre anni (+766 euro sociali, cioè oltre l'inflazione), *Confindustria, Nota dal C.S.C., Roma*, 26 gennaio n. 08-5.
- Pini P. (2000), Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili, *Economia Politica*, XVII(3): 1-16.
- Pini P., Santangelo G. D. (2005), Innovation Types and Labour Organization Practices: A Comparison of Foreign and Domestic Firms in the Reggio Emilia Industrial District, *Economics of Innovation and New Technology*, 14(4): 251-76.
- Pini P., Santangelo G. D. (2007), The Underlying Internal Learning Processes of Incremental and Radical Innovations, *DEIT Working Paper*, n. 14, Università degli Studi di Ferrara.
- Scarpetta S., Tressel T. (2004), Boosting Productivity via Innovation and Adoption of New Technologies: Any Role for Labor Market Institutions?, *World Bank Policy Research Working Paper* 3273.
- Spencer L.M. Jr., Spencer S.M. (1993), *Competence at Work. Models for Superior Performance*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Spiteri A. (2008), Owner-occupied housing and its effect on the measurement of inflation for Malta, *Bank of Valletta Review*, 38: 47-72.
- St-Onge S., Haines III V., Klarsfeld A., (2004), La rémunération basée sur les compétences, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Fall, vol. 59, Issue 4: 651-680
- Sylos Labini P. (1984), *The Forces of Economic Growth and Decline*, Cambridge Mass., MIT Press.
- Sylos Labini P. (1993), *Progresso tecnico e sviluppo ciclico*, Bari, Laterza.
- Sylos Labini P. (1999), The employment issue: investment, flexibility and the competition of developing countries, *BNL Quarterly Review*, 210: 257-280.
- Tosi H., Tosi L. (1986), What Managers Need to Know About Knowledge Based Pay, *Organizational Dynamics*, 14(3): 52-64.
- Tronti L (2008), Distribuzione del reddito, produttività del lavoro e crescita. Il ruolo del sistema contrattuale, paper presentato alla riunione della 49a riunione annuale della SIE.
- Visco I. (2008), *Indagine conoscitiva sull'assetto delle relazioni industriali e sulle prospettive di riforma della contrattazione collettiva*, Testimonianza, Camera dei Deputati, 11^ Commissione (Lavoro pubblico e privato), Roma, 25 Novembre.
- Zingales L. (1998), Corporate Governance, in Newman P. (ed.), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, London, Macmillan, pp.497-503.