



Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro

WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 185/2013

Piera Campanella 2013

Dipartimento di Giurisprudenza - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
piera.campanella@uniurb.it

WP CSDLE MASSIMO D'ANTONA.IT - ISSN 1594-817X

Centre for the Study of European Labour Law "MASSIMO D'ANTONA", University of Catania

On line journal, registered at Tribunale di Catania n. 1/2012 – 12.1.2012

Via Gallo, 25 – 95124 Catania (Italy)

Tel: +39 095230855 – Fax: +39 0952507020

csdle@lex.unict.it

<http://csdle.lex.unict.it/workingpapers.aspx>



Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro^α

**Piera Campanella
Università di Urbino Carlo Bo**

1. Brevi osservazioni introduttive: decentramento contrattuale e «retribuzione di produttività» tra problemi di complessità delle fonti e questioni di effettività della disciplina.	2
2. Decentramento contrattuale e struttura retributiva nell'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012.....	6
3. L'intervento statale: sgravio contributivo, regime fiscale agevolato e nozione di «retribuzione di produttività» nella legge e nella disciplina regolamentare	8
4. L'interesse sottostante all'intervento statale: competitività dell'impresa, produttività del lavoro, nuova occupazione	11
5. Quali garanzie di realizzazione del risultato?.....	13
6. Produttività, miglioramenti organizzativi del lavoro, modello di relazioni sindacali: rilievi conclusivi.	19
7. Riferimenti bibliografici.....	26

^α Il presente contributo è in corso di pubblicazione in PRISMA - Economia Società Lavoro n. 1/2013 "Crescere in tempo di crisi: il ruolo delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva decentrata".

«(...) Bisognerebbe che i capi comprendessero qual è esattamente la sorte degli uomini ch'essi impiegano come manodopera. E bisognerebbe che la loro preoccupazione dominante fosse non già quella di aumentare sempre il rendimento al massimo ma di organizzare le condizioni del lavoro più umane compatibili con il rendimento indispensabile all'esistenza della fabbrica. Occorrerebbe, d'altra parte, che gli operai conoscessero e comprendessero le necessità cui è sottoposta la vita della fabbrica. Potrebbero così controllare e apprezzare la buona volontà dei capi. Perderebbero il senso d'esser sottoposti ad ordini arbitrari e le inevitabili sofferenze diverrebbero forse meno amare a sopportarsi. (...)»

(S. WEIL, *La condizione operaia*, SE, Milano, 1994, Traduzione di F. FORTINI)

1. Brevi osservazioni introduttive: decentramento contrattuale e «retribuzione di produttività» tra problemi di complessità delle fonti e questioni di effettività della disciplina.

Negli ultimi anni una serie di atti di diversa natura si è mossa nel senso di valorizzare e incentivare la negoziazione a livello collettivo decentrato della c.d. retribuzione di produttività (Lassandari, 2012, p. 194; Lassandari, 2009, p. 299; Villa, 2012, p. 45; Ferrante, 2008, p. 413).

Sul versante della struttura contrattuale sono intervenuti diversi accordi interconfederali¹, sovente "separati" per la mancata firma della

¹Si parte dal Protocollo del 23 luglio 1993, che ha rappresentato «la carta fondativa del nostro sistema di relazioni industriali, destinata a regolarne gli assetti per quasi due decenni» (Treu, 2010, p. 640). Il Protocollo, pur nell'ambito di una centralizzazione della struttura negoziale, ha per la prima volta formalmente assegnato alla contrattazione collettiva decentrata «il compito essenziale, se non esclusivo, di collegare la retribuzione agli andamenti della produttività e redditività, variamente misurati» (Treu, 2010, p. 640). Si prosegue, poi, con l'Accordo quadro di riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009

CGIL². Tali accordi hanno operato in direzione di un progressivo decentramento degli assetti negoziali.

Sul versante, invece, degli incentivi al c.d. salario di produttività hanno operato vari provvedimenti – di fonte legislativa, regolamentare, amministrativa – volti a realizzare, su sollecitazione delle stesse parti sociali, forme di parziale detassazione e di sgravio contributivo a favore di tale tipologia di retribuzione³, se negoziata tramite accordi collettivi decentrati⁴ (Ferraro, 2009, p. 439; Ferraro, 2008, p. 245; Ferrante, 2008, p. 407).

(su cui v. Carinci, 2009, p. 1 e, per i profili applicativi, Bellardi, 2010, p. 79), nonché con l'Accordo interconfederale attuativo dello stesso, del 15 aprile 2009. A questi seguono, infine, l'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 (cfr. Carinci, 2011b, p. 1; Treu, 2011, p. 613; Magnani *et al.*, 2011, p. 642) e l'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012, contenente «Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia». Da ultimo, il Protocollo d'intesa del 31 maggio 2013, firmato da CONFINDUSTRIA e CGIL, CISL, UIL introduce regole *ad hoc* su rappresentanza e rappresentatività sindacale in applicazione dello stesso Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 (cfr. Carinci, 2013a, p. 598; Del Conte, 2013, p. 618; Marazza, 2013, p. 621; Potestio, 2013, p. 633; Tosi, 2013b, p. 638; Tursi, 2013, p. 642; Vallebona, 2013, p. 649; Senatori, 2013, p. 1; Massagli, Tomassetti, 2013, p. 1; Lai, 2013, p. 1); per analoghe intese v. anche il Protocollo d'intesa tra CONFINDUSTRIA e UGL del 6 giugno 2013, il Protocollo d'intesa tra CONF SERVIZI, CGIL, CISL, UIL del 1° agosto 2013 e l'Accordo interconfederale tra A.G.C.I., CONF COOPERATIVE, LEGACOOP e CGIL, CISL, UIL del 18 settembre 2013. Per un quadro d'insieme, fino almeno all'Accordo interconfederale del novembre 2012, specie con riferimento all'utilizzo, in combinazione tra loro, degli strumenti della delega e della deroga nei rapporti tra primo e secondo livello di contrattazione, v. Lunardon, 2013, in corso di pubblicazione.

² Dei menzionati testi negoziali sono stati, infatti, stipulati unitariamente solo il Protocollo del luglio del 1993, l'Accordo interconfederale del giugno 2011, il Protocollo d'intesa del maggio 2013 e l'Accordo interconfederale del settembre 2013.

³ Il meccanismo ha, per la verità, origini lontane: a partire dal 1997, sono stati numerosi gli interventi normativi succedutisi in materia seppur con qualche ritardo rispetto a quella prima previsione del Protocollo del 23 luglio 1993 (Treu, 2010, p. 660), la quale già preannunciava l'emanazione di un provvedimento legislativo d'iniziativa governativa volto a definire «le caratteristiche e il regime contributivo-previdenziale» degli «istituti della contrattazione aziendale», in ragione della loro «funzione specifica ed innovativa e dei vantaggi che da essi possono derivare all'intero sistema produttivo»: da ultimo, però, con riguardo alle misure di sgravio contributivo, v., sulla scia del Protocollo del 23 luglio 2007, l'art. 1, c. 67 e 68, L. n. 247 del 2007, come modificati dall'art. 4, c. 28, L. n. 92 del 2012 (c.d. riforma Fornero), nonché il D.M. del 27 dicembre 2012 e la circolare INPS n. 73 del 3 maggio 2013; relativamente, invece, agli interventi di detassazione, cfr., sulla scia dell'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012 (v. *Premessa*), l'art. 1, c. 481, L. n. 228 del 2012 (Legge di stabilità 2013), il D.P.C.M. 22 gennaio 2013, la circolare INPS n. 15 del 3 aprile 2013 e la circolare dell'Agenzia delle entrate n. 11/E del 30 aprile 2013, mentre per l'esperienza precedente, a partire dal D.L. n. 93 del 2008 conv. in L. n. 126 del 2008 v. Treu, 2010, p. 662 e Putaturo Donati, 2009, p. 335 ss.

⁴ Nel succedersi dei diversi interventi normativi, è rimasta una costante che le erogazioni oggetto di sgravio contributivo dovessero essere negoziate «a livello aziendale, territoriale o di secondo livello» (v. art. 1, c. 67, L. n. 247 del 2007); non è stato lo stesso, però, per le misure di detassazione, che sono state estese, non di rado, anche a favore dei premi erogati

Da ultimo, i provvedimenti di detassazione hanno ricevuto l'avallo della stessa CGIL, che, insieme a CISL e UIL, ha firmato, in data 24 aprile 2013, un Accordo interconfederale con CONFINDUSTRIA e, in data 1° agosto 2013, un Accordo interconfederale con Confimi Impresa⁵, finalizzati entrambi a predisporre un modello di «accordo quadro territoriale» utilizzabile, nell'industria, dalle strutture sindacali dei territori per consentire alle imprese associate alle menzionate sigle, prive di rappresentanze sindacali in azienda, di stipulare accordi aziendali sul salario di produttività con le organizzazioni territoriali di categoria di CGIL-CISL-UIL ovvero di godere comunque dell'agevolazione fiscale (anche in assenza di contratto aziendale) per retribuzioni connesse a regimi di flessibilità oraria diversi da quelli normalmente applicati in azienda⁶. Ulteriori accordi sono stati, poi, sottoscritti a livello nazionale di categoria: per il settore socio-assistenziale e sanitario con ANFFSAS ONLUS, in data 10 giugno 2013; per il personale dipendente degli studi

unilateralmente dal datore (Treu, 2010, p. 662); da ultimo, però, il D.P.C.M. 22 gennaio 2013, per il periodo 1° gennaio – 31 dicembre 2013, e in aderenza alla stessa richiesta delle parti sindacali (v. Accordo interconfederale del 21 novembre 2012), ha chiaramente riservato le misure di detassazione - genericamente destinate dall'art. 1, c. 481, L. n. 228 del 2012 «a politiche per l'incremento della produttività» - alle sole retribuzioni (di produttività) erogate «in esecuzione di contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale, ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti, da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda», peraltro, con una sostanziale riproduzione della formula di cui all'art. 8, D.L. n. 138 del 2011, sia pur depurata dal riferimento al principio maggioritario e, dunque, aperta a ipotetici accordi separati non supportati da una sottoscrizione a maggioranza delle rappresentanze predette (secondo Tomassetti, 2013, p. 2): ma v., tuttavia, le previsioni in tema di rappresentanza e rappresentatività sindacale del Protocollo d'intesa del 31 maggio 2013, attuative dell'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011, a temperamento di tale ultima ipotesi.

⁵ V. anche, con riguardo alle medesime parti, l'Accordo interconfederale sulle Relazioni industriali stipulato nella stessa data.

⁶ Quanto agli accordi aziendali, essi sono forniti di efficacia *erga omnes*, per espressa previsione del modello di intesa quadro territoriale (punto 1) allegata all'Accordo del 24 aprile 2013, che non a caso fa esplicito richiamo all'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011, si da confermarne i relativi contenuti, tra cui evidentemente quello della stipulazione dei contratti collettivi d'impresa nel rispetto del criterio maggioritario. Al menzionato richiamo, taluno ha anche attribuito il senso di «un impegno formale» delle parti «a non ricondurre alla detassazione le intese in deroga di cui all'art. 8 D.L. n. 138/2011» (Fazio, 2013, p. 67): ciò potrebbe essere plausibile se si guarda al modello di intesa quadro territoriale, specie ove afferma che le imprese, le quali «non si avvalgano della procedura di cui al punto 1, potranno applicare l'agevolazione fiscale prevista dal D.P.C.M. 22 gennaio 2013, in relazione alle voci retributive (...) erogate a fronte di prestazioni lavorative diverse da quelle rese in osservanza degli orari di lavoro applicati in azienda», «fermo», però, «il contenuto dell'accordo interconfederale del 28 giugno 2011» (punto 2); sull'art. 8 D.L. n. 138 del 2011 conv. in L. n. 148 del 2011 v. anche, Lunardon, 2013, in corso di pubblicazione.

professionali, con CONFPROFESSIONI, in data 13 giugno 2013; per il settore Terziario, Distribuzione e Servizi con CONFCOMMERCIO IMPRESE PER L'ITALIA in data 20 giugno 2013; per il settore Turismo con FEDERALBERGHI, FIPE, FAITA, FIAVET e con la partecipazione di CONFCOMMERCIO IMPRESE PER L'ITALIA, in data 25 giugno 2013.

Talora, gli accordi di detassazione sono stati sottoscritti in ambito locale anche nell'assenza di una cornice unitaria a livello nazionale: è quanto accaduto, ad esempio, in alcune province, ove sono state sottoscritte specifiche intese tra CGIL-CISL-UIL e CONFCOMMERCIO ben prima che quest'ultima associazione divenisse parte dei sopramenzionati accordi nazionali⁷.

Come si può agevolmente percepire, la materia riesce complessa già sul piano ricostruttivo della disciplina giuridica, effettivamente non facile da ricomporre e tantomeno da interpretare, per l'intrecciarsi di una serie ampia e diversificata di fonti: leggi; regolamenti; circolari amministrative - ministeriali, dell'INPS o dell'Agenzia dell'Entrate -; accordi collettivi di diverso di livello - interconfederale, di categoria, territoriale, aziendale -⁸.

Preoccupa, poi, la questione della reale efficacia di simili interventi, che a una singola misura, come quella dell'agevolazione fiscale e contributiva, affidano l'arduo e quanto mai articolato compito di incidere positivamente su un fattore, la produttività, il cui tasso di crescita, in Italia, è ormai il più basso dei Paesi OCSE (OECD, 2012, p. 7). Si tratta di un *trend* negativo avviatosi da tempo, tanto da sollecitare, ben prima dell'ultima crisi finanziaria, l'elaborazione di specifiche proposte in materia (cfr. *Per un nuovo Patto Sociale sulla produttività e la crescita*, settembre 2006, a firma di numerosi economisti, sociologi e giuristi). Un tale *trend* rischia ora di minare irreversibilmente la già fragile competitività della nazione, se è vero che proprio alla progressiva stasi della produttività va ascritto in larga parte il relativo declino del PIL italiano *procapite* registrato a partire dal 1995 (OECD, 2012, p. 7; Travaglini, 2013b, p. 169 e Id., 2013a, in corso di pubblicazione).

Del resto, quella della reale efficacia di certe misure rispetto al fine perseguito è questione generale, che neppure il giurista può eludere,

⁷ V. ad esempio, l'intesa sottoscritta nel maggio 2013 per la provincia di Imperia o il "contratto collettivo territoriale di produttività per la provincia di Pesaro-Urbino detassazione 2013" stipulato il 29 marzo 2013, su cui v. Balestrieri, 2013, in corso di pubblicazione.

⁸ Per i numerosi problemi - oggetto di diversi chiarimenti ministeriali - emersi già in applicazione della previgente legislazione sulla detassazione, causa la sua «capziosa formulazione» e le «difficoltà connesse alla individuazione degli adempimenti del sostituto d'imposta», v. Putaturo Donati, 2009, p. 336; con riguardo, invece, ai problemi applicativi del D.P.C.M. 22 gennaio 2013 v. ora la risposta a interpello Ministero del lavoro n. 21 del 1° luglio 2013.

come ben si comprende, essendo egli chiamato ad affrontarla dal punto di vista del diritto. Nel caso di specie, si tratterà, pertanto, non solo di ricostruire, in sintesi, la disciplina giuridica delle misure di sostegno alla produttività del lavoro, dipanandone il complesso intreccio delle fonti, ma anche di verificare la sussistenza, all'interno di questa stessa disciplina, di previsioni idonee a garantire la realizzazione dell'obiettivo. Ciò è, dunque, quanto si tenterà di fare nel prosieguo di queste pagine.

2. Decentramento contrattuale e struttura retributiva nell'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012.

L'Accordo interconfederale "separato" del 21 novembre del 2012 recante *Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia*, pur nel quadro di una conferma della struttura contrattuale a due livelli, con un sistema di decentramento controllato "dall'alto", mira a rafforzare oltremodo la contrattazione decentrata in funzione di incrementi di produttività⁹, la cui bassa crescita «comporta un aumento del costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP) e, quindi, una perdita di competitività (...)» (punto 1 – *Considerazioni introduttive* - dell'Accordo).

A tale scopo l'Accordo stabilisce, tra le altre regole, quella secondo cui «i CCNL possono definire che una quota degli aumenti economici derivanti dai rinnovi contrattuali sia destinata alla pattuizione di elementi retributivi da collegarsi ad incrementi di produttività e redditività definiti dalla contrattazione di secondo livello» (punto 2 – *Relazioni industriali e contrattazione collettiva* - dell'Accordo)¹⁰. Si autorizza, in tal modo, uno

⁹ In generale, sull'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012 cfr. Giugni, 2013, p. 21; Tosi, 2013a, p. 538; Lassandari, 2013, p. 243; Antonioli, Pini, 2012, p. 9 e i contributi raccolti in Redazione ADAPT, 2012 e in AREL, europa, lavoro, economia, 2012, 6, p. 23 ss. nonché Lunardon, 2013, in corso di pubblicazione.

¹⁰ A testimonianza dell'investimento sindacale sulla contrattazione decentrata in funzione di incrementi della produttività v. anche la previsione secondo cui «le Parti, tenuto conto delle specificità dei diversi comparti produttivi, consolideranno un modello contrattuale nel quale (...) la contrattazione di secondo livello, facilitata da idonee e strutturali politiche di vantaggio, operi per aumentare la produttività attraverso un migliore impiego dei fattori di produzione e dell'organizzazione del lavoro, correlando a tale aspetto la crescita delle retribuzioni dei lavoratori», nonché quella in forza della quale «le Parti si danno atto della necessità di favorire, soprattutto attraverso la contrattazione di secondo livello, soluzioni coerenti con i principi enunciati negli Accordi Interconfederali e in quelli di settore, al fine di agevolare la definizione di intese modificative delle norme contrattuali più mirate alle esigenze degli specifici contesti produttivi. Queste soluzioni contrattuali di secondo livello, peraltro, possono anche rappresentare un'alternativa a processi di delocalizzazione, divenire un elemento importante di attrazione di nuovi investimenti anche dall'estero, concorrere alla gestione di situazioni di crisi per la salvaguardia dell'occupazione, favorire lo sviluppo delle attività esistenti, lo *start up* di nuove imprese, il mantenimento della competitività,

scivolamento della struttura retributiva in direzione di una valorizzazione del salario variabile. Un tale scivolamento, realizzandosi inevitabilmente a scapito della parte fissa della retribuzione, comporta la possibilità di un alleggerimento del costo del lavoro, con una chiara erosione della «funzione solidaristica» del CCNL (su cui v. Cairo, 2013, p. 29), il quale, tanto più in assenza di una legislazione sindacale sui minimi retributivi (sul tema Magnani, 2010, p. 769), dovrebbe continuare effettivamente a «garantire la *certezza* (corsivo nostro) dei trattamenti economici e normativi comuni per *tutti* (corsivo nostro) i lavoratori rientranti nel settore di applicazione del contratto» senza distinzione alcuna (punto 2 – *Relazioni industriali e contrattazione collettiva* - dell'Accordo).

A nulla vale affermare che la quota di incremento economico, siccome spostata sul terreno della negoziazione decentrata e qui collegata a indici di produttività e redditività, potrà poi beneficiare della riduzione del carico fiscale e contributivo, con ogni vantaggio per il lavoratore. A nulla vale affermarlo, perché quell'incremento economico, una volta imputato a parte "variabile" e non più "fissa" della retribuzione, diventerà comunque un incremento aleatorio (Lassandari, 2013, *passim*)¹¹. Si pensi all'ipotesi, tutt'altro che remota nel contesto di gravissima crisi economica del Paese, dei dipendenti di un'impresa, la quale, pur avendo stipulato un contratto collettivo aziendale in materia di salario di produttività, registri poi un andamento negativo della produttività medesima: è evidente che detti dipendenti «perderebbero il diritto alla "quota" retributiva definita

contribuendo così anche alla crescita territoriale e alla coesione sociale. In questo quadro è opportuno che i CCNL, tenendo conto delle specificità dei diversi settori, affidino alla contrattazione di secondo livello il compito di definire condizioni di gestione flessibile dell'orario di lavoro, al fine di rispondere alle diverse dinamiche temporali della produzione e dei mercati, nel rispetto della vigente normativa comunitaria oltre che dei diritti e delle esigenze delle persone»; e infatti «il contratto collettivo nazionale di lavoro (...) deve (...) prevedere una chiara delega al secondo livello di contrattazione delle materie e delle modalità che possono incidere positivamente sulla crescita della produttività, quali gli istituti contrattuali che disciplinano la prestazione lavorativa, gli orari e l'organizzazione del lavoro»: in tema Bavaro, 2013, p. 220, per il quale «l'Accordo sulla produttività ha legittimato del tutto le deroghe al contratto nazionale, anche come semplice contropartita per evitare delocalizzazioni o avviare nuovi investimenti, a prescindere da qualsiasi esigenza di specializzazione normativo-organizzativa»; Lassandari, 2013, p. 254-255, che ha interpretato tali previsioni come significative di «una chiarissima opzione preferenziale per la disciplina collettiva aziendale» e ha letto il riferimento a «intese modificative delle norme contrattuali più mirate alle esigenze degli specifici contesti produttivi» nel senso di un'apertura verso deroghe anche indipendenti da esigenze di specializzazione normativo-organizzativa; per una lettura meno radicale v. invece Lunardon, 2013, in corso di pubblicazione.

¹¹ Per l'esigibilità dei premi *ex art.* 1359 cod. civ. anche qualora l'obiettivo di produttività, redditività e qualità non sia stato conseguito, ma per cause non imputabili al prestatore v. Villa 2013, p. 451.

dal CCNL e il salario di produttività negoziato in tal sede potrebbe anche essere inferiore a questa o, addirittura, nullo» (Giugni, 2013, p. 21), con la conseguente riduzione della retribuzione percepita dai medesimi e la messa in discussione della certezza di minimi tariffari uniformi per tutto il settore produttivo¹².

Del resto, l'erosione del tradizionale ruolo del CCNL è implicita anche nella previsione secondo cui «il contratto collettivo nazionale – superato definitivamente con il Protocollo del 1993 il sistema di indicizzazione dei salari» – mantiene sì «l'obiettivo mirato di tutelare il potere d'acquisto delle retribuzioni», ma «deve» farlo, rendendo «la dinamica degli effetti economici, definita entro i limiti fissati dai principi vigenti, coerente con le tendenze generali dell'economia, del mercato del lavoro, del raffronto competitivo internazionale e gli andamenti specifici del settore»: «come a dire che il recupero del potere d'acquisto – se queste condizioni sono negative – può non essere totale» (Giugni, 2013, p. 20).

3. L'intervento statale: sgravio contributivo, regime fiscale agevolato e nozione di «retribuzione di produttività» nella legge e nella disciplina regolamentare.

Che il prospettato slittamento di una quota degli incrementi economici dalla parte fissa – quella contrattata a livello nazionale - alla

¹² Per Lassandari, 2013, p. 251-252 il prospettato slittamento di una quota degli incrementi economici dal livello nazionale a quello aziendale introduce «seri dubbi pure sul concreto rispetto della funzione di garanzia della "certezza" dei trattamenti economici, attribuita appunto al contratto nazionale», ponendo problemi di conformità con l'art. 36 Cost. qualora l'entità di quella quota dovesse essere considerevole o comunque non insignificante; l'A. ritiene, inoltre, che a tale innovativo disposto si ispiri ora il nuovo CCNL ("separato") per l'industria metalmeccanica del 5 dicembre 2012, per quanto concerne quella clausola retributiva, introdotta in esplicita attuazione dell'Accordo del 2011, la quale stabilisce che «mediante accordo aziendale, per aderire alle esigenze degli specifici contesti produttivi, per far fronte a situazioni di crisi e per agevolare gli *start-up*, per favorire accordi per l'incremento della produttività ed eventualmente fruire dei benefici fiscali e contributivi che saranno definiti dal Governo (...) potrà essere stabilita una diversa decorrenza della seconda e della terza *tranche* di aumento dei minimi con spostamento in avanti fino a dodici mesi. Al termine di ciascun periodo di differimento i minimi dovranno in ogni caso essere incrementati degli importi previsti dalla tabella precedente»; diversamente, però, Lunardon, 2013, in corso di pubblicazione, secondo cui «l'Accordo Interconfederale sulla produttività sembra finora non aver avuto alcun seguito sotto il profilo della nuova gestione comune, tra contratto nazionale e aziendale/territoriale, degli aumenti economici derivanti dai rinnovi contrattuali»; in generale, per le preoccupazioni espresse dagli stessi documenti sindacali europei in merito a surrettizi blocchi salariali effetto del legame tra retribuzioni e andamento della produttività in tempo di crisi, v. Treu, 2013, p. 41.

parte variabile della retribuzione – quella negoziata al secondo livello – comporti, dunque, possibili sacrifici - ossia ricadute negative sul reddito - per almeno una parte dei lavoratori dipendenti dei diversi settori produttivi è, dunque, acclarato. Altrettanto chiara è, però, la ragione posta a sostegno di una tale ipotesi e cioè la necessità di realizzare in ogni modo recuperi significativi di produttività nel sistema delle imprese del nostro Paese, così da rilanciarne la competitività¹³.

A tale scopo, su richiesta delle stesse parti sociali¹⁴, è intervenuto l'art. 1, c. 481, L. n. 228/2012, che ha introdotto una speciale agevolazione, applicabile nel limite massimo di onere di 950 milioni di euro per l'anno 2013 e di 400 milioni di euro per l'anno 2014, diretta a sostenere misure sperimentali per l'incremento della produttività. In attuazione della legge, il D.P.C.M. del 22 gennaio 2013 ha stabilito che nel limite delle menzionate risorse, «le somme erogate» nel corrente anno (e nel limite massimo di 2.500 euro lordi) «a titolo di retribuzione di produttività, in esecuzione di contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale (di seguito denominati ... "contratti"), ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti, da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda, sono soggette a un'imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10%»

¹³ Come ben si comprende, il contenimento del costo del lavoro è, in quest'ottica, concepito quale presupposto necessario, esso stesso, per l'implementazione di politiche di incremento della produttività. Eppure, secondo quanto affermato nelle considerazioni introduttive dell'Accordo, sarebbe la bassa crescita della produttività a causare un aumento del costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP), sicché – a mantener ferme tali premesse - basterebbe intervenire positivamente sulla sola produttività per ottenere effetti di riduzione del CLUP, senza alcun bisogno di ricorrere a misure di compressione salariale, le quali, riducendo lo *standard* di vita dei lavoratori dipendenti, finiscono inevitabilmente per deprimerne anche la propensione al consumo: si tratterebbe di imboccare, in altri termini, quella che gli studiosi indicano come la «via "alta" alla competitività» (Costabile, 2009, p. 181); una via, al contrario, accantonata, in questo caso, dalle parti contraenti.

¹⁴ Cfr. la *Premessa* dell'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012, laddove «le Parti chiedono al Governo e al Parlamento di rendere stabili e certe le misure previste dalle disposizioni di legge per applicare, sui redditi da lavoro dipendente fino a 40 mila euro lordi annui, la detassazione del salario di produttività attraverso la determinazione di un'imposta, sostitutiva dell'IRPEF e delle addizionali, al 10%»; cfr. pure il punto 2. *Relazioni industriali e contrattazione collettiva* dell'Accordo, ove si afferma che «è necessario, altresì, incrementare e rendere strutturali, certe e facilmente accessibili tutte le misure fiscali e contributive volte ad incentivare la contrattazione di secondo livello che collega parte della retribuzione al raggiungimento di obiettivi di produttività, di qualità, di redditività, di efficacia, di innovazione, di valorizzazione del lavoro, di efficienza organizzativa e altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività del settore produttivo».

(in tema Tomassetti, 2013, p. 1 ss., nonché, Lunardon, 2013, in corso di pubblicazione).

Come si vede, lo Stato, nel detassare parzialmente la retribuzione di produttività, compie uno sforzo finanziario non certo trascurabile, tanto più se lo si affianca a quello derivante dallo sgravio contributivo (da ultimo, Malandrini, 2013, p. 141), concesso da altra normativa (L. n. 247/2007, L. n. 92/2012, D.M. 27 dicembre 2012, circolare INPS n. 73 del 2012; per le modalità di concreta fruizione dello sgravio v. il messaggio INPS del 20 settembre 2013, n. 14855), in misura totale per il lavoratore e nel limite massimo di 25 punti dell'aliquota per il datore - entro i limiti di copertura delle risorse assegnate all'apposito Fondo istituito presso il Ministero del Lavoro, pari a 650 milioni di euro annui - a fronte di erogazioni, di cui ai contratti collettivi aziendali e territoriali, «correlate a incrementi di produttività, qualità redditività, innovazione ed efficienza organizzativa, oltre che collegate ai risultati riferiti all'andamento economico o agli utili della impresa o a ogni altro elemento rilevante ai fini del miglioramento della competitività aziendale».

Quanto all'applicazione del regime fiscale agevolato, è, peraltro, interessante notare come il D.P.C.M. introduca una nozione di "retribuzione di produttività" peculiare e articolata, costruita su indicatori quantitativi, ma anche qualitativi e organizzativi, sì da ritenere, nella specie, incentivabili:

1) «le voci retributive erogate, in esecuzione di contratti, con espresso riferimento ad indicatori quantitativi di produttività/redditività/qualità/efficienza/innovazione»;

2) «le voci retributive erogate, in esecuzione di contratti, che prevedano l'attivazione di almeno una misura in almeno tre delle aree di intervento di seguito indicate: a) ridefinizione dei sistemi di orari e della loro distribuzione con modelli flessibili, anche in rapporto agli investimenti, all'innovazione tecnologica e alla fluttuazione dei mercati finalizzati ad un più efficiente utilizzo delle strutture produttive idoneo a raggiungere gli obiettivi di produttività convenuti mediante una programmazione mensile della quantità e della collocazione oraria della prestazione; b) introduzione di una distribuzione flessibile delle ferie mediante una programmazione aziendale anche non continuativa delle giornate di ferie eccedenti le due settimane; c) adozione di misure volte a rendere compatibile l'impiego di nuove tecnologie con la tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori, per facilitare l'attivazione di strumenti informatici, indispensabili per lo svolgimento delle attività lavorative; d) attivazione di interventi in materia di fungibilità delle mansioni e di

integrazione delle competenze, anche funzionali a processi di innovazione tecnologica» (art. 2)¹⁵.

4. L'interesse sottostante all'intervento statale: competitività dell'impresa, produttività del lavoro, nuova occupazione.

Sopraffacciamo in merito alle tante obiezioni cui si presta un intervento normativo di tal fatta, che declina la produttività in riferimento al solo fattore "lavoro", e ne affida la crescita a meri meccanismi di incentivazione dello sforzo lavorativo¹⁶, funzionalizzando il decentramento contrattuale strettamente a questo fine, sovente con richiamo a indicatori di produttività/redditività poco realistici (Gragnoli, 2012, p. 17), difficili da valutare¹⁷ e «il cui raggiungimento dipende in larga misura da scelte

¹⁵ In tema cfr. Tomassetti, 2013, p. 1 ss.; cfr. pure, Lunardon, 2013, in corso di pubblicazione, secondo cui il raccordo tra incentivi retributivi e flessibilità organizzative prospettato dal D.P.C.M. «realizza direttamente ed in forma del tutto inedita una sorta di monetizzazione del valore della flessibilità» in ordine a materie che sono poi le stesse di cui al punto 7 dell'Accordo Interconfederale del novembre 2012, esprimendo, così «in chiari termini quella equazione flessibilità-produttività che nell'A.I. del 16 novembre 2012 restava comunque implicita». L'operazione, osserva l'A., è affidata peraltro direttamente alla competenza del contratto di secondo livello, non, invece, del primo, come desumibile dal punto 7 dell'Accordo Interconfederale del novembre 2012.

¹⁶ Nell'ambito dell'ampia letteratura sui fattori che condizionano la produttività, v., per considerazioni critiche, Costabile, 2009, p. 182 ss., la quale osserva come la produttività oraria del lavoro sarà tanto maggiore quanto maggiori sono l'intensità capitalistica del processo produttivo e la produttività totale dei fattori, entro cui «rientrano in particolare fattori relativi alle *caratteristiche qualitative* del lavoro e del capitale, e fattori di natura tecnologica, istituzionale e organizzativa» (p. 184); sicché ogni intervento che affidi «le *chances* di ripresa della produttività» a un «solo fattore (il "premio")» finisce per apparire quantomeno «"unidimensionale"» (p. 186); cfr. anche Pini, 2012, p. 1 ss.; Travaglini, 2013b, p. 163 ss., specie per la tesi che collega il declino della produttività all'incapacità delle imprese, che non hanno saputo approfittare dell'accresciuta flessibilità del lavoro, dunque, dell'abbassamento del suo costo, per realizzare investimenti finalizzati alla riqualificazione dei processi produttivi; Bavaro, 2009, p. 213; per una declinazione della produttività in rapporto soprattutto agli aspetti qualitativi del lavoro, viepiù rilevanti a seguito dei mutamenti dei processi produttivi, v. Farina, 2007; D'Onghia, 2009, p. 257; v. anche Pantano, 2012, per il quale tali mutamenti hanno ricadute sulle stesse «ricostruzioni tradizionali» in materia di rendimento del lavoratore, «inteso soltanto come parametro quantitativo». La valutazione del prestatore non può, invece, più separare «la qualità dalla quantità, perché il giudizio dell'imprenditore attinge alla corrispondenza tra gli obiettivi realizzati e le sue aspettative» (p. 102).

¹⁷ La scelta di indicatori certi e misurabili è essenziale ai fini della configurazione e dell'efficacia dei premi, ma la prassi contrattuale italiana segnala significative criticità in proposito, con una pluralità spesso troppo accentuata di parametri di riferimento, che «rischia di complicare il funzionamento del sistema senza necessariamente raggiungere l'obiettivo dichiarato di precisare il nesso salario-produttività»: Treu, 2010, p. 649, v. anche Lassandari, 2009, p. 329, per il quale «occorrerebbe effettuare un salto di qualità nella

strategiche» dell'impresa, «che esulano dall'impegno dei lavoratori» (Carinci, De Luca Tamajo, Tosi, Treu, 2013, p. 327). Soprassediamo su questo e guardiamo all'intervento normativo per quel che è, sì da individuarne almeno con più precisione la *ratio*.

Su questa strada, ci si potrà chiedere come mai lo Stato – in presenza di forti problemi finanziari, che lo inducono a selezionare tra le diverse aree di intervento – abbia deciso, con tali provvedimenti, di stanziare risorse economiche per incentivare un utilizzo più intensivo o comunque più proficuo della manodopera già occupata nell'impresa, invece di focalizzare tutti i suoi sforzi sul sostegno all'occupazione di inoccupati e disoccupati in cerca di lavoro – sostegno pur non assente dal più recente orizzonte normativo¹⁸ – a prima vista dando l'impressione di voler concentrarsi più, come si dice, sugli *insider* che sugli *outsider*.

La risposta è che si tratta, in questo caso, di interventi non tanto di tutela dei lavoratori, quanto di sostegno al sistema produttivo nel suo complesso; interventi, dunque, di politica economica, fondati sulla consapevolezza che finché quel sistema non recupererà competitività non sarà in grado di mantenere l'occupazione, né tantomeno di crearne della nuova.

Possiamo affermare, pertanto, che la produttività assurga, in questa logica, a interesse pubblico generale, siccome funzionale al rilancio della competitività dell'impresa, ma anche al mantenimento dei livelli occupazionali, nonché indirettamente, e in un'ottica di più lungo periodo, alla creazione di nuovi posti di lavoro¹⁹. La mancata realizzazione

configurazione tecnica degli indicatori di produttività» e «soffermarsi sull'impiego di parametri di bilancio, i quali solo in parte paiono correttamente registrare incrementi di produttività»; Ghezzi, 1994, p. 13, che parla a riguardo di «indici (...) decisamente affidati (...) all'arte di arrangiare il bilancio aziendale ("l'andamento economico dell'impresa", ancorché lo si voglia, e lo si riesca, a interpretare con esclusione della componente finanziaria)»: non vidi, ma riportato in Lassandari, 2009, p. 329, nota 66.

¹⁸ V. il D.L. n. 76 del 2013 conv. in L. n. 99 del 2013, recante "Primi interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, della coesione sociale, nonché in materia di Imposta sul valore aggiunto (IVA) e altre misure finanziarie urgenti".

¹⁹ Per Treu, 2010, p. 659, «l'impiego di risorse pubbliche si giustifica (...) non per un generico favore della contrattazione ma per il suo carattere innovativo e per i vantaggi che da essa possono derivare al sistema aziendale e produttivo. In altre parole, uno scambio virtuoso fra retribuzione e produttività concordato e regolato collettivamente è considerato di utilità generale, assume cioè il carattere di bene pubblico»; in tal senso già Dell'Aringa, 2009, p. 3, non vidi, ma riportato in Treu, 2010, p. 659; Bordogna, 2012, 24; per una particolare lettura v. Bavaro, 2013, p. 222 e *passim*, che nei provvedimenti normativi volti a incrementare la produttività tramite contrattazione aziendale – specie quelli fondati sul meccanismo della "deroga" – pare ravvisare il segno di una concezione delle relazioni di lavoro tutta centrata sulla ragione tecnico-produttiva aziendale, come se l'impresa, in quanto luogo di produzione della ricchezza, rappresentasse essa stessa un'utilità sociale, giacché strumento per la realizzazione del benessere e dell'occupazione (art. 4 Cost.),

di tale interesse sarà, pertanto, in grado non solo di vanificare simili obiettivi, ma anche di creare disparità di trattamento intollerabili, se è vero che chi irragionevolmente gode del sostegno economico statale, è destinatario di privilegi ingiustificati, quindi, illegittimi.

5. Quali garanzie di realizzazione del risultato?

A fronte di un tale interesse generale e a uno Stato che, per perseguirlo, è disposto a investire danaro pur a fronte di una grave penuria delle risorse, ci si aspetterebbe la presenza di misure e meccanismi rigorosi, capaci di garantire l'accesso alle risorse stesse solo in presenza di seri e fondati programmi imprenditoriali, improntati a recuperi di competitività reali, in cui abbia una parte fondamentale l'elemento della produttività del lavoro, declinato mediante collegamento della retribuzione a indicatori quantitativi di produttività/redditività/qualità/efficienza/innovazione o a significative innovazioni organizzative.

Se si guarda, per la verità, alla passata esperienza, i risultati sono tutt'altro che incoraggianti. Come osservato, «il sostegno alla contrattazione decentrata via defiscalizzazione e decontribuzione si è tradotto non raramente in una distribuzione poco selettiva di incentivi» (Bordogna, 2012, p. 27), quindi in uno stimolo alla tenuta di comportamenti tutt'altro che dinamici e virtuosi ad opera delle parti.

Le normative di agevolazione fiscale e contributiva, invece di alimentare veri e propri incrementi di produttività concordati a livello territoriale o aziendale, hanno per lo più generato "accordi fotocopia", mentre «eccellenti accordi aziendali (Zf, Italiana Assicurazioni, Endress-Hauser, Luxottica, Zanussi, Nestlè, Ferrero ed altri)» (Pero, Ponzellini, 2012, p. 429)²⁰ sono stati sottoscritti al di fuori di quelle normative, alla loro stipulazione concorrendo evidentemente altri fattori tra cui, probabilmente, la dimensione, la collocazione geografica e la vocazione internazionale delle imprese, la maturità delle relazioni sindacali, la propensione del *management* allo sviluppo di più attente e moderne politiche di gestione del personale. Tali accordi, non di rado, hanno puntato sullo sviluppo di complessi e sofisticati sistemi di *welfare aziendale* - assistenza sanitaria e sociale, servizi di cura adatti alle diverse età delle persone, disponibilità di tempo libero per attività di formazione e di *wellness* (emblematico il caso Luxottica, su cui v. Di Stani, Zucaro, 2013, p. 1) - «variamente configurati e combinati in forme

invece che il mero oggetto di una libertà assoggettata al limite dell'utilità sociale (art. 41, comma 2, Cost.).

²⁰ Per alcune ulteriori *best practices* negoziali a livello decentrato v. Cisl, 2012.

standard o più spesso personalizzati e flessibili a seconda delle preferenze di singoli e di gruppo», così contribuendo «a relativizzare se non a svalutare l'efficacia della (mera) leva retributiva come strumento di motivazione» del personale (Treu, 2010, p. 659)²¹.

I citati "accordi fotocopia" sono apparsi, invece, avulsi da disegni strategici di innalzamento della capacità produttiva dell'impresa ovvero di maggiore efficienza nell'organizzazione del lavoro, avendo finito per ruotare, pressoché indistintamente, sulle medesime «"innovazioni" di produttività: il lavoro straordinario o supplementare, le clausole elastiche e flessibili, il lavoro notturno, il premio di risultato, il lavoro a turno, il lavoro *part-time*, le ferie non godute, l'indennità di pronta disponibilità, l'indennità di coordinamento». Si tratta di voci, che, salvo qualche rara seppur importante eccezione, erano già state negoziate in sede di contrattazione collettiva nazionale e a cui, pertanto, le intese aziendali o territoriali si limitano semplicemente «a dare formale copertura» (Fazio, Tiraboschi, 2012, p. 2).

Oggi, non sembra che Governo e parti sociali abbiano fatto tesoro di una simile lezione dei fatti. Quanto al Governo, ne dà una significativa riprova soprattutto la circolare n. 15 del 2013, evidentemente ispirata all'obiettivo di arginare eventuali strette sulle voci retributive per effetto del D.P.C.M. del 22 gennaio 2013. Come visto (cfr. *retro* § 3), l'art. 2 del decreto ha fornito una "doppia nozione", per così dire, di «retribuzione di produttività» negoziata ai sensi dell'art. 1: la prima, collegata a determinati *indicatori quantitativi* (di produttività/redditività/qualità/efficienza/innovazione); la seconda, connessa all'attivazione di almeno «una misura in almeno tre» delle quattro «aree di intervento» indicate dal medesimo decreto (flessibilità

²¹ Come emerge dal *report* sulla contrattazione di secondo livello dell'Osservatorio Cisl (Ocsel) – cfr. Sbarra, Stendardi, Munno (a cura di), 2012 – nell'attuale contesto di crisi economica, a fronte di una diminuzione della contrattazione del salario, c'è stato persino un aumento degli accordi sulle prestazioni sociali e sanitarie, meno onerose per le aziende e comunque apprezzate dai lavoratori. Per un esempio di accordi, che, al di là del caso più noto di Luxottica, pongono l'accento (anche) sul tema del *welfare* aziendale, v. l'Accordo Abi del 19 aprile 2013 in tema di conciliazione dei tempi di lavoro, pari opportunità e responsabilità sociale d'impresa (su cui cfr. Zucaro, 2013, p. 822), il Protocollo per la Competitività del Gruppo Finmeccanica e per un Nuovo Modello di Relazioni Industriali del 16 aprile 2013, l'Accordo Sea Aeroporti Milano, del settembre 2011, su cui cfr. Mallone, 2012.

Per una valutazione positiva delle politiche di *welfare* aziendale, quale possibile «modalità con cui le imprese» garantiscono «coperture di rischio e servizi alla comunità di cui fanno parte, chiedendo in cambio un impegno nello stesso senso dei *partners* co-interessati» v. Rullani, 2012, p. 25; riscontra, tuttavia, l'assenza, nella legge e nei CCNL, di un indirizzo legislativo promozionale di accordi di secondo livello in materia di *welfare* aziendale Malandrini, 2013, p. 141.

oraria, distribuzione flessibile delle ferie, adozione di misure dirette all'impiego di nuove tecnologie compatibilmente con la tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori, fungibilità delle mansioni e integrazione delle competenze). Deve essere stata soprattutto tale seconda nozione – nel suo tentativo di indirizzare il sostegno statale verso interventi di flessibilizzazione ad ampio raggio dell'organizzazione di lavoro – a destare timori di un'eccessiva selettività, sì da suggerire una lettura estensiva del concetto di «indicatore quantitativo» di cui alla prima nozione, con la conseguenza di ricondurvi qualsivoglia indicatore volto «a remunerare un apporto lavorativo finalizzato ad un miglioramento della produttività *in senso lato* e quindi anche ad una "efficientazione" aziendale (corsi nostri)» (circ. n. 15 del 2013, p. 3, par. intitolato alla *Retribuzione di produttività*).

Si tratta di erogazioni economiche, corrisposte anche in misura fissa e continuativa, giacché, per esplicita previsione, esse «*possono* (corso nostro)», e non devono²², essere incerte «nella loro corresponsione e nel loro ammontare» (circ. n. 15 del 2013, p. 3, par. intitolato alla *Retribuzione di produttività*). Vi rientrano «a titolo (...) esemplificativo» non solo voci retributive collegate a indicatori puramente quantitativi – l'«andamento del fatturato», la «maggior soddisfazione della clientela rilevabile dal numero dei clienti cui si dà riscontro», i «minori costi di produzione a seguito dell'utilizzo di nuove tecnologie», la «lavorazione di periodi di riposo di origine pattizia (ad es. ROL), le «prestazioni lavorative aggiuntive rispetto a quanto previsto dal CCNL», i «premi di rendimento o produttività (quelli ad es. che già fruiscono dello sgravio contributivo ai sensi dell'art. 1, comma 67, della L. n. 247/2007)» – ma anche altri emolumenti non propriamente misurabili o quantificabili attraverso indici – le «quote retributive ed eventuali maggiorazioni corrisposte in funzione di particolari sistemi orari (...) a ciclo continuo, sistemi di "banca delle ore", indennità di reperibilità, di turno o di presenza, clausole flessibili o elastiche», i «ristorni ai soci delle cooperative nella misura in cui siano collegati ad un miglioramento della produttività», le «modifiche alla distribuzione degli orari (...) in azienda, le «modifiche orientate alla gestione di turnazioni o giornate aggiuntive (ad es. lavoro domenicale o festivo), e/o orari a scorrimento su giornate non lavorative e/o alla gestione delle modalità attuative dei regimi di flessibilità previsti dai CCNL», nonché, a mo' di formula di chiusura, ogni altro analogo intervento teso «al miglioramento dell'utilizzo degli impianti

²² Eppure secondo Treu, 2010, p. 660 e *passim*, è coesistente alla natura dei premi la caratteristica della loro variabilità, sì da potersi dubitare che vi siano comprese erogazioni economiche collegate, ad esempio, alla presenza del lavoratore.

e dell'organizzazione del lavoro» (circ. n. 15 del 2013, p. 3, par. intitolato alla *Retribuzione di produttività*) –.

La prima nozione di retribuzione di produttività, quella collegata a indicatori quantitativi, è stata, così, ampliata a dismisura, con l'effetto di oscurare persino il senso e l'utilità della seconda e più rigorosa nozione (per tale rischio, v. già Tomassetti, 2013, p. 1). Nulla pare essere cambiato, dunque, rispetto al passato, quando – sempre in forza di appositi chiarimenti ministeriali – erano state ammesse al beneficio fiscale esattamente tutte le voci retributive finora menzionate (Putaturo Donati, 2009, p. 338 ss.). Se così stanno le cose, permane a tutt'oggi intatta l'eventualità di c.d. accordi cosmetici (Pini, 2012, p. 5; Lassandari, 2013, p. 252), destinati a premiare «una "maggior" produttività che, nella quasi totalità dei casi, non esiste», ovvero di intese volte a incentivare flessibilità già contrattate e remunerate «a livello nazionale nell'ambito dei periodici rinnovi contrattuali e retributivi» (Fazio, Tiraboschi, 2012, p. 2).

Le cose non mutano se dal versante del Governo si passa a quello delle parti sociali. Le prassi contrattuali continuano, infatti, a rappresentare, a tutt'oggi, un «terreno arido» per la ricerca di soluzioni innovative di accrescimento della competitività dell'impresa (Fazio, 2013, p. 67).

Come già visto, le organizzazioni sindacali hanno concluso, in alcuni settori produttivi, specifici accordi quadro, con lo scopo di agevolare l'accesso alla detassazione (v. *retro*, § 1). Detti accordi, nel definire modelli negoziali standard, utili alla successiva stipulazione di contratti territoriali o aziendali, hanno predisposto elencazioni esemplificative degli istituti ammessi a beneficiare dell'aliquota fiscale ridotta. Tali elencazioni tendono, tuttavia, anch'esse a comprendere la solita innumerevole gamma di voci retributive, senza alcuna spinta verso la ricerca di un più nitido e stringente collegamento tra retribuzione e risultati d'impresa, né particolare attenzione all'incentivazione di schemi e soluzioni nuove sul piano del cambiamento tecnologico e organizzativo, dell'innovazione di prodotto e della sua qualità (come, al contrario, auspicato in letteratura: v. Carrieri, 2012, p. 30). Le parti sindacali – fermo l'assoluto silenzio sulla seconda nozione di retribuzione di produttività (quella più rigorosa e selettiva) – hanno finito, invece, per richiamare – alla stregua della prima nozione – voci, che, sulla falsariga di quanto già previsto dalla circolare ministeriale, mirano tendenzialmente a premiare, a spese dello Stato, nulla più di quei regimi di flessibilità oraria utili al proficuo impiego della struttura produttiva da parte

dell'impresa o comunque alla garanzia di quel minimo di elasticità organizzativa necessaria per far fronte alle variabilità del mercato²³.

Nel punto 2 dell'Accordo interconfederale per l'industria del 24 aprile 2013, come pure nel punto 2 dell'Accordo interconfederale stipulato il 1° agosto 2013 con Confimi Impresa, detti regimi di flessibilità oraria diventano, anzi, persino le uniche voci detassabili, almeno per quelle imprese che decidano di non avvalersi della procedura di stipulazione di contratti aziendali ai sensi del precedente punto 1. L'Accordo parla, più precisamente, di «voci retributive – così come previste nella circolare n. 15/2013 – erogate a fronte di prestazioni lavorative diverse da quelle rese in osservanza degli orari di lavoro applicati in azienda», ove il termine «diverse» è da intendere nel senso dell'introduzione di misure nuove per le aziende che le applicano, ma non necessariamente con riferimento al CCNL applicato in azienda (cfr. interpello n. 21 del 2013 del Ministero del Lavoro).

Nell'ambito dei regimi di flessibilità oraria rispunta, poi, immancabile, la detassabilità dei compensi per lavoro straordinario²⁴, benché, dal punto di vista degli innalzamenti di produttività, bisognerebbe piuttosto incentivare la capacità di produrre con meno ore lavorate²⁵, in contrasto con la tendenza delle aziende italiane al ricorso strutturale a lavoro eccedente il regime orario ordinario (Bavaro, 2009, p. 217). Si è rilevato, in letteratura, che «il dilagare delle ore straordinarie combina la scarsa capacità di pianificazione e razionalizzazione dei processi da parte delle imprese (...) con la fame di retribuzione aggiuntiva da parte dei lavoratori la cui dinamica salariale reale è stata notoriamente negativa – almeno per il settore privato – per tutto l'ultimo decennio. Lo straordinario è una risposta organizzativamente "povera" alle esigenze sempre meno eccezionali di flessibilità della produzione e al contempo

²³ Si tratta, peraltro, di flessibilità generalmente contrattate per iniziativa della dirigenza aziendale – come dimostrano alcuni studi di caso svolti a livello europeo e raccolti nel *report* di Eurofound, 2012 – e che per ciò stesso costituiscono massima espressione della «razionalità aziendale», per dirla con le parole di Bavaro, 2013, *passim*.

²⁴ In tal senso v. espressamente il "Contratto collettivo territoriale di produttività per la provincia di Pesaro-Urbino detassazione 2013" del 29 marzo 2013.

²⁵ Come osserva Bavaro, 2009, p. 217, «dal punto di vista della produttività, all'aumento di ore lavorate può conseguire un aumento dell'indice di produttività del lavoro solo se a esso consegue un aumento percentuale della produzione superiore a quello delle ore lavorate. Al contrario, produrre un medesimo valore con meno ore lavorate comporta un incremento della produttività». Non a caso, la L. n. 549/1995 (art. 2, commi 18-21) penalizzava lo straordinario sul piano contributivo, con un duplice obiettivo: indurre le imprese «ad aumentare le ore lavorate mediante nuove assunzioni» oppure incentivarle «a produrre con meno ore lavorate»: v. Bavaro, 2009, p. 217; cfr. pure Putaturo Donati, 2009, p. 347, secondo cui l'incentivazione dello straordinario «rischia di risolversi in un disincentivo occupazionale».

rappresenta un costo altamente improduttivo per le aziende perché spesso aumenta anziché ridurre i problemi di efficienza organizzativa (...), tanto che, com'è noto, le aziende più efficienti ed organizzate lo usano poco» (Pero, Ponzellini, 2012, p. 40).

E per finire, casomai qualcosa fosse sfuggito, gli accordi quadro non escludono neppure il ricorso a formule di chiusura come quella – elaborata sulla falsariga della circolare ministeriale – relativa a «ogni altra voce retributiva finalizzata a incrementare la produttività aziendale, la qualità, la competitività, la redditività, l'innovazione e l'efficienza organizzativa»²⁶ (sul punto, già con riferimento alla passata esperienza, Fazio, Tiraboschi, 2012, p. 47).

I provvedimenti governativi condizionano, altresì, l'attuazione dei benefici fiscali all'adempimento, da parte del datore, dell'obbligo di deposito, presso la Direzione Territoriale del Lavoro competente per territorio (DTL), dei contratti collettivi decentrati, entro un mese dalla loro sottoscrizione, con allegata autodichiarazione di conformità dei contratti stessi alle disposizioni del D.P.C.M. 22 gennaio 2013. Fermo restando che il Ministero del lavoro provvederà alla raccolta di questi contratti, è contemplato, infine, un impegno del Governo, espresso, tuttavia, in forma alquanto vaga, ad aprire un confronto con le parti sociali entro il 30 novembre 2013 «per acquisire elementi conoscitivi in ordine all'applicazione dei contratti e all'effettiva idoneità delle previsioni (menzionate) (...) a conseguire gli obiettivi di incremento della produttività, anche al fine di orientare le successive determinazioni in materia».

Tali disposizioni, dettate con finalità di monitoraggio della disciplina sinora tratteggiata, appaiono tuttavia, deboli. E d'altronde, è la stessa circolare ministeriale n. 15 del 2013 a stabilire «che la rispondenza delle voci retributive introdotte alle finalità volute dal Legislatore rappresenta un elemento di esclusiva valutazione da parte della contrattazione collettiva, cosicché *l'agevolazione non può ritenersi condizionata ai risultati effettivamente conseguiti* (corsivo nostro)». La previsione, ribadita nell'interpello n. 21 del 2013, sorprende non poco, perché, certo, l'autonomia collettiva è sacrosanta per Costituzione, ma elevarla, come qui accade, a schermo dietro cui trincerarsi per esimersi ancora una volta da una stretta verifica di conformità degli strumenti

²⁶ In tal senso il «Contratto collettivo territoriale di produttività per la provincia di Pesaro-Urbino detassazione 2013» del 29 marzo 2013, benché nella parte iniziale del testo contrattuale si cerchi quantomeno di ordinare e sistematizzare le voci retributive in rapporto ai diversi indici di produttività, qualità, efficienza, redditività e innovazione.

utilizzati agli obiettivi perseguiti sembra eccessivo²⁷. Stando così le cose, non vi sarà evidentemente modo per perseguire esperienze di contrattazione finalizzate a recuperi di produttività solo fittizi²⁸. Forse un'eccezione potrebbe esservi per i soli accordi collettivi di prossimità, che pure godono del regime di decontribuzione e di detassazione sinora descritto, ma che l'art. 8 D.L. n. 138/2011 conv. in L. n. 148/2011 vuole strettamente funzionalizzati agli obiettivi, per quanto ampiamente indicati, del suo comma 1 e alle materie elencate nel suo comma 2, cosicché il giudice ben potrà statuirne la nullità in sede giudiziale ove il rispetto di tali commi manchi, con conseguente obbligo per i datori di lavoro che abbiano fruito delle agevolazioni fiscali e contributive di restituire allo Stato il relativo *quantum*²⁹.

6. Produttività, miglioramenti organizzativi del lavoro, modello di relazioni sindacali: rilievi conclusivi.

Alla luce di quanto emerso finora, v'è da chiedersi quali spazi residuino per un ragionamento sulla *produttività* presa sul serio e quali sarebbero i termini corretti per impostare un tale ragionamento. A voler riflettere con rigore sulla questione, vi sarebbe quantomeno da domandarsi quanto la produttività aziendale possa dipendere da quella del lavoro, e quali fattori organizzativi del lavoro stesso siano comunque in grado di influenzare detta produttività.

²⁷ Osserva Pini, 2012, p. 5, che «l'introduzione del vantaggio fiscale, nelle varie fasi, mai è stata accompagnata da una attività di verifica e di controllo di quanto variabile sia effettivamente il salario che gode di tale vantaggio. (...) Nessuna verifica congiunta o unilaterale di un organo istituzionale viene prevista. Anzi, se un ricercatore fosse interessato a prendere visione di tali accordi, per farne appunto un'analisi di coerenza rispetto a quanto previsto dalla legislazione, nella maggior parte dei casi si trova di fronte ad un diniego della istituzione per ragioni di *privacy*. Il Cnel, che possiede l'archivio dei contratti nazionali di lavoro dalla sua istituzione, non è mai stato coinvolto nella raccolta e monitoraggio della contrattazione aziendale (...)»; v. anche Tomassetti, 2012, p. 3-4, che rimprovera all'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012 di non aver disegnato, a fronte dell'esperienza negativa degli accordi fotocopia, «un sistema per rendere detassabili soltanto le retribuzioni derivanti dall'«effettiva implementazione» di misure aziendali finalizzate all'aumento della produttività, della competitività, della qualità del lavoro e della tutela dell'occupazione. Con la «effettiva implementazione» da certificare nell'ambito di una commissione paritetica nazionale composta dalle organizzazioni firmatarie del Ccnl (anche in sede di enti bilaterali), sulla base di indicatori definiti a livello di settore».

²⁸ Le cose non vanno meglio, poi, se si guarda all'obbligo di deposito dei contratti collettivi ai fini dell'ottenimento di sgravi contributivi, rispetto a cui è stata concessa persino una sorta di «sanatoria», con l'emersione, peraltro, di non pochi dubbi interpretativi, su cui v. Tuttobene, 2013, p. 815.

²⁹ Sull'art. 8 D.L. n. 138 del 2011 conv. in L. n. 148 del 2011, v. Carinci (a cura di), 2012, p. 1 ss.; Liso, 2012, p. 1 ss.; Carinci, 2011a, p. 1 ss.

L'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012 non manca di prendere atto del fatto che sulla «produttività (...) incidono, oltre al lavoro, molte altre voci sia materiali (energia, logistica, trasporti) sia immateriali (ad esempio burocrazia, sicurezza, legalità, istruzione)» e che «diviene altresì centrale l'investimento nell'ammodernamento dei macchinari e in ricerca e sviluppo per l'introduzione di innovazioni di prodotto e di processo». Da ciò, tuttavia, non deduce nulla più se non una devoluzione allo Stato di ogni competenza e responsabilità a riguardo, trattandosi di «temi programmatici», i quali «debbono trovare adeguato rilievo nella Agenda di Governo del Paese» (cfr. punto 1. *Considerazioni introduttive* dell'Accordo).

A propria volta, le politiche di agevolazione fiscale e contributiva della c.d. retribuzione di produttività negoziata al secondo livello non hanno dato finora i frutti sperati. In letteratura, si è anzi imputato a tali politiche la colpa di aver stimolato comportamenti opportunistici, se non addirittura «collusivi», degli attori sociali (Bordogna, 2012, p. 27; Pini, 2012, p. 13), finalizzati a «una mera ripartizione» tra di essi «dei benefici pubblici» (Carrieri, 2012, p. 30). L'esperienza concreta neppure è in grado di confermare effetti positivi delle misure di detassazione e decontribuzione sulla diffusione della contrattazione decentrata, la quale negli ultimi anni è piuttosto «diminuita» (Pini, 2012, p. 13; v. anche Ferraro, 2008, p. 246; Treu, 2010, p. 661). Si può, quindi, obiettivamente ritenere che tali politiche siano servite, piuttosto, a «introdurre una prima e significativa riduzione del cuneo fiscale» (Fazio, Tiraboschi, 2012, 47; v. anche Antonioli, Pini, 2012, p. 20; Fazio, 2012, p. 1; Ferrante, 2008, p. 408). La produttività è, invece, rimasta «al palo».

Le cose non cambiano, come detto, se si guarda ai più recenti provvedimenti normativi. Questi, muovendosi in direzione non dissimile dai precedenti, ripropongono stancamente misure e ricette già sconfessate dalla lezione dei fatti³⁰ e ciò sebbene tra gli studiosi esista un dibattito particolarmente avanzato in materia e non manchino le proposte (v. Tronti, 2013, p. 1, e Antonioli, Pini, 2013a, in corso di pubblicazione). E', dunque, tutt'altro che peregrino chiedersi se simili interventi normativi siano per caso dettati da un mero interesse «propagandistico» (in tal senso Gragnoli, 2012, p. 17), «di cattura del consenso politico-elettorale (...), piuttosto che da una logica di tipo produttivistico, della quale si avverte prioritariamente l'esigenza nell'attuale contesto di ristagno o declino della produttività del lavoro e dei fattori» (Costabile, 2009, p. 187).

³⁰ Per l'ennesima, acritica riproposizione di tali misure e ricette, v., purtroppo, anche la nota Relazione dei «Saggi»: cfr., sul punto, Antonioli, Pini, 2013b, p. 1.

Anche gli accordi quadro stipulati all'indomani del D.P.C.M. del 22 gennaio 2013, con lo scopo di favorirne la più ampia applicazione, non hanno brillato, lo si è visto, per capacità innovativa. Dal punto di vista dei contenuti, l'attenzione si è concentrata prevalentemente, se non addirittura in via esclusiva, sulla gestione variabile dei tempi di lavoro, quindi sui regimi di flessibilità oraria variamente intesi. Recenti ricerche dimostrano, tuttavia, l'estrema difficoltà di «stimare con precisione il livello dell'impatto» di tali iniziative, mentre «altre misure di flessibilità, come pure la qualità delle competenze dei dirigenti (per esempio la capacità di dialogo e pianificazione), possono favorire il rapporto tra la flessibilità dell'orario di lavoro e la produttività» (AREL europa lavoro economia, 2012, p. 12 con riferimento ai risultati della ricerca Eurofound, 2012, p. 29 ss.)³¹. Nessuna particolare attenzione traspare, poi, per la gestione dei possibili effetti collaterali, sulla salute psico-fisica del lavoratore, di una produttività ricercata solo tramite misure di tal fatta (Putaturo Donati, 2008, p. 256). Eppure, a voler tener fede ai principi costituzionali, il miglioramento delle performance aziendali andrebbe pur sempre perseguito nel rispetto della «utilità sociale» e della «sicurezza», oltre che della «libertà» e della «dignità umana» (art. 41, comma 2, Cost.)³².

Tutto quanto rilevato finora induce ad auspicare un cambio di passo in materia. Se è vero che le attuali politiche di sostegno alla retribuzione di produttività non hanno sortito altro effetto se non quello (improprio, anche se non certo disprezzabile in sé) di una riduzione, più o meno generalizzata, del carico contributivo e fiscale sul lavoro, occorrerebbe a questo punto puntare più in alto e affiancare a tali politiche interventi mirati, orientati allo sviluppo di una contrattazione collettiva decentrata (territoriale, di distretto/filiera produttiva, aziendale) di qualità³³. Da tal punto vista, una parte importante potrebbero recitarla

³¹ «However, some studies indicate that employer-friendly flexibility (both internal and external) has no positive effects on productivity»: Eurofound, 2012, p. 29.

³² Sui limiti alla libertà di iniziativa economica derivanti dal richiamo costituzionale alla «utilità sociale» v. Bavaro, 2013, *passim*; per la tendenza ad obliterare il richiamo all'art. 41 Cost. v. Corte Cost. 9 maggio 2013, n. 85, pronunciata nel senso della costituzionalità del c.d. "decreto salva Ilva" sulla scorta di un bilanciamento tra diritto alla salute e diritto al lavoro: in tema Pascucci, 2013, in corso di pubblicazione.

³³ Come osservato, in generale, da Rullani, 2012, p. 27 «è proprio sul terreno della produttività che occorre mobilitare le energie e i capitali disponibili. Vale per lo Stato (...), ma vale anche per le imprese e le persone. (...) Dunque, la questione chiave (...) è la scelta di un percorso che sia capace di *fare aumentare, e di molto, la produttività* (...). La leva produttivistica può essere vista in tanti modi diversi. Chi crede che si possa soltanto razionalizzare l'esistente, pensa ad una *riduzione dei costi* (...). Sappiamo già che una soluzione del genere non basta: nel mercato globale c'è chi, in termini di costi, potrà fare

le stesse strutture orizzontali delle organizzazioni sindacali nazionali, chiamate a svolgere un'azione di stimolo e supporto sul piano locale della negoziazione di secondo livello, in vista del possibile sviluppo di esperienze contrattuali "pilota". L'iniziativa potrebbe godere del favore delle stesse istituzioni locali, con una spendita della leva dell'incentivo pubblico ai fini del sostegno alla progettazione di specifici piani aziendali di produttività (v. Ponzellini, 2013, p. 7, sulla scorta, in particolare, dell'esperienza tedesca e di quella francese)³⁴. Si tratterebbe di sollecitare, tramite accordi territoriali – contenenti linee guida e menù di indicatori semplificati e aperti, a disposizione dei contraenti ai livelli inferiori (di azienda o di filiera produttiva), nonché precipue procedure di validazione – prassi contrattuali sperimentali di sostegno alla

molto meglio di noi, avendo accesso a fattori (lavoro, energia, servizi, tassazione, normativa ecc.) che costano molto meno di quelli che sono accessibili nel nostro paese (...).

³⁴ Un primo tentativo in tal senso, per quanto ancora generico, embrionale e, forse, discutibile per certi profili, è quello della regione Lombardia, che, con l'art. 6 della legge regionale n. 7 del 18 aprile 2012, contenente «Misure per la crescita, lo sviluppo e l'occupazione», ha inserito, nella legge regionale n. 22 del 28 settembre 2006, l'art. 23^{ter}, rubricato «Contrattazione di secondo livello per lo sviluppo e l'occupazione». Vi si legge che «la Regione promuove la crescita competitiva e l'attrattività del sistema produttivo lombardo anche agevolando la contrattazione collettiva di secondo livello, in coerenza con i diversi livelli previsti dai CCNL, con le previsioni dell'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e dell'articolo 8 del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 138 (...), convertito (...) dalla legge 14 settembre 2011, n. 148» (comma 1). «Ferma restando l'autonomia delle parti sociali in materia di contrattazione collettiva, la Giunta regionale sostiene accordi o intese sul territorio regionale, coerenti con il comma 1, tra le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori e delle imprese comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o loro articolazioni a livello regionale e territoriale o aziendale che, anche attraverso il concorso responsabile e partecipato dell'impresa e degli enti bilaterali e dei lavoratori e loro rappresentanze, ed escludendo ulteriori livelli di contrattazione, introducano modelli virtuosi ed innovativi finalizzati a: a) favorire l'accesso al mondo del lavoro dei giovani; b) favorire la ricollocazione dei lavoratori espulsi dal mondo del lavoro; c) realizzare forme organiche e stabili di *welfare* aziendale; d) incrementare la produttività e i salari attraverso forme innovative di flessibilità organizzativa del lavoro» (comma 2). «Nell'ambito e per le finalità di cui alle lettere a), b), c) e d), la Regione destina una quota non inferiore al 20 per cento degli stanziamenti annuali previsti a sostegno dello sviluppo dell'occupazione» (comma 3). V., poi, anche il Protocollo di intesa tra la Provincia autonoma di Trento, le parti sociali ed economiche del 5 dicembre 2012 su «Nuove azioni per promuovere la produttività e la competitività del Trentino», con cui «la Provincia si impegna ad introdurre un'agevolazione IRAP a favore delle imprese (...) nella forma della deduzione dalla base imponibile delle somme erogate ai lavoratori, correlate ad incrementi di produttività in attuazione degli accordi di (produttività territoriali e aziendali) (...). Con la manovra finanziaria 2013 la Provincia introduce ulteriori agevolazioni IRAP per i soggetti "virtuosi" prevedendo una riduzione d'aliquota dello 0,46% per i soggetti che aumentano del 5% rispetto al triennio precedente il valore della produzione o le ULA di personale a tempo indeterminato o, ancora, per i soggetti che aderiscono a contratti di rete o a consorzi e società consortili (...).

produttività³⁵, che, in rapporto alle peculiarità del contesto di riferimento, potrebbero tentare di introdurre, sul versante, ad esempio, della gestione variabile dei tempi di lavoro, una «flessibilità oraria “di sistema”» (Pero, Ponzellini, 2012, p. 42). Si potrebbe pensare, altresì, a «pacchetti integrati» (Leoni, 2012, p. 38) di misure in qualche modo complementari³⁶, con la ricerca di un più preciso nesso tra salario e produttività e una marcata attenzione all’aspetto del cambiamento organizzativo (Ponzellini, 2013, p. 4)³⁷. Questo aspetto appare particolarmente importante, in ragione del mutamento dei modelli organizzativi d’impresa e della necessità di sperimentare nuovi modi di lavorare (Del Punta, 2011, p. 113; Farina, 2007; sui cambiamenti organizzativi, v. anche la ricerca condotta da Biliotti, 2012; sulla centralità del lavoro di squadra v. Ponzellini, 2013, p. 5), e, pur tuttavia, risulta al momento trascurato dalle imprese italiane (v. anche Ricci S., 2013, in corso di pubblicazione), come dimostrano recenti ricerche comparate, condotte a livello europeo (Eurofound, 2011, su cui v. Ricci M., 2013a, p. 1; Pini, 2013, p. 1).

Al tempo stesso, occorrerebbe comunque sempre tenere a mente che la costruzione di sistemi premianti rappresenta operazione estremamente complessa, per la difficoltà sia di operare una seria analisi del processo produttivo e dei fattori di cambiamento da introdurre³⁸, sia di individuare indicatori trasparenti ed efficaci, adeguati alle peculiarità

³⁵ Per qualche esempio in tal senso v. il “Protocollo 13 gennaio 2012 per la definizione di uno schema tipo di accordo aziendale e per la procedura di validazione e sottoscrizione” firmato da CGIL, CISL, UIL e CONFINDUSTRIA della provincia di Treviso, nonché l’ “Avviso comune delle parti sociali della provincia di Pordenone per lo sviluppo della contrattazione di secondo livello”, firmato il 26 settembre 2012 da UNINDUSTRIA, CGIL, CISL, UIL provinciali.

³⁶ In letteratura si osserva come sia «l’impiego congiunto di più pratiche, non la promozione isolata di una di esse, ad avere effetti benefici»: Bordogna, 2012, 27.

³⁷ Sull’aspetto del cambiamento organizzativo, v. anche quanto osservato da Treu, 2010, p. 687, per il quale «le ricerche empiriche indicano che gli effetti incentivanti di questi sistemi retributivi sono incerti, specie se considerati isolatamente, fuori da contesti aziendali innovativi».

³⁸ L’analisi della struttura imprenditoriale e del processo produttivo è propedeutica all’introduzione di qualsivoglia sistema premiante, come sottolinea Ponzellini, 2013, p. 2 quando afferma che «definire semplicemente degli obiettivi di produttività, di redditività o di qualità, come a volte si fa volenterosamente, se tutto resta come prima – il *layout*, la tecnologia, il sistema di qualità, l’organizzazione delle pause, la rigidità degli orari, il sistema gerarchico – serve assai poco. Al contrario, è *l’intero processo di produzione (...) che va vagliato e ottimizzato fase per fase*. Le parti sociali devono seguire tutto il percorso, dividerlo e misurarlo. Ogni azienda deve pianificare il proprio sistema». Insomma, «aumentare la produttività non può prescindere da un’analisi seria che deve per forza farsi azienda per azienda (...). Il problema è che spesso le aziende o non hanno gli strumenti di analisi o non sono in grado di fare gli investimenti necessari, o trovano nel sindacato un ostacolo a mettere in atto gli interventi che sarebbero utili» (p. 8).

della struttura imprenditoriale di riferimento, nonché assistiti dal consapevole consenso dei destinatari delle singole misure incentivanti. Tutto ciò, oltre a sconsigliare facili generalizzazioni, induce a considerare ogni regime di incentivi come un *work in progress* e, prima ancora, sollecita le strutture orizzontali delle organizzazioni sindacali impegnate nell'operazione a promuovere forme di assistenza tecnica e di accompagnamento, incluso momenti formativi, se necessario, quantomeno per rafforzare le competenze tecniche dei negoziatori (per la loro attuale «incerta attrezzatura» v. Treu, 2010, p. 654; Valente, 2012, p. 9). Se si guarda, sotto tal profilo, al ruolo dei sindacati imprenditoriali, sarebbe probabilmente necessario, da parte loro, anzitutto un investimento culturale in favore delle imprese associate, specie quelle medio-piccole, per rompere il muro di chiusura, di diffidenza e di resistenza al cambiamento – sul versante delle relazioni sindacali, ma non solo³⁹ – che tradizionalmente le contraddistingue⁴⁰.

³⁹ Sul possibile ruolo che le stesse associazioni imprenditoriali locali potrebbero giocare nella promozione di un cambiamento culturale, v. le interessanti riflessioni compiute, nell'ambito di una ricerca sul sistema imprenditoriale della provincia di Pesaro-Urbino, da Rullani, 2012 a partire, sostanzialmente, da una domanda di fondo: «Come si fa a modernizzare il capitalismo italiano di piccola impresa e dei distretti industriali, che ha girato finora facendo leva sulle capacità pratiche e le relazioni informali di sei milioni di piccoli e piccolissimi imprenditori, ma che dal 2000 in poi ha urgente bisogno di adottare nuovi modi di pensare al futuro e di organizzarsi?» (p. 60). Dalle interviste ad alcune imprese locali, emerge, a un certo punto, la consapevolezza del fatto «che i problemi del sistema produttivo locale sono in primo luogo legati alla qualità, abbastanza tradizionale, della cultura imprenditoriale espressa dal territorio. Questo disegna anche un ruolo per l'Associazione industriali: occorre tenere gli imprenditori in un circuito dialettico di idee e di stimoli innovativi, in modo da fare crescere la loro competenza in campi non tradizionali e (...) poco presidiati (...). Bisogna (inoltre) lavorare sulla successione imprenditoriale (...)» (p. 41). Occorrerebbe, poi, promuovere iniziative «che superino l'individualismo e attivino reti tra imprese, per le mete di interesse condiviso» (p. 50): «un circuito», insomma, «di incontri e relazioni tra i protagonisti della vita economica e sociale della provincia, in modo da favorire lo sviluppo di una visione comune dei problemi» (p. 53), capace di tradursi, su certi temi (ad es. quello del *credit crunch*, «affrontato con ritardo» in provincia, secondo l'A.) «in qualcosa di pratico e operativo» (p. 107). Le imprese intervistate sono parse tutte «sensibili al delicato rapporto che la loro attività ha con le altre imprese (...) presenti sul territorio. E, in molti casi, hanno preso iniziative che riguardano i processi formativi, connessi con l'assunzione di giovani, o sostengono progetti finalizzati alla cultura e al sistema delle relazioni sociali. Ma si tratta, nella maggior parte dei casi, di iniziative che nascono da decisioni e sensibilità individuali, prive di una cornice sistemica che favorisca lo sviluppo di una cultura della condivisione e della corresponsabilità, a scala territoriale» (p. 108). Sarebbe, infine, opportuno adoperarsi per rinsaldare il legame con il territorio – in particolare con la scuola (pp. 50, 71 e 106) e l'Università (p. 66) - e rinsaldare il rapporto con le stesse istituzioni locali (p. 106), finora rimaste abbastanza distanti: da qui la conseguenza di «una ulteriore difficoltà di realizzazione delle idee innovative maturate insieme» (p. 107).

⁴⁰ Cfr. Carnazza, Giubileo, 2013, p. 1, i quali, con riferimento a una recente indagine promossa dal Sole 24 Ore su 103 distretti industriali del Paese, osservano come l'indagine

Infine, va considerato che la costruzione di credibili sistemi incentivanti richiede la contestuale messa a punto di idonee iniziative di accompagnamento, tra cui si segnala l'adozione di prassi di coinvolgimento dei lavoratori e dei propri rappresentanti sindacali «nei vari elementi rilevanti per l'operatività del sistema, dalla organizzazione del lavoro fino all'andamento generale dell'impresa» (Treu, 2010, p. 656). Per quanto il tema della partecipazione dei lavoratori alla gestione aziendale⁴¹ esuli dall'economia del presente lavoro (sul punto v. invece Carrieri, 2013, in corso di pubblicazione), non si può fare a meno di sottolineare che quanto più s'accresce la spinta verso forme di retribuzione variabile, in connessione a indicatori di produttività, redditività, qualità, efficienza, innovazione, tanto più lo sviluppo di prassi partecipative diviene centrale per il sindacato, non solo per poter sottrarre alcune fondamentali scelte aziendali all'unilateralità del comando manageriale, ma anche per poter riaffermare il proprio ruolo, sul terreno della dinamica salariale e della stessa organizzazione del lavoro⁴² (in tema v. anche Rossi, 2013, in corso di pubblicazione).

medesima confermi «la nota diffidenza dell'imprenditore (anche) nel creare rapporti (sia formali che informali) con altri imprenditori: tale diffidenza è espressione, a sua volta, di una mentalità atavica che appartiene al DNA di molte nostre imprese, soprattutto di micro e piccole dimensioni, e che trova conferma in altri studi e ricerche»; cfr. anche Ricci M., 2013b, p. 1, secondo cui «se si facesse una scansione delle preoccupazioni (...) di lungo periodo dei vertici delle aziende italiane, si vedrebbe che l'incubo non è, come all'estero, l'innovazione o i mercati lontani, ma il passaggio dalla prima alla seconda generazione o, ancor più, dalla seconda alla terza»; per un'analisi impietosa del capitalismo nostrano v., Astone, 2009, il quale osserva che «pochi hanno cavalcato l'innovazione, costruendo aziende» per cui «è possibile immaginare un futuro importante». Eppure, «solo l'innovazione (nuovi prodotti, mercati, sistemi organizzativi) permette alle aziende e al tessuto economico che ruota loro intorno di continuare a vivere. Chi non cresce in questo modo, chi resta fermo sulle sue posizioni prima declina e poi muore. (...) Molti dei Tesori di papà qui raccontati, anzi quasi tutti, hanno un'idea fissa: la flessibilità del lavoro, magari abbinata al contenimento dei salari reali dei lavoratori. Un totem che in qualche modo compensa l'assenza di visione, la mancanza di idee e prospettive per il futuro» (p. 316).

⁴¹ Su cui v. Pedrazzoli, 1991, p. 1.

⁴² L'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012, nel punto 4, riguardante *La partecipazione dei lavoratori nell'impresa*, omette, per la verità, riferimenti circostanziati alla partecipazione dei lavoratori al governo dell'impresa, al di là di un generico richiamo all'informazione e consultazione, insistendo piuttosto sul modello degli enti bilaterali e sull'attuazione di forme di democrazia economica; cfr. Lassandari, 2013, p. 260 ss.; da questo punto di vista, esso compie un passo indietro rispetto al Protocollo del luglio del 1993, alla cui stregua la negoziazione degli incentivi retributivi «avrebbe dovuto essere parte di un più ampio disegno di coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro e nelle vicende dell'impresa»: cfr. Treu, 2010, p. 656-657; sul necessario raccordo tra democrazia economica e partecipazione sindacale alla gestione dell'impresa, v. Comito, Grazzini, 2013, p. 1; per il tentativo di inaugurare un modello partecipativo evoluto di relazioni tra le parti v., da ultimo, il Protocollo per la Competitività del Gruppo Finmeccanica e per un Nuovo Modello di Relazioni Industriali del 16 aprile 2013.

Sotto tal profilo, sarebbe auspicabile che (quantomeno) si provasse a riflettere con atteggiamento non preconconcetto sulla possibilità di una transizione verso più moderne e incisive forme di partecipazione sindacale nelle aziende. Una tale riflessione andrebbe impostata nella logica di una naturale evoluzione – alla luce dei rilevanti mutamenti dell'economia, del mercato e dell'impresa – dei modelli di sindacalismo tradizionalmente invalsi nell'esperienza del nostro Paese (su tali modelli, Giugni, 1997, p. 794 ss.). Del resto, una più ampia e aperta riflessione sulle forme e le modalità di rappresentanza dei lavoratori nei luoghi di lavoro potrebbe apparire, oggi, non solo più agevole – dopo la convergenza sul tema ad opera della triplice confederale⁴³ – ma anche doverosa, per il problematico intreccio tra le regole del sistema sindacale e quelle dell'ordinamento giuridico statale, reso viepiù complesso dalla «riformulazione "costituzionale"» dell'art. 19 St. lav. (Carinci, 2013a, p. 598 ss.; Id., 2013b).

7. Riferimenti bibliografici

- Antonioli D., Pini P. (2013a). *Retribuzioni e produttività: un nuovo modello di contrattazione per fermare il declino*. PRISMA Economia Società Lavoro, 1: in corso di pubblicazione.
- Antonioli D., Pini, P. (2013b). *Le relazioni industriali nella relazione dei "Saggi"*. <http://www.sbilanciamoci.info>, 16 aprile, consultato il 28 agosto 2013
- Antonioli D., Pini, P. (2012). *Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono)*. Quaderni di rassegna sindacale, 4: 9-24
- AREL – Europa, Lavoro, Economia (2012). *Eurofound, l'orario flessibile solo se promosso dalla dirigenza*. Newsletter, 6: 11-12
- Astone F. (2009). *Gli affari di famiglia. Fatti e misfatti della nuova generazione di padroni*. Longanesi, Milano
- Balestrieri A. (2013). *La contrattazione collettiva territoriale di produttività nella Provincia di Pesaro-Urbino: Settore Terziario*. PRISMA Economia Società Lavoro, 1: in corso di pubblicazione.
- Bavaro V. (2013). *L'aziendalizzazione nell'ordine giuridico-politico del lavoro*. Lavoro e diritto, 2: 213-242
- Bavaro V. (2009). *Un itinerario sui tempi del lavoro*. Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, 2, 1: 213-256
- Bellardi L. (2010). *L'Accordo quadro e la sua applicazione nel settore privato: un modello contrattuale «comune»?.* Andreoni A. (a cura

⁴³ V. il Protocollo d'intesa del 31 maggio 2013 sulla rappresentanza e la rappresentatività sindacale e l'analogo Accordo interconfederale del 18 settembre 2013: cfr. *retro* nota 1.

- di), *Nuove regole per la rappresentanza sindacale. Ricordando Massimo D'Antona*, Ediesse, Roma, 79-128
- Biliotti E. (2012). *Come cambia il lavoro. Innovazioni organizzative, condizioni di lavoro e aspettative delle persone: da una ricerca del Centro Studi Nazionale Cisl alcune indicazioni per orientare la contrattazione decentrata*, Ausili didattici per la formazione sindacale, Centro Studi Nazionale Cisl, Roma, 1-40
- Bordogna L. (2012), *Ecco perché occorre monitorare l'applicazione dell'accordo*. AREL europa, lavoro, economia, 6: 23-28
- Cairo I. (2013). *I rapporti tra contratti collettivi di diverso livello nel settore privato*. Tesi in Diritto del Lavoro, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna. Dottorato di Ricerca in Diritto dell'economia e delle relazioni industriali indirizzo Diritto del Lavoro "Marco Biagi", Ciclo XXIV, Bologna
- Carinci F. (2013a). *Adelante Pedro, con juicio: dall'accordo interconfederale 28 giugno 2011 al Protocollo d'intesa 31 maggio 2013 (passando per la riformulazione "costituzionale" dell'art. 19, lett. b) St.)*. Diritto delle Relazioni Industriali, 3: 598-641
- Carinci F. (2013b). *Il buio oltre la siepe: Corte cost. 23 luglio 2013, n. 231*, in Bollettino Adapt, 33: 1-52
- Carinci F. (a cura di) (2012). *Contrattazione in deroga. Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e art. 8 del D.L. n. 138/2011*, Ipsoa, Milano
- Carinci F. (2011a). *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*. WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, 133: 1-81
- Carinci F. (2011b). *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011: armistizio o pace?* WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, 125: 1-28
- Carinci F. (2009). *Una dichiarazione d'intenti: l'Accordo quadro 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali*". WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, 86: 1-23
- Carinci F., De Luca Tamajo R., Tosi P., Treu T. (2013). *Diritto del lavoro. 2. Il rapporto di lavoro subordinato*, ottava edizione, UTET, Torino
- Carnazza P., Giubileo G. (2013). *Parte ancora dai distretti la risposta vincente alla crisi*. <http://www.nelmerito.com>, 29 marzo, consultato il 28 agosto 2013
- Carrieri M. (2012). *Come ridisegnare la produttività*. AREL europa, lavoro, economia, 6: 28-32
- CISL (2012). *1° Rapporto sulla Contrattazione di Secondo Livello. OCSEL. 5 Novembre 2012. Alcuni esempi di Buone Pratiche segnalate dai nostri Referenti*, Cisl, Roma,

- <http://www.cisl.it/sitoindustria.nsf/a8d42a61633378eac12576bd0036f7f5/523a059d7ee983b7c1257aad00526b52?OpenDocument>, consultato il 27 agosto 2013
- Comito V. , Grazzini E. (2013). *Appello-manifesto per la democrazia economica*. <http://sbilanciamoci.info>, 2 marzo, consultato il 29 agosto 2013
- Costabile L. (2009). *Glossario dell'economista per il giuslavorista*. Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, 2, 1: 175-212
- Dell'Aringa C. (2009). *Editoriale*. AREL europa, lavoro, economia: 3
- Del Conte M. (2013). *Lavoro, relazioni sindacali e politica industriale dopo l'accordo sulla rappresentanza*. Diritto delle relazioni industriali, 3: 618-633
- Del Punta R. (2011). *Modelli organizzativi d'impresa e diritto del lavoro*. Sociologia del diritto, 3: 113-121
- Di Stani I., Zucaro R. (2013). *Il nuovo accordo Luxottica: welfare, alternanza e benessere*. <http://www.fareconciliazione.it>, 24 giugno, 1-2
- D'Onghia M. (2009). *Un itinerario sulla qualità del lavoro*. Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, 2, 1: 257-298
- Eurofound (2012). *Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions*. Overview Report, Eurofound, Dublin, 1-68
- Eurofound (2011). *HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009*, Eurofound, Dublin, 1-30
- Farina F. (2007). *Della produttività. Discorso sulla qualità del lavoro*, Ediesse, Roma
- Fazio F. (2013). *Il muro delle relazioni industriali*. Imprenditori, giugno, 67
- Fazio F. (2012). *Taglio drastico alla (detassazione di) produttività*. Boll. ADAPT, 12 giugno, 1.
- Fazio F., Tiraboschi M. (2012). *Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività*. Bollettino Adapt, *Annuario del lavoro 2012*, ADAPT University Press, Modena, 45-48
- Ferrante V. (2008). *Misure per la competitività e per la riduzione del costo del lavoro*. In Magnani M., Pandolfo A., Varesi P.A. (a cura di), *Previdenza, mercato del lavoro, competitività*, Giappichelli, Torino, 407-421
- Ferraro G. (2009). *Gli sgravi contributivi sulla contrattazione di secondo livello*. In Cinelli M., Ferraro G., *Lavoro, competitività, welfare*. Dal

- d.l. n. 112/2008 alla riforma del lavoro pubblico*, tomo secondo, Utet, Torino, 439-445
- Ferraro G. (2008). *Sgravi per incentivare la produttività*. Cinelli M., Ferraro G., *Lavoro, competitività, welfare. Commentario alla legge 24 dicembre 2007, n. 247 e riforme correlate*, Utet, Torino, 245-251
- Ghezzi G. (1994). *Considerazioni sull'accordo tra governo e parti sociali del 23 luglio 1993*, *Politica del diritto*, n. 1: 3-21
- Giugni G. (2013). *Diritto sindacale*, Cacucci, Bari, 2010. *Appendice di aggiornamento 2013*, Cacucci, Bari
- Giugni G. (1997). *Sindacato*. Enciclopedia delle scienze sociali, VII, Istituto della Enciclopedia italiana, Roma, 793-802
- Gragnoli E. (2012). *La retribuzione e i criteri della sua determinazione*. Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La retribuzione*, UTET, Torino, 1-24
- Lai M. (2013). *L'accordo sulla rappresentanza del 31 maggio 2013 e la giurisprudenza costituzionale sull'art. 19, Stat. Lav.* *Bollettino Adapt*, 27 agosto, 28: 1-5
- Lassandari A. (2013). *Divisione sindacale e "crescita di produttività e competitività"*. *Lavoro e diritto*, 2: 243-267
- Lassandari A. (2012). *La retribuzione e i contratti collettivi aziendali*. Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La retribuzione*, Utet, Torino, 194-217
- Lassandari A. (2009). *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*. *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2, 1: 299-333
- Leoni R. (2012). *Accordo sulla produttività: un esercizio gattopardesco per una manciata di euro*. *AREL europa, lavoro, economia*, 6: 36-39
- Liso F. (2012). *Osservazioni sull'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e sulla legge in materia di «contrattazione collettiva di prossimità»*. WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, 157: 1-42
- Lunardon F. (2013). *I contenuti della trattazione collettiva di secondo livello negli Accordi Interconfederali 2009-2013*. PRISMA Economia Società Lavoro, 1: in corso di pubblicazione.
- Magnani M. (2010). *Il salario minimo legale*. *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 4, 1: 769-795
- Magnani M., Del Conte M., Pessi R., Proia G., Martone M., Tiraboschi M., Dell'Aringa C., Tria G., Santini G., Pirani P., Sbarra L. (2011). *28 giugno 2011: come cambiano le relazioni industriali italiane?*. *Diritto delle Relazioni Industriali*, 3: 642-672

- Malandrini S. (2013). *Contrattazione di prossimità e welfare aziendale*. Rivista italiana di diritto del lavoro, 3, 1: 141-149
- Mallone G. (2012). *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*. Paper for the Espanet Conference "Risposte alla crisi. Esperienze, proposte e politiche di welfare in Italia e in Europa", Roma, 20-22 settembre 2012, 1-21. http://www.secondowelfare.it/allegati/2w_mallone_wp3-2013.pdf
- Marazza M. (2013). *Il Protocollo d'intesa 31 maggio 2013 c'è, ma la volontà delle parti?*. Diritto delle relazioni industriali, 3: 621-633
- Massagli E., Tomassetti P. (a cura di) (2013). *Rappresentanza: prime valutazioni dell'accordo Confindustria e Cgil, Cisl e Uil del 31 maggio 2013*. Bollettino Adapt, 6 giugno, 1
- OECD (2012). *Italia. Dare slancio alla crescita e alla produttività*. <http://www.oecd.org/about/publishing/ItalyBrochureIT.pdf>, 1-45, consultato l'8 luglio 2013
- Pantano F. (2012). *Il rendimento e la valutazione del lavoratore subordinato nell'impresa*, Cedam, Padova
- Pascucci P. (2013). *La salvaguardia dell'occupazione nel decreto "salva Ilva". Diritto alla salute vs diritto al lavoro?* Working Papers Olympus: in corso di pubblicazione
- Pedrazzoli M. (1991). *Alternative italiane sulla partecipazione nel quadro europeo: la cogestione*. Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali, 1: 1-29
- Pero L., Ponzellini A. M. (2012). *Ecco quali flessibilità è meglio incentivare per la produttività*. AREL europa, lavoro, economia, 6: 39-42
- Pini P. (2013). *Quell'organizzazione del lavoro che non cambia*. <http://www.lavoce.info>, 15 febbraio, consultato il 28 agosto 2013
- Pini P. (2012). *Salario di produttività o di redditività nell'agenda Monti, non ancora di partecipazione*. <http://www.sbilanciamoci.info>, 27 dicembre, 1-13
- Ponzellini A. M. (2013). *La strada giusta per la contrattazione della produttività*. Nuovi lavori Newsletter. <http://www.nuovi-lavori.it/index.php/sezioni/61-contrattazione/127-la-strada-giusta-per-la-contrattazione-della-produttivita>
- Potestio M. P. (2013). *Rappresentatività e contrattazione: l'approdo del protocollo del 31 maggio 2013*. Diritto delle relazioni industriali, 3: 633-637
- Putaturo Donati F. M. (2009). *Misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro*. Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, 2, 1: 335-351
- Putaturo Donati F. M. (2008). *La decontribuzione dello straordinario*. Cinelli M., Ferraro G. *Lavoro, competitività, welfare. Commentario*

- alla legge 24 dicembre 2007, n. 247 e riforme correlate*, Utet, Torino, 253-259
- Redazione ADAPT (2012). (a cura di) *C'è intesa, manca coraggio (edizione aggiornata)*. Bollettino speciale ADAPT, 29 novembre, 22
- Ricci M. (2013a). *Ecco le regole d'oro della produttività (ma in Italia metà delle imprese le ignora)*. <http://www.ildiariodellavoro.it>, 22 febbraio, consultato il 29 agosto 2013
- Ricci M. (2013b). *Il problema delle imprese familiari italiane? Troppa famiglia*. <http://www.ildiariodellavoro.it>, 15 luglio, consultato il 28 agosto 2013
- Ricci S. (2013). *Una contrattazione integrativa di qualità: nuove e moderne relazioni industriali per crescere e agire sulla redistribuzione dei redditi*. PRISMA Economia Società Lavoro, 1: in corso di pubblicazione.
- Rullani E. (2012). *Industria in transizione. Sfide e possibilità per la provincia di Pesaro-Urbino*.
- Sbarra L., Stendardi U., Munno A. R. (a cura di) (2013). *1° Rapporto sulla Contrattazione collettiva di Secondo livello. OCSEL. 5 Novembre 2012*, CISL, Roma
- Senatori I. (2013). *Rappresentanza sindacale e contrattazione collettiva dopo il Protocollo del 31 maggio 2013*. QFMB Saggi/Ricerche, 1: 1-17
- Tomassetti P. (2013). *La produttività secondo Monti*. <http://www.farecontrattazione.it>, 28 gennaio
- Tomassetti P. (2012). *Produttività: passi in avanti e occasioni perse*. Bollettino ADAPT, 19 novembre: 1-4
- Tosi P. (2013a). *Gli assetti contrattuali fra tradizione e innovazione*. Argomenti di diritto del lavoro, 3: 506-549
- Tosi P. (2013b). *Il protocollo Confindustria, Cgil, Cisl e Uil del 31 maggio 2013*. Diritto delle relazioni industriali, 3: 638-641
- Travaglini G. (2013a). *Crisi economica, flessibilità del lavoro e produttività*. PRISMA Economia Società Lavoro, 1: in corso di pubblicazione.
- Travaglini G. (2013b). *Il rallentamento della produttività del lavoro in Italia: cause e soluzioni*. Quaderni rassegna sindacale, 1: 163-178
- Treu T. (2013). *Le istituzioni del lavoro nell'Europa della crisi*. Relazione alle Giornate di Studio A.I.D.La.S.S. "La crisi e i fondamenti del diritto del lavoro", Bologna, 16-17 maggio 2013, dattiloscritto, 1-88
- Treu T. (2011). *L'accordo del 28 giugno e oltre*. Diritto delle Relazioni Industriali, 3: 613-641
- Treu T. (2010). *Le forme retributive incentivanti*. Rivista italiana di diritto del lavoro, 4, I: 637-692

- Tronti L. (2013). *Più produttività, per contratto*. <http://sbilanciamoci.info>, 9 luglio, consultato il 28 agosto
- Tursi A. (2013). *L'accordo del 31 maggio su rappresentanza e rappresentatività per la stipula dei Ccnl: appunti in tema di rappresentatività, legittimazione negoziale, efficacia soggettiva e contrasto agli "accordi separati"*. *Diritto delle relazioni industriali*, 3: 642-649
- Tuttobene M. (2013). *Decontribuzione dei salari di produttività 2012: perplessità circa i termini per il deposito dei contratti di secondo livello. Valutazioni giuridiche e gestionali*. *Diritto delle relazioni industriali*, 3: 815-821
- Valente L. (2012). *I negoziatori d'azienda non sono pronti a trattare la produttività*. *Bollettino Adapt, Annuario del lavoro 2012*, ADAPT University Press, Modena, 8-9
- Vallebona A. (2013). *Rappresentanza: prime osservazioni sul protocollo d'intesa del 31 maggio 2013 tra Confindustria e Cgil, Cisl, Uil*. *Diritto delle relazioni industriali*, 3: 649-650
- Villa E. (2013). *La retribuzione di risultato nel lavoro privato e pubblico: regolazione ed esigibilità*. *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2, 1: 451-487
- Villa E. (2012). *Retribuzione flessibile e contrattazione collettiva*, Alma Mater Studiorum – Università degli Studi di Bologna, Dottorato di ricerca in Diritto del Lavoro, XXIV ciclo, Tesi in diritto del lavoro, 1-206
- Zucaro R. (2013). *La responsabilità sociale di impresa nell'accordo ABI del 19 aprile 2013*. *Diritto delle relazioni industriali*, 3: 822-828.