

AISRe - Associazione Italiana di Scienze Regionali

XLI Conferenza Scientifica Annuale

**REGIONI TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ INATTESE**

Web Conference, 2-4 settembre 2020

***ST-17 Politiche pubbliche e territorio (I)***

Venerdì 4 settembre – Aula 7 – ore 11.15 - 12.45

**LE POLITICHE DI SOSTEGNO A SOLUZIONI DI *RENT-SHARING* NELLA  
CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO E I RISCHI DI POLARIZZAZIONI  
SETTORIALI E DI DIVERGENZE TERRITORIALI**

di Massimo Resce e Achille P. Paliotta

## SOMMARIO

<b>LE POLITICHE DI SOSTEGNO A SOLUZIONI DI RENT-SHARING NELLA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO E I RISCHI DI POLARIZZAZIONI SETTORIALI E DI DIVERGENZE TERRITORIALI .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduzione .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Le misure per il premio di risultato e il welfare aziendale nella contrattazione decentrata.....</b>	<b>4</b>
1.1 Evoluzione delle misure per il premio di risultato e il welfare aziendale .....	4
1.2 Il radicamento per dimensione aziendale, settore e territorio .....	7
<b>2 Lo scambio delle <i>rent-sharing</i> con gli obiettivi e gli indicatori di <i>performance</i>.....</b>	<b>14</b>
2.1 L'incrementalità e la verificabilità dei valori target e la scelta degli obiettivi .....	14
2.2 La selezione degli indicatori di performance .....	15
<b>3 Il <i>welfare</i> occupazionale e la partecipazione.....</b>	<b>18</b>
<b>4 Conclusioni.....</b>	<b>23</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....</b>	<b>26</b>

## LE POLITICHE DI SOSTEGNO A SOLUZIONI DI RENT-SHARING NELLA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO E I RISCHI DI POLARIZZAZIONI SETTORIALI E DI DIVERGENZE TERRITORIALI

### Introduzione

Il meccanismo di negoziazione dei salari ancora oggi segue il modello introdotto dal Protocollo del '93<sup>1</sup>, che prevede due livelli negoziali specializzati e non sovrapposti con istituti diversi e non ripetitivi (Resce, 2018). Nel primo livello opera il contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) e disciplina la materia retributiva coerentemente con l'inflazione programmata assunta come obiettivo comune<sup>2</sup>. Nel secondo livello, in cui operano sia il contratto aziendale che quello territoriale, viene contrattato il salario di risultato legato ad incrementi di produttività, di qualità e di altri elementi di competitività. Oltre a critiche nel merito del funzionamento di questo secondo livello di contrattazione (Tronti, 2009 e 2010) uno dei problemi principali è rappresentato dalla scarsa diffusione della contrattazione di secondo livello<sup>3</sup>. Secondo molti, soprattutto alcune istituzioni europee<sup>4</sup>, questo è un vero ostacolo ai meccanismi di adeguamento dei salari alle condizioni locali e alla crescita della produttività<sup>5</sup>.

Al fine di garantire una maggiore diffusione della contrattazione decentrata il Governo negli ultimi anni ha adottato, anche in funzione delle raccomandazioni europee, un regime fiscale agevolato sui premi di produttività nella Legge di Stabilità 2016 (Art. 1 co. 182-190 della L. 208/2015) e successivamente nella Legge di Bilancio per il 2017 (L. 232/2016), nel contempo la legislazione ha legato questo premio ad un ampliamento della disciplina fiscale di favore relativa al welfare aziendale. Sulle misure è stata prevista anche un'azione di monitoraggio mediante un *repository* attivato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS).

La misura risponde all'interesse sempre più forte dei policy maker europei e nazionali a sostegno della diffusione della contrattazione di secondo livello, proprio perché ritenuto il luogo dove è possibile regolare l'efficienza economia con gli aumenti salariali, da un lato, e declinare formule di welfare occupazionale, dall'altro. E' un interesse finalizzato a dare risposte alla dinamica ormai piatta

---

<sup>1</sup> Protocollo interconfederale del 23 luglio 1993 sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli aspetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo.

<sup>2</sup> Importante l'accordo interconfederale del 2009 tra Confindustria, CISL e UIL, che ha introdotto la previsione dell'andamento dell'Indice dei Prezzi al Consumo Armonizzato. L'accordo seppur non firmato dalla CGIL ha influenzato le trattative nei successivi CCNL. Cfr. D'Amuri F., Nizzi R. (2017, pg. 12).

<sup>3</sup> La scarsa diffusione viene confermata dalle diverse indagini campionarie, non ultima quella riportata nel "Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello" della FDV – CGIL che parla di una diffusione intorno al 20%.

<sup>4</sup> Cfr. ad esempio "Raccomandazione del Consiglio sul programma nazionale di riforma 2017 dell'Italia – COM (2017) 511 final" e "Raccomandazione del Consiglio sul programma nazionale di riforma 2018 dell'Italia – COM (2018) 411 final".

<sup>5</sup> Si tratta di un approccio che punta a risolvere le condizioni di crescita della produttività da un punto di vista micro a livello di azienda. Secondo questa visione contenendo i salari in fasi di crisi economica si conterrebbe il CLUP (costo del lavoro per unità di prodotto) garantendo la competitività propria dell'impresa e quindi una produttività adeguata. In realtà questo approccio trova ampie critiche soprattutto tra gli economisti non *mainstream*, che evidenziano come a livello macroeconomico invece è importante anche in fasi di crisi del ciclo economico una crescita dei salari che, sostenendo la domanda interna, possa garantire le condizioni per la crescita della produttività (Resce, 2018).

della produttività<sup>6</sup> del lavoro e a fortificare le soluzioni di welfare mix in un periodo, di forti vincoli di bilancio, in cui la contrattazione collettiva ha subito una continua traslazione dalla posta monetaria a quella "sociale", come avvenuto peraltro sia al primo livello che al secondo livello.

Il paper, partendo dall'analisi di dati amministrativi ricavati dal deposito telematico dei contratti collettivi di secondo livello, intende focalizzare l'attenzione sul rent-sharing ovvero della suddivisione tra imprese e lavoratori delle rendite generate nel processo produttivo determinate da obiettivi ex ante definiti nella contrattazione di secondo livello sugli incrementi di performance in determinati ambiti (produttività; redditività; qualità; efficienza; innovazione). A fronte delle maggiori rendite ottenute tramite aumenti di produzione, risparmi dei fattori produttivi e miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, le imprese corrispondono dei premi in termini di salario monetario di risultato o soluzioni di carattere non monetario di ampio spettro in termini di welfare aziendale.

La distribuzione delle istanze asimmetrica lascia, però, intravedere rischi di polarizzazioni per territorio, per dimensione aziendale e per settore. Quindi, laddove realmente gli incentivi dovessero funzionare si inasprirebbero, per queste dimensioni, le divergenze nella produttività del lavoro e aumenterebbe la disparità nell'accesso a misure di welfare da parte dei lavoratori.

L'analisi che si propone si sofferma sulle evidenze emergenti dell'azione di monitoraggio. In particolare, il primo paragrafo descrive le principali caratteristiche delle misure adottate per la crescita della produttività nella contrattazione decentrata e il loro radicamento territoriale e per dimensione aziendale e settore di appartenenza. Il secondo paragrafo, invece, tratta delle problematiche di misurabilità degli incrementi di *performance* e le scelte operate dalle aziende in termini di obiettivi e indicatori di crescita. Il terzo paragrafo si sofferma sulle scelte operate in termini di ripartizione degli utili, misure di partecipazione dei lavoratori e welfare aziendale.

Infine, le conclusioni provano a tracciare una sintesi delle principali evidenze emergenti anche tramite una profilazione delle aziende rispetto alle scelte nell'adesione all'incentivo fiscale.

## **1 Le misure per il premio di risultato e il welfare aziendale nella contrattazione decentrata**

### *1.1 Evoluzione delle misure per il premio di risultato e il welfare aziendale*

La politica di sostegno della produttività del lavoro in Italia, avviata negli ultimi anni, si inquadra in un sistema di contrattazione con delle caratteristiche ben definite intervenendo sul secondo livello di contrattazione ovvero nella contrattazione aziendale e quella territoriale.

I diversi interventi che si sono susseguiti dal 1997 ad oggi (v. Tavola 1) hanno avuto carattere sperimentale e, anche quando si è voluto rendere il sistema più organico e sistematico (con la L.92/2012 c.d. riforma Fornero), la mancata attribuzione di risorse ha reso le misure di fatto precarie

---

<sup>6</sup> Cfr. anche F.Devicienti e B. Fanfani (2019) che evidenziano un andamento della correlazione tra salari e produttività, dividendola in due componenti. Una parte è dovuta al fatto che la produttività tende a essere più alta in imprese la cui forza lavoro ha maggiori competenze e abilità (fenomeno indicato col nome di *sorting*). Un secondo elemento è legato alla tendenza delle imprese a più alto valore aggiunto per lavoratore di pagare stipendi maggiori, in quanto dotate di maggiori risorse (fenomeno indicato col nome di *rent-sharing*). Gli autori, considerando l'andamento temporale dei due fenomeni, evidenziano come il *sorting* abbia una dinamica crescente, mentre la componente di *rent-sharing* della relazione tra salari e produttività ha avuto un andamento leggermente decrescente. Secondo gli autori "E' un risultato non esattamente in linea con la retorica di tante recenti intese tra le parti sociali, e presumibilmente denota che in questi anni si è fatta meno contrattazione di secondo livello (aziendale o territoriale) di quanto non fosse auspicabile, e meno ancora contrattazione 'di qualità', ovvero proprio quella in grado di attivare un circolo virtuoso tra salari e produttività nei luoghi di lavoro".

(Marocco, 2018). Dall'iniziale incentivo di carattere contributivo si è passati ad un incentivo fiscale, introducendo un'imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali. In alcuni casi si è data anche la possibilità alle Regioni di intervenire, in maniera autonoma, e disporre la deduzione dalla base imponibile dell'IRAP (L. 183/2011).

In questa evoluzione ventennale, è possibile riconoscere due principali fasi storiche di durata decennale: una prima che va dal 1997 al 2007 caratterizzata dall'incentivo contributivo (D.L. n. 67 del 25 marzo 1997 - Art. 2) e una seconda dal 2008 ad oggi caratterizzata dall'incentivo fiscale (L. n. 247 del 24 dicembre 2007 - Art. 1 co. 67).

Focalizzando su quest'ultimo decennio, l'incentivo inizialmente aveva un carattere a-selettivo che riguardava non solo i compensi legati alla produttività, ma anche il lavoro straordinario e le prestazioni eseguite oltre l'orario ridotto concordato nell'ambito di contratti di lavoro a tempo parziale (D.L. 93/2008). Il legame con il contratto collettivo era labile e riguardava diversi elementi della retribuzione, accomunati dal carattere incerto della loro corresponsione. Solo dal 2011 l'incentivo è stato riservato ai "contratti di produttività" in attuazione di quanto previsto da accordi o contratti collettivi territoriali o aziendali (D.L. 78/2010). L'ampiezza della delega alla contrattazione collettiva nell'individuazione dei parametri ha determinato l'esigenza di un monitoraggio ex post (L. 183/2011). Successivamente nel 2013 si è cercato di disciplinare una maggiore definizione del bene premiato con l'introduzione della "retribuzione della produttività" (D.P.C.M. 22 gennaio 2013) imponendo, ai fini di monitoraggio, il consueto obbligo di deposito degli accordi decentrati presso gli uffici ministeriali competenti.

Nell'ultimo decennio oltre alle aliquote sono cambiate anche le modalità di erogazione dell'incentivo, non più concesso automaticamente ma dietro un'apposita istanza dell'impresa ed entro la disponibilità di un Fondo dedicato. L'incentivo, è stato disegnato di volta in volta a geometria variabile nelle diverse annualità soprattutto nella definizione delle soglie. Una tendenza chiara, però, è stata quella dell'ampliamento del limite del reddito da lavoro dipendente per accedere agli sgravi, che è cresciuto progressivamente dai 30.000 Euro (2007-2008) agli 80.000 (2017), allargando la platea dei beneficiari anche ai dipendenti con redditi medio-alti, quindi non solo operai ma anche una parte della dirigenza (Leonardi, 2017).

**Tavola 1 Evoluzione negli ultimi 20 anni degli incentivi al salario variabile nell'ambito della contrattazione decentrata**

Normativa	Periodo	Caratteristiche dell'incentivo
D.L. n. 67 del 25 marzo 1997 e L. di conversione n. 135 del 23 maggio 1997 - Art. 2	1997 2007	Esclusione dalla retribuzione imponibile e dalla retribuzione pensionabile entro il 3% della retribuzione contrattuale percepita (da raggiungere progressivamente: 1% per il 1997 e 2% per il 1998 e successivi incrementi stabiliti con decreto interministeriale).
L. n. 247 del 24 dicembre 2007 Art. 1 co. 67	2008 2010	Abrogazione Art. 2 del DL 67/1997 e Istituzione Fondo per il finanziamento di sgravi contributivi per incentivare la contrattazione di secondo livello. Avvio sperimentazione triennio 2008-2010 con sgravio contributivo relativo alla quota di retribuzione imponibile entro il limite massimo del 5 % della retribuzione contrattuale percepita e sgravio entro il 25% sui contributi previdenziali dovuti dai datori di lavoro.
D.L. n. 93 del 27 maggio 2008 e L. di conversione n. 126 del 24 luglio 2008 - Art. 2	2008 2010	Imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10%, entro il limite di importo complessivo di € 3.000 per: lavoro straordinario; lavoro supplementare; incrementi di produttività, innovazione ed efficienza organizzativa e altri elementi di competitività e redditività.
D.L. n. 78 del 31 maggio 2010 e L. conversione n. 220 del 30 luglio 2010 - Art. 53	2011	Contratti di produttività con imposta sostitutiva della imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali entro il limite complessivo di € 6.000 e per i titolari di reddito da lavoro dipendente non superiore a € 40.000, per incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa.
L. n. 220 del 13 dicembre 2010 Art. 1 co. 47	2011	Proroga sgravio Art. 53 co. 2 D.L. 78/2010
D.L. n. 98 del 6 luglio 2011 e L. di conversione n. 111 del 15 luglio 2011 - Art. 26	2012	Tassazione agevolata del reddito dei lavoratori e sgravio dei contributi dovuti dal lavoratore e dal datore di lavoro.
L. n. 183 del 12 novembre 2011 Artt. 22 co.7 e 33 co. 12	2012	Possibilità per le Regioni di disporre la deduzione dalla base imponibile dell'IRAP e proroga degli incentivi di cui all' Art. 2 co. 1 lett. C del D.L. 93/2008. (D.P.C.M. 23 maggio 2012)
L. n. 92 del 28 giugno 2012 (c.d. Riforma Fornero) - Art. 4 - co. 62	2012 2014	Delega al Governo per favorire forme di coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa, attivate attraverso la stipulazione di un contratto collettivo aziendale, al fine di conferire organicità e sistematicità alle norme in materia di informazione e consultazione dei lavoratori, nonché di partecipazione dei dipendenti agli utili e al capitale. (D.P.C.M. 22 gennaio 2013 e D.P.C.M. 19 febbraio 2014).
***	2015	Sospensione
L. n. 208 del 28 dicembre 2015 Art. 1 co 182, 189, 190	2016	Imposta sostitutiva: 10%. Limite importo complessivo: € 3.000,00. Limite reddito lavoro dipendente: € 80.000,00. Tipologia incrementi: produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. Monitoraggio contratti aziendali e territoriali. (D.M. 25 marzo 2016)
L. n. 232 dell'11 dicembre 2016 - Art. 1 co 160	2017	Imposta sostitutiva: 10%. Limite importo complessivo: € 3.000,00 -€ 4.000,00 (coinvolgimento lavoratori). Limite reddito lavoro dipendente: € 80.000,00. Tipologia incrementi: produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. Monitoraggio contratti aziendali e territoriali.

Fonte: Resce 2018

Le modifiche più importanti introdotte negli ultimi anni, a partire dal 2016, hanno riguardato anche l'introduzione di meccanismi premiali per la partecipazione dei lavoratori e per il *welfare* aziendale<sup>12</sup> ed un maggior rigore definitorio con l'introduzione di criteri di misurazione dell' incremento di produttività atteso.

Oltre agli incentivi al premio di risultato e al *welfare* aziendale la scheda di rilevazione della contrattazione decentrata ha previsto l'indicazione dell'attivazione di misure di partecipazione alla gestione dell'impresa e di partecipazione agli utili dell'impresa.

Di seguito si propone un'analisi delle principali evidenze tratte dal modulo di deposito dei contratti che per semplicità chiameremo istanza (allegato al DM del 25 marzo 2016)<sup>13</sup>.

## 1.2 Il radicamento per dimensione aziendale, settore e territorio

Per il regime fiscale agevolato sui premi di produttività previsti dalla Legge di Stabilità 2016 (Art. 1 co. 182-190 della L. 208/2015), successivamente potenziato dalla Legge di Bilancio per il 2017 (L. 232/2016), è stata prevista un'azione di monitoraggio delle istanze basata sul *Repository* attivato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS), quale strumento di raccolta dei dati di sintesi degli accordi<sup>14</sup>. Questi dati, come tutti i dati di fonte amministrativa, sono stati sottoposti ad un processo di verifica e di integrazione con altre fonti per aumentarne la qualità informativa<sup>15</sup> (Centra, 2018).

La prima caratteristica che si nota confrontando le istanze archiviate nel *repository* è che la maggior parte (81,8%) riguarda contratti presentati da aziende mentre il 18,2% si riferisce ai contratti presentati dalle associazioni di categoria. Inoltre la contrattazione aziendale riguarda il 72,2% delle istanze mentre quella territoriale il 27,8%.

**Tabella 1 Tipologie di contratto: aziendale e territoriale**

Soggetti presentanti	Istanze			
	Aziendale	Territoriale	TOTALE	%
Aziende	43.648	10.480	54.132	81,78%
Associazioni	4.120	7.942	12.074	18,24%
<b>Totale</b>	<b>47.768</b>	<b>18.422</b>	<b>66.190</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazioni INAPP su repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"

Questo distacco tra le due tipologie di contrattazione decentrata è ancor più marcato se si considerano i beneficiari coinvolti<sup>18</sup>, che nel primo caso rappresentano circa il 81,4% mentre nel secondo caso il 18,6%. La motivazione di questo ulteriore distacco potrebbe essere strutturale poiché la contrattazione territoriale dovrebbe coprire quelle micro e piccole aziende, dove sono del tutto assenti o meno presenti le rappresentanze sindacali, che non sono in grado di attivare processi di

<sup>12</sup> Il *welfare* aziendale con la legge di stabilità per il 2017 (L. n. 232/2016) viene premiato indifferentemente dal livello, neutralizzando di fatto il vantaggio nella contrattazione di secondo livello.

<sup>13</sup> Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze. Le linee guida alla compilazione dell'istanza sono state poi esplicitate nella nota direttoriale n. del 22 luglio 2016 prot. n. 33-4274 "Modulo Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato (Articolo 1, comma 188, legge 28 dicembre 2015, n. 208)".

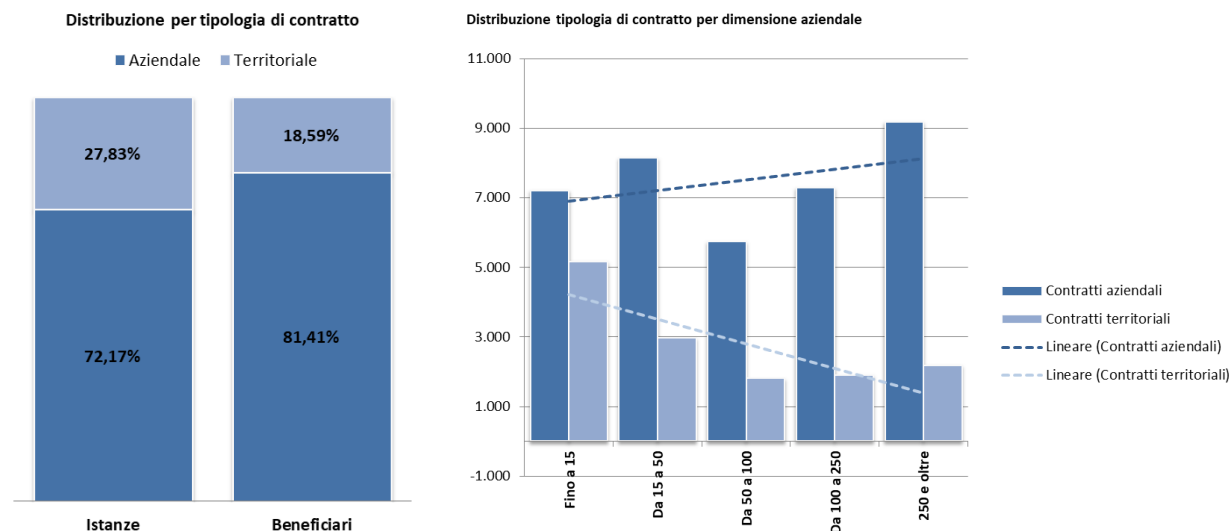
<sup>14</sup> In particolare, i dati utilizzati si riferiscono all'aggiornamento del *repository* rilasciato dal MLPS in gennaio 2020 normalizzato dal Responsabile della Struttura Lavoro & Professioni dell'Inapp Marco Centra che si ringrazia.

<sup>15</sup> In primo luogo sono stati integrati i dati del Repository con informazioni sui settori di attività economica e sulla dimensione aziendale ricavate dall'Archivio statistico delle imprese attive (ASIA), diffuso dall'Istat, e dal Sistema informativo sulle comunicazioni obbligatorie on-line, del MLPS (SISCO).

<sup>18</sup> Ovvero i dipendenti per i quali è previsto il premio di risultato.

contrattazione di tipo aziendale (v. Figura 1). La figura mostra con chiarezza la tendenza dei contratti territoriali a coprire le piccole aziende mentre quella aziendale cresce al crescere della dimensione aziendale.

**Figura 1 Distribuzione per tipologia di contratto e per dimensione aziendale**



Fonte: elaborazioni INAPP su repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"

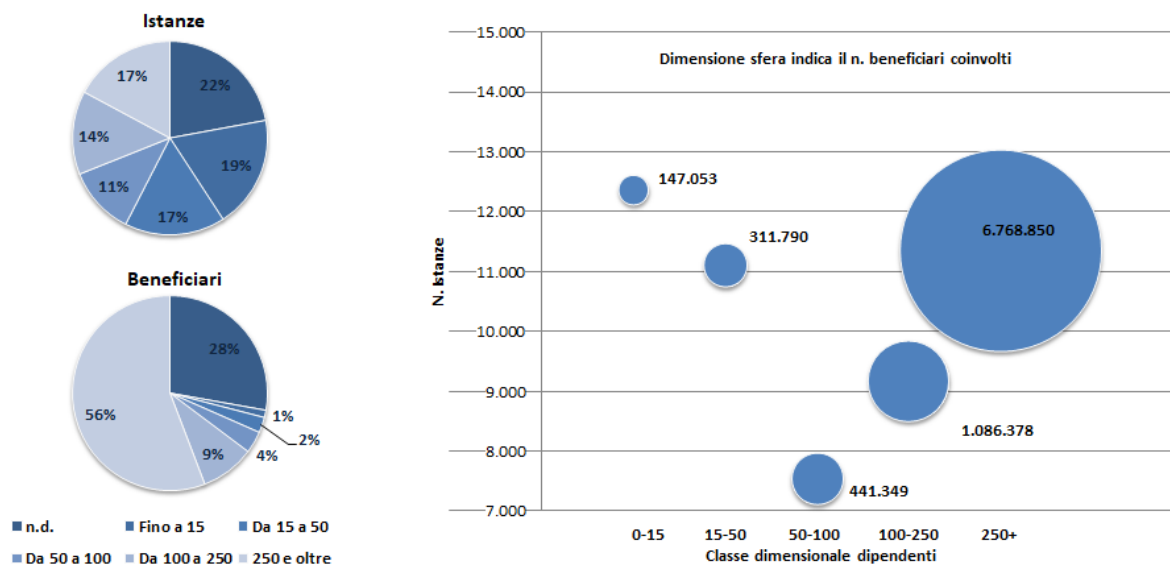
L'aspetto dimensionale dunque è uno dei primi fattori che incide sull'attivazione della contrattazione decentrata (v. Figura 2). E' chiara in tutta la letteratura di riferimento che al crescere della dimensioni di impresa aumenta il ricorso alla contrattazione decentrata. In realtà questa affermazione nell'esperienza degli incentivi sul premio di risultato si arricchisce di una particolare evidenza. Al netto di un dato mancante che pesa notevolmente (22%) il numero di istanze presentato si distribuisce quasi in maniera uniforme tra le diverse classi dimensionali di impresa, anzi si registra una sorprendente adesione nelle imprese fino a 50 dipendenti (<15=19%; da 15 a 50=17%) che superano quelle di medie dimensioni (da 50 a 100=11%; da 100 a 250=14%), questa circostanza potrebbe essere determinata dal dato mancante (n.d.) che registra una media di beneficiari pari a 231. Le istanze presentate, invece dalle grandi aziende al di sopra di 250 dipendenti rappresentano il 17%.

Nel momento in cui si considerano i beneficiari coinvolti è chiaro che la grande impresa oltre i 250 dipendenti presenta una capacità di coinvolgimento maggiore coprendo il 56% dei beneficiari totali della misura. La capacità di coinvolgere dipendenti di tutte le altre tipologie di imprese decresce al diminuire delle dimensioni aziendali: imprese da 100 a 250=9%; imprese da 50 a 100=4%; imprese da 15 a 50=2%; imprese fino a 15=1%. Dunque la micro e piccola impresa (rispettivamente fino a 10 dipendenti e da 11 a 50 dipendenti)<sup>19</sup> copre solo il 3% dei beneficiari mentre la media impresa (da 51 fino a 250 dipendenti) copre il 13% dei beneficiari. Per cui si può concludere che la misura resta prevalentemente ad appannaggio dei dipendenti della media e grande impresa.

<sup>19</sup> Per la definizione di dimensione aziendale si veda la classificazione di cui alla "Raccomandazione Della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese [notificata con il numero C(2003) 1422] (Testo rilevante ai fini del SEE) (2003/361/CE)".



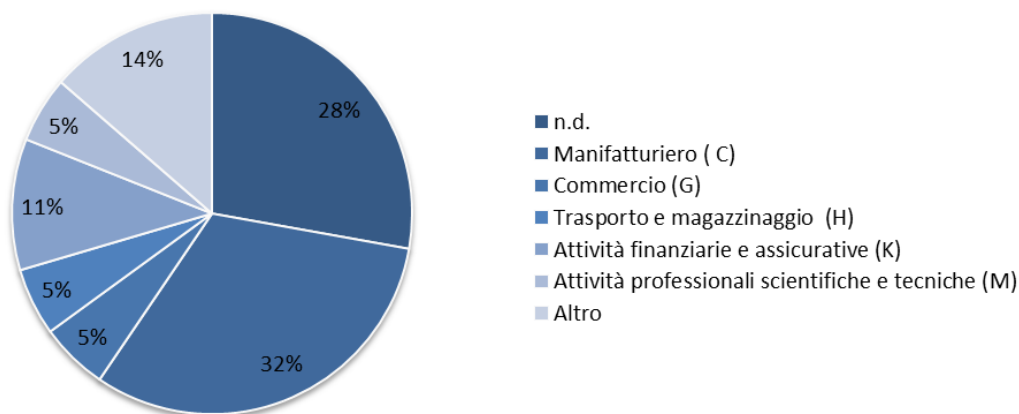
**Figura 2 Distribuzione istanze e beneficiari per dimensioni impresa**



Fonte: elaborazioni INAPP su repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"

Il settore che maggiormente ha attivato la misura, al netto dei dati mancanti (27,8%), è stato il manifatturiero con un copertura del 31,6%<sup>20</sup> seguito dalle attività finanziarie e assicurative con 10,6%, quindi dal commercio 5,5% e dalla logistica (trasporto e magazzinaggio) 5,4% e infine dalle attività professionali scientifiche e tecniche che si attestano intorno al 5,3%. Tutti gli altri settori, che rappresentano il rimanente 15%, presi singolarmente non raggiungono nemmeno la soglia minima del 4%.

**Figura 3 Distribuzione beneficiari per settore economico**



Fonte: elaborazioni INAPP su repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"

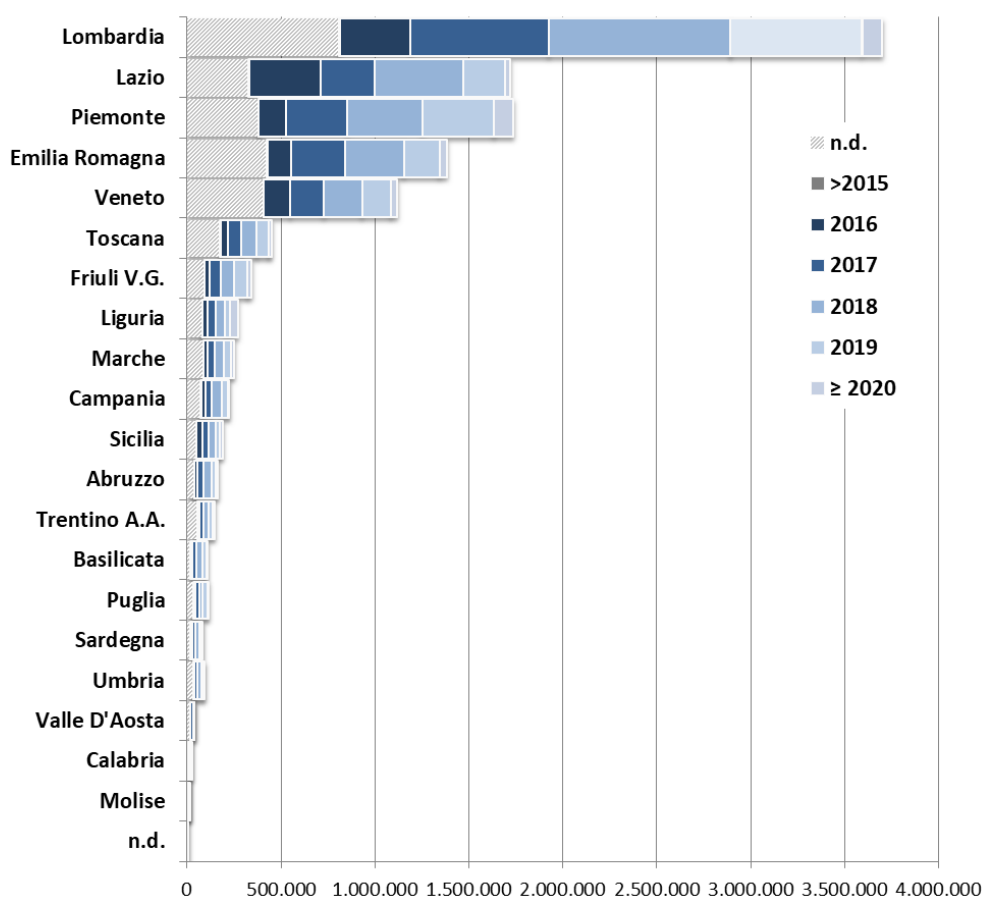
<sup>20</sup> Numero di beneficiari attivati sul numero totale dei beneficiari.

Oltre alle polarizzazioni per tipologia di contratto, per dimensione aziendale e per settore esistono anche forti polarizzazioni di tipo territoriale del radicamento della misura.

Sono state solo cinque le regioni ad aver fatto ricorso, in maniera più massiva, alla fiscalità di vantaggio sui premi di produttività (v. Figura 4). Queste sono: la Lombardia (con 2.891.791 beneficiari cumulati nel corso degli anni), il Lazio (1.392.213); il Piemonte (1.356.147); l'Emilia Romagna (961.449) e il Veneto (710.901). Poi vi è un altro gruppo di regioni le cui aziende hanno indicato un complessivo di beneficiari al di sopra delle 100.000 unità: Abruzzo; Sicilia; Campania; Liguria; Friuli V.G.; Toscana. Le rimanenti regioni si collocano tutte al di sotto di tale soglia.

Per le diverse annualità si può affermare che le attivazioni dei premi di risultato si concentrano prevalentemente nelle annualità tra il 2016 e il 2019<sup>21</sup> con un picco raggiunto nel 2018 con 2.860.010 beneficiari coinvolti.

**Figura 4 Distribuzione beneficiari per regione e per anno di attivazione del premio**



Fonte: elaborazioni INAPP su repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"

Per meglio comprendere i divari territoriali nell'attivazione delle misure per la produttività è stata calcolata l'incidenza<sup>22</sup> territoriale per evidenziare il radicamento degli incentivi rispetto alla dimensione dei mercati del lavoro locali.

<sup>21</sup> Il modulo di deposito dei contratti, essendo libero nell'indicazione delle annualità, ha permesso l'inserimento di valori ante 2015 e post 2019, che anche se di fatto non danno diritto all'incentivo fiscale sono stati riportati per completezza come testimonianza delle intenzioni programmatiche dei richiedenti.

Sotto questo punto di analisi emerge un divario tra le regioni del Nord con le regioni del Centro (fatta eccezione del Lazio) e una divergenza ancora più netta con le regioni del Mezzogiorno (fatta eccezione della Basilicata e dell'Abbruzzo).

Scendendo a livello provinciale o per meglio dire a livello di direzione territoriale del lavoro (DTL) si conferma il dato regionale ma è chiara anche un'altra tendenza. Anche se con delle eccezioni, emerge un modello di radicamento territoriale caratterizzato dal primato dei capoluoghi di regione. Infatti, in queste unità territoriali si concentra il maggior numero di occupati ma anche un numero di beneficiari degli incentivi per la produttività più che proporzionale.

Dalla lettura congiunta della Figura 5 e della Figura 6<sup>23</sup> risulta che dopo la Valla d'Aosta, dove le limitate dimensioni del mercato locale conferiscono alla regione il primato per incidenza territoriale (33,4%), la regione con incidenza maggiore è il Piemonte (29,4%). A livello infra-regionale la DTL a più alta incidenza è appunto Torino che ricopre anche il primato nazionale (39,7%). Quindi segue la regione Lazio (25,7%) con Roma che ricopre il secondo posto nazionale (30,3%), l'Emilia Romagna (22,0%) con Bologna che si colloca al terzo posto (29,7%) e la Lombardia (21,3%) con Milano al quarto posto (27,5%). Da questo schema sembra chiaro le regioni siano trainate dai grandi centri caratterizzati da mercati del lavoro più ampi e dinamici. Questo determina una variabilità nella distribuzione anche forte all'interno di queste regioni. Ad esempio le regioni che presentano una maggiore variabilità delle incidenze nelle diverse DTL<sup>24</sup>, ovvero una maggiore asimmetria, sono proprio quelle trainate dai capoluoghi, in ordine decrescente di variabilità: Lazio; Piemonte; Emilia Romagna; Lombardia.

Quelle con le incidenze territoriali distribuite in maniera più omogenea sono proprio le regioni del Mezzogiorno dove è mancato un effetto traino dei capoluoghi. Infatti, in Sicilia la DTL con maggiore incidenza è Ragusa (12,0%) e non Palermo (5,0%), in Campania è Caserta (8,0%) anziché Napoli (5,2%), in Puglia è Foggia (3,6%) anziché Bari (3,35%).

Da queste evidenze, che dimostrano diverse intensità di radicamento degli incentivi per dimensione aziendale, per settore economico e per territorio, emerge una prima valutazione.

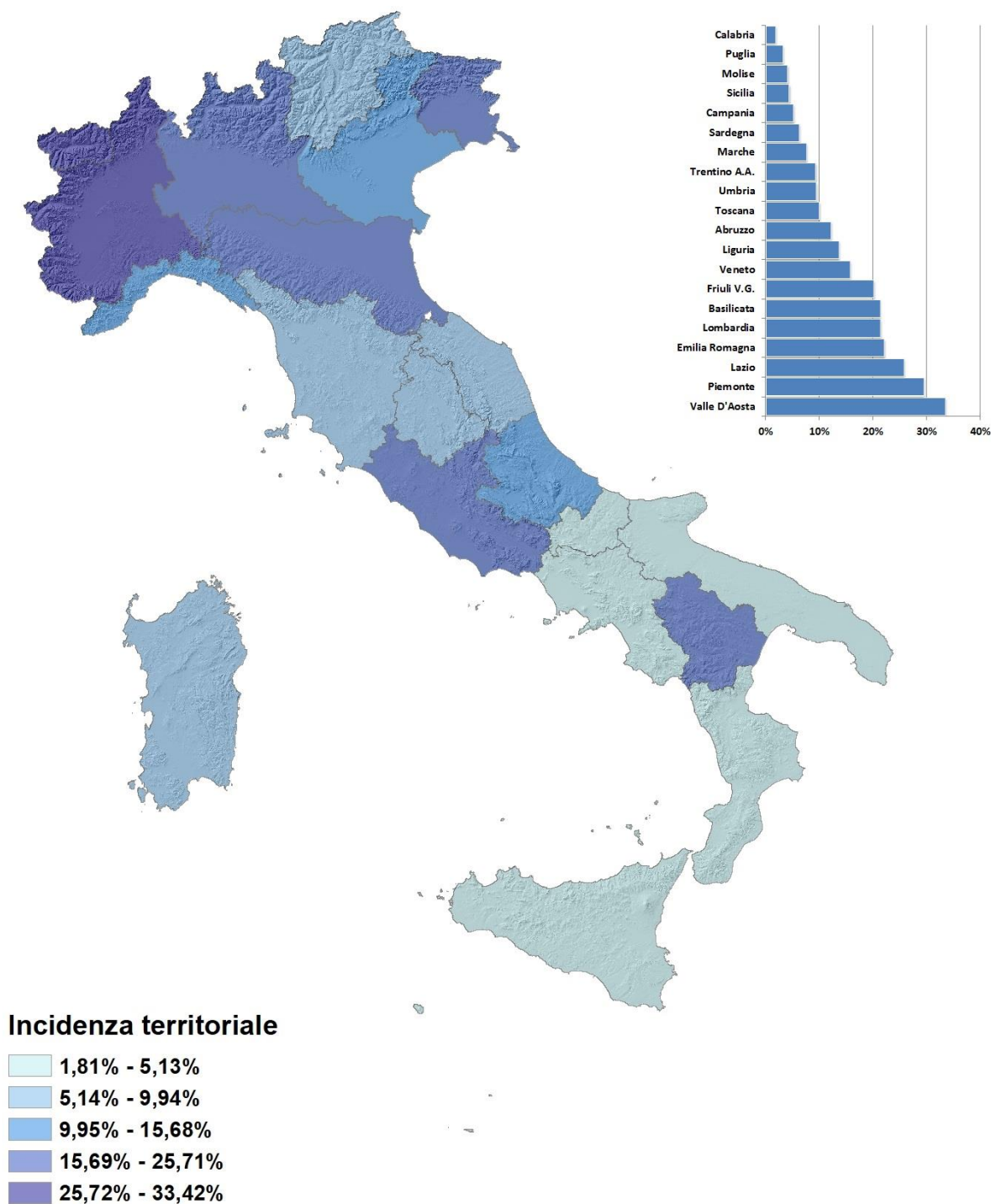
Laddove queste misure dovessero determinare incrementi effettivi di produttività, per come si è conformata l'adesione da parte delle aziende si potrebbero innescare dei fenomeni di polarizzazione di natura territoriale o per tipologia di impresa (dimensione e settore). Aumenterebbero in questo modo le polarizzazioni stesse della produttività (Resce, 2016) del lavoro e gli squilibri all'interno di un mercato del lavoro ancora non solido e caratterizzato da processi di divergenza.

<sup>22</sup> L'indicatore è stato costruito come rapporto per territorio (regione e DTL – Direzione Territoriale del Lavoro) tra la media dei beneficiari nelle tre annualità 2016-2017-2018 (integrati con i dati mancanti n.d.) sul numero degli addetti totali lavoratori dipendenti meno gli apprendisti nell'annualità 2016.

<sup>23</sup> Si ringrazia Francesco Manente per l'elaborazione cartografica riportata nelle figure.

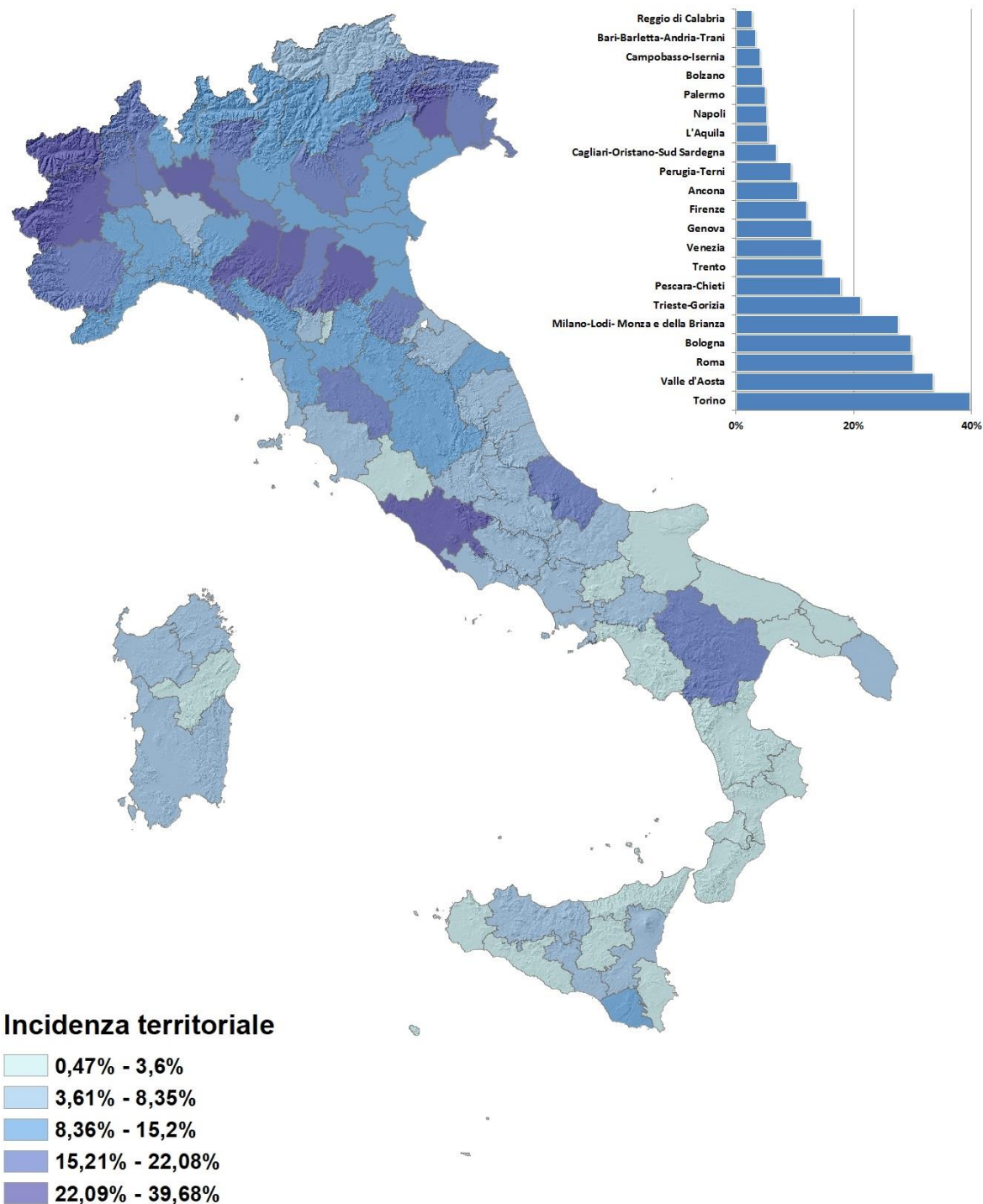
<sup>24</sup> E' stato calcolato un indice di varianza delle incidenze delle DTL su singola regione.

**Figura 5 Incidenza territoriale per regione dei beneficiari del premio di produttività**



Fonte: elaborazioni INAPP su dati ISTAT e repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"

**Figura 6 Incidenza territoriale per DTL dei beneficiari del premio di produttività**



Fonte: elaborazioni INAPP su dati ISTAT e repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"



## 2 Lo scambio delle *rent-sharing* con gli obiettivi e gli indicatori di *performance*

### 2.1 *L'incrementalità e la verificabilità dei valori target e la scelta degli obiettivi*

Il regime fiscale agevolato sui premi di produttività previsti dalla Legge di Stabilità 2016, si differenzia rispetto alle previgenti misure agevolative a sostegno della produttività aziendale, per la caratteristica di vincolare l'accesso al beneficio fiscale al raggiungimento di un incremento di produttività verificabile. Il nuovo incentivo si fonda cioè su due requisiti: l'"incrementalità" di valori target e la "verificabilità" degli incrementi<sup>25</sup>.

In primo luogo occorre precisare che anche se in genere ci si riferisce a premi di produttività, in realtà lo spettro dei premi di risultato è molto più ampio e si articola su una più complessiva *performance* di cui la produttività è solo una delle componenti. Infatti, ricostruendo nel dettaglio, sono agevolati i premi di risultato corrisposti ai lavoratori per incrementi di<sup>26</sup>:

- 1) produttività;
- 2) redditività;
- 3) qualità;
- 4) efficienza;
- 5) innovazione.

Sono i contratti collettivi decentrati, aziendali e territoriali, che devono prevedere i criteri di misurazione e verifica di tali incrementi con diverse modalità<sup>27</sup>:

- a) aumento della produzione;
- b) risparmi dei fattori produttivi;
- c) miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi.

Quest'ultima modalità può essere perseguita anche attraverso la riorganizzazione dell'orario di lavoro non straordinario o il ricorso al lavoro agile quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato.

Per garantire la verifica dei valori *target* i contratti devono definire anche un periodo "congruo" in cui raggiungere gli incrementi dichiarati e questo raggiungimento deve essere accertato in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati. La durata del periodo in cui deve essere raggiunto l'incremento viene rimessa alla contrattazione di secondo livello e *"può essere indifferentemente annuale, infrannuale o ultrannuale dal momento che ciò che rileva è che il risultato conseguito dall'azienda in tale periodo sia misurabile e risulti migliore rispetto al risultato antecedente l'inizio del periodo stesso"*<sup>28</sup>.

Non è sufficiente dunque la sola incrementalità di un valore obiettivo, ma questa deve essere maturata in un determinato periodo, per cui è chiara la natura dinamica delle misurazioni confrontando valori *ante* e *post*.

Dai dati amministrativi di cui al *Repository* del MLPS, gli obiettivi di "produttività", "redditività" ed "efficienza" sono di gran lunga i più perseguiti nella contrattazione decentrata (v. Figura 7). La scarsa attenzione per gli altri obiettivi potrebbe scontare una difficoltà di definizione oggettiva e di misurabilità. In particolar modo l'innovazione che spesso non può essere meramente ricondotta, ad esempio, al numero brevetti depositati, ma implica soluzioni di processo e di prodotto più complesse non necessariamente brevettabili.

<sup>25</sup> Le precedenti misure di agevolazione, in vigore dal 2008 al 2014, premiavano fiscalmente specifiche voci retributive a prescindere dall'incremento di produttività.

<sup>26</sup> Cfr. art. 2, co. 1, d.l. 25 marzo 2016.

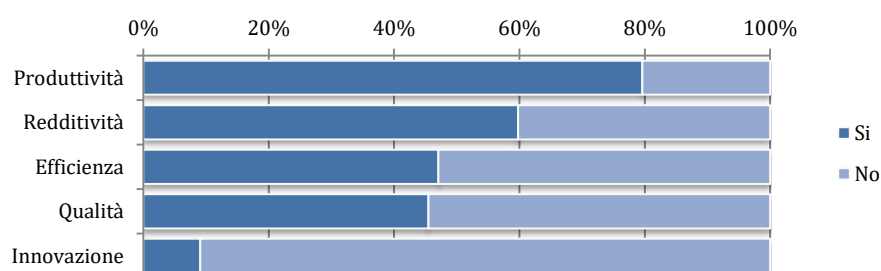
<sup>27</sup> Cfr. art. 2, co. 2, d.l. 25 marzo 2016.

<sup>28</sup> Come specificato nel già citato Parere dell'Agenzia delle Entrate del 19 ottobre 2018.

Andrebbbero fatte alcune riflessioni sulla capacità della misura di stimolare processi che aumentino l'innovazione. Una prima riflessione deriva dalla natura stessa della misura che premia il salario accessorio. Il salario è notoriamente il prezzo del lavoro quindi questa bassa propensione potrebbe essere spiegata dal fatto che la misura si adatta prevalentemente a processi produttivi ad alta intensità di lavoro meno a quelli ad alta intensità di capitale/tecnologia. Un'altra ipotesi che si potrebbe fare è lo spiazzamento delle scelte degli imprenditori dovute ad altre misure che premiano l'innovazione tecnologica come quelle proposte dal contestuale Piano per industria 4.0<sup>29</sup>.

Nonostante la generale scarsa propensione nel fissare obiettivi di innovazione, è comunque chiaro un ruolo di questo obiettivo nelle scelte strategiche di competizione soprattutto per le piccole imprese e di quelle del Mezzogiorno.

**Figura 7 Obiettivi della contrattazione decentrata (val. %)**



Fonte: Inapp, elaborazioni su repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"

## 2.2 La selezione degli indicatori di performance

Al fine di agevolare la contrattazione collettiva nell'individuazione dei parametri con i quali misurare le *performance* già nell'allegato al DM del 25 marzo 2016 vengono elencati, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, 19 indicatori e cioè: 1) volume della produzione/numero dei dipendenti; 2) fatturato o valore aggiunto (VA) di bilancio/numero dei dipendenti; 3) margine operativo lordo (MOL)/valore aggiunto (VA) di bilancio; 4) indici di soddisfazione del cliente; 5) diminuzione del numero di riparazioni, rilavorazioni; 6) riduzione degli scarti di lavorazione; 7) % di rispetto dei tempi di consegna; 8) rispetto previsioni di avanzamento lavori; 9) modifiche organizzazione del lavoro; 10) lavoro agile (*smart working*); 11) modifiche ai regimi di orario; 12) rapporto costi effettivi/costi previsti; 13) riduzione assenteismo; 14) numero brevetti depositati; 15) riduzione tempi di sviluppo nuovi prodotti; 16) riduzione dei consumi energetici; 17) riduzione numero infortuni; 18) riduzione tempi di attraversamento interni di lavorazione; 19) riduzione tempi di consegna.

Da una prima lettura di questo elenco è chiara la volontà di considerare oltre agli indicatori ortodossi dell'economia aziendale, quali i *ratios* di bilancio, anche altri parametri che più che indicatori sembrano leve organizzative per raggiungere incrementi di *performance* ovvero di produttività, di redditività, di qualità, di efficienza e di innovazione.

L'introduzione del criterio dell'oggettiva misurabilità dell'incrementalità delle performance spinge però al ricorso dei così detti indici di bilancio o meglio noti nella prassi internazionale come *ratios*.

<sup>29</sup> Sia consentito rinviare a Iadevaia, Resce (2018), Tendenze evolutive del mercato del lavoro ed ecosistemi 4.0, "Professionalità e studi" n. 5/2018, Bergamo 2018

Diversi sono gli aspetti che favoriscono il ricorso a questi indicatori nella misurazione degli incrementi di performance.

In primo luogo, sono indici costruiti su dati ufficiali del bilancio di esercizio per tutti quei soggetti giuridici obbligati alla sua redazione<sup>31</sup>. Questi obblighi sul bilancio di esercizio nascono dalle esigenze di trasparenza e, talvolta, di pubblicità sulla condizione economica, patrimoniale e finanziaria di un'azienda per cui gli indici che ne derivano hanno quella caratteristica di oggettività richiesta anche alla contrattazione collettiva.

In secondo luogo, l'analisi di bilancio tramite la costruzione e l'interpretazione degli indicatori ha raggiunto nel corso degli anni una solidità tale da renderla una pratica molto diffusa per usi interni all'azienda, per valutarne l'andamento, ma soprattutto per usi esterni per la valutazione dei *business plan* predisposti a vario titolo, proprio perché derivanti da dati di bilancio che vengono composti secondo i principi generali di chiarezza, veridicità e correttezza che, uniti ai principi di redazione<sup>32</sup>, ne aumentano la valenza oggettiva dei contenuti.

A seconda delle esigenze di analisi di bilancio, si possono individuare e comporre diversi indicatori per trasformare i dati di bilancio in informazioni che esprimono una valutazione su andamento economico e situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa.

Una volta individuati i principali aggregati contabili, tramite il processo di riclassificazione del bilancio, è possibile costruire i diversi *ratios* a seconda delle esigenze di analisi che in genere fanno riferimento alle seguenti famiglie di indici:

- economici o di redditività;
- produttività o efficienza;
- patrimoniali;
- finanziari.

Tra queste famiglie di indicatori le tipologie più adeguate a misurare l'incrementalità delle *performance* collettive sono gli indici di redditività e quelli di produttività soprattutto del lavoro. Gli indici economici o di redditività<sup>33</sup> sono prevalentemente volti a valutare la remuneratività degli investimenti e la dinamicità dell'impresa sui mercati. Forniscono informazioni sulla capacità aziendale di produrre nuova ricchezza e sulla sua destinazione. Gli indicatori di produttività o efficienza<sup>34</sup> correlano, invece, le capacità reddituali dell'impresa direttamente alla produttività del capitale investito e/o alla produttività del lavoro.

Anche il legislatore, al fine di agevolare la contrattazione collettiva nell'individuazione dei parametri con i quali misurare le *performances* individua alcuni indici di bilancio tra i 19 indicatori elencati, in particolare i primi tre:

- 1) volume della produzione<sup>35</sup>/numero dei dipendenti;
- 2) fatturato<sup>36</sup> o valore aggiunto (VA) di bilancio/numero dei dipendenti;

<sup>31</sup> Il bilancio d'esercizio deve essere redatto da tutte le imprese ovvero dalle società di capitali, dalle società di persone e dalle imprese individuali. Le norme di redazione vengono disciplinate in maniera più stringente per le società di capitale, mentre le società di persone e le imprese individuali non devono seguire né gli schemi obbligatori e né l'obbligo di pubblicità con una rilevanza del documento più fiscale che civilistica.

<sup>32</sup> Continuità, prudenza e realizzazione, competenza economica, valutazione separata, costanza, prevalenza della sostanza sulla forma.

<sup>33</sup> I principali indici economici o di redditività sono: il ROE (Return on equity o Tasso di redditività del capitale proprio); ROI (Return on investment o Tasso di redditività del capitale investito); ROS (Return on sale o Tasso di rendimento sulle vendite).

<sup>34</sup> I principali indici di produttività o efficienza sono: il ROT (Tasso di rotazione degli impieghi o del capitale investito); la Produttività del lavoro in base alle vendite; la Produttività del lavoro in base al valore della produzione; la Produttività del lavoro in base al valore aggiunto.

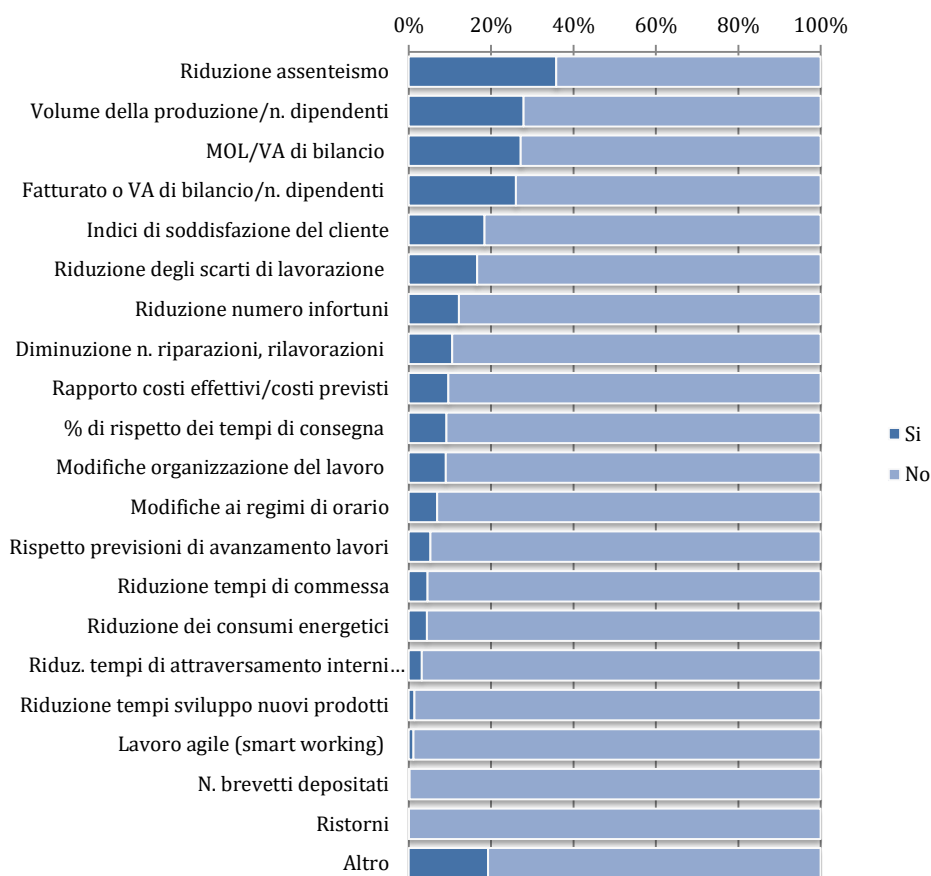
<sup>35</sup> Indica le quantità di prodotto in termini di unità e non di valore.

<sup>36</sup> La nozione di 'fatturato' è più ampia di quella dei 'ricavi' delle vendite con la quale spesso viene confusa anche perché in determinate condizioni le due grandezze coincidono. Mentre il fatturato si riferisce alla somma



3) margine operativo lordo (MOL)/valore aggiunto (VA) di bilancio.  
Anche nelle evidenze empiriche è chiaro, fatta eccezione per la problematica dell'assenteismo, una maggiore propensione delle imprese all'utilizzo di alcuni *ratios* per misurare l'incremento delle performance (v. Figura 8). La scheda di sintesi per il deposito dei contratti prevede anche l'opzione "altro" che ha permesso alle aziende di indicare altri indicatori su cui misurare le performance. In questa sezione spesso è stato indicato direttamente il MOL (senza rapportarlo ad altre grandezze come il valore aggiunto di bilancio) e l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*)<sup>37</sup>.

**Figura 8 Indicatori della contrattazione decentrata (val. %), 2019**



Fonte: Inapp, elaborazioni su repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"

totale di fatture emesse che comprende anche le spese sostenute dall'azienda i ricavi si riferiscono al reddito generato da qualsiasi entità commerciale vendendo i propri beni o fornendo i propri servizi. Quindi, ad esempio, quando le merci vengono trasformate vengono vendute le due grandezze coincidono, ma il fatturato può anche riferirsi ad attività finanziarie che non sono necessariamente coinvolte nelle vendite, ad esempio il turnover dei dipendenti e la gestione dei salari che può far aumentare o diminuire il fatturato in base alla quantità di lavoro.

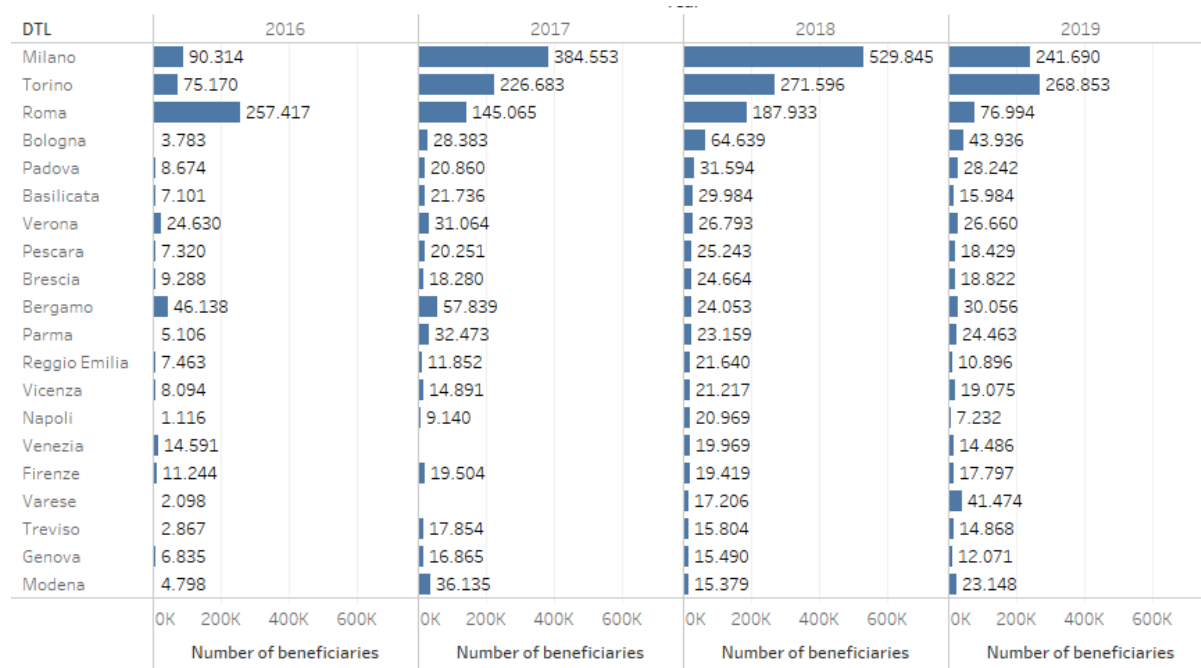
<sup>37</sup> La differenza tra il MOL e l'EBITDA è rappresentata dagli accantonamenti, che nell'EBITDA vengono dedotti e quindi considerati nel calcolo, mentre nel MOL vengono trattati al pari degli ammortamenti e non considerati.

### 3 Il welfare occupazionale e la partecipazione

Il **welfare occupazionale** ha fatto registrare un incremento significativo e, oggi, viene promosso anche nel primo livello di contrattazione confermando una significativa ri-calibrazione del più complessivo welfare nazionale promosso dal legislatore, dalle imprese e dalle parti sociali. A questo riguardo è opportuno sottolineare che, negli ultimi decenni, un costante processo di liberalizzazione, deregolamentazione e riduzione dei diritti sociali ha interessato molti Paesi, tra cui l'Italia. Non c'è dubbio che questo cambiamento sia avvenuto verso una crescente tendenza alla "privatizzazione del rischio" (Hacker, 2004) e alla centralità del mercato, in un'ottica neo-liberista<sup>38</sup>.

Rispetto ai contratti depositati nel 2016 è la misura che ha fatto registrare il maggiore incremento, raggiungendo attualmente un numero di beneficiari che il Repository MLPS quantifica in complessivi 5.466.343, dato da scorporare a livello annuale in quanto potrebbero ricomprendere gli stessi lavoratori in anni diversi. La percentuale delle istanze sul totale complessivo ha raggiunto, invece, un ragguardevole 26,93%. L'attuale successo del welfare occupazionale potrebbe comunque portare ad intensificare le "divisioni del welfare", in direzione di un venir meno dei criteri universalistici e di una maggiore accentuazione delle ineguaglianze tra i diversi luoghi di lavoro, così come già autorevolmente sottolineato da Titmuss (1958), Castles & Obinger (2006) e Greve (2008), tra altri.

**Figura 9** Numero di beneficiari di misure di welfare occupazionale per DTL



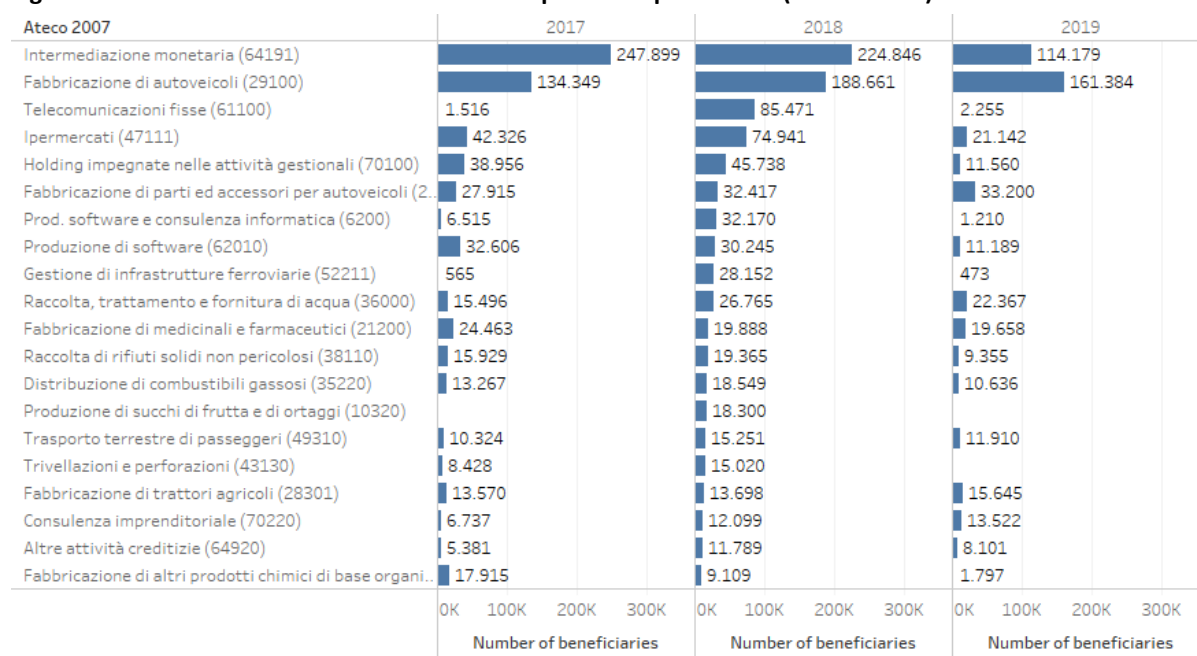
Fonte: Inapp, elaborazioni su repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"

Per quanto riguarda la localizzazione geografica, in termini di DTL, con riferimento all'annualità 2018, in quanto ha fatto registrare il maggior numero di istanze presentate dalle imprese, le prime venti di esse vedono al primo posto Milano (529.845 beneficiari interessati) e a seguire Torino (271.596), Roma (187.933) e Bologna (64.639). Seguono le altre DTL con valori più bassi ma si può dire che questi dati confermano sostanzialmente il tradizionale bacino di insediamenti produttivi e di maggiore diffusione delle imprese.

<sup>38</sup> In questo senso, alcuni studiosi, solo a titolo esemplificativo, avevano scritto di "Decline of the Public" (Marquand, 2004) o "Silent Surrender of Public Responsibility" (Gilbert, 2002).

Un interesse maggiore è, invece, quello di verificare i settori economici ATECO 2007 al fine di approfondire in quali comparti è maggiormente diffuso il ricorso al welfare occupazionale. Dalla figura seguente si evince che sono i settori manifatturieri, del credito, della produzione di software e delle telecomunicazioni, delle *utilities* ma anche della grande distribuzione organizzata, della chimica e della consulenza a far registrare i valori maggiori.

**Figura 10 Beneficiari di misure di welfare occupazionale per settore (ATECO 2007)**



Fonte: Inapp, elaborazioni su repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"

Lo sviluppo del welfare occupazionale è attestato anche dal ruolo che sta avendo nel primo livello di contrattazione, almeno a partire dal CCNL Metalmeccanica Industria 2017 (27.II.2017) il quale prevede l'inserimento del nuovo articolo 17, dal titolo "Welfare", all'interno della Sezione Quarta – Titolo IV. «A decorrere dal 1 giugno 2017, le aziende dovranno mettere a disposizione dei lavoratori strumenti di welfare, elencati in via esemplificativa in calce al presente articolo, del valore di 100 euro, elevato a 150 e 200 euro rispettivamente a decorrere dal 1 giugno 2018 e 1 giugno 2019 da utilizzare entro il 31 maggio dell'anno successivo». L'importanza di tale evento, non a caso nel più importante contratto collettivo nazionale, quello della Metalmeccanica, significa di fatto spostare al livello centrale istituti che negli ultimi anni sono stati il perno della contrattazione collettiva aziendale e territoriale. Questo elemento determina un'espansione e una nuova centralità nel ruolo e nelle funzioni del welfare occupazionale, vale a dire da elemento di stimolo e propulsione alla produttività, nelle imprese e nei territori, a strumenti di importante sostegno per i minimi salariali e per la difesa del potere d'acquisto dei lavoratori, in una sorta di scambio salariale indiretto.

Riguardo alla **partecipazione alla gestione dell'impresa** essa trova una sua collocazione nobile nell'art. 46 della Costituzione la quale rileva che «ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende». Tale strumento viene dunque opportunamente promosso dal legislatore e si configura come precipua espressione di democrazia industriale, ossia come metodo da utilizzare sia per far pesare gli interessi dei lavoratori nei processi decisionali dell'impresa, sia per regolare i conflitti tra questi e il datore di lavoro. Il coinvolgimento paritetico dei lavoratori deve essere sostanziale e non limitarsi ai meri diritti di informazione e consultazione e neppure i gruppi di lavoro di semplice consultazione, quali quelli per l'addestramento o la formazione. A conferma di ciò il legislatore ha oppositamente previsto che i

contratti collettivi devono prevedere, a titolo esemplificativo, la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano in maniera congiunta responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione e che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti.

I dati del Repository MLPS mostrano un dato complessivo di 2.286.501 beneficiari, pari al 18,85%, vale a dire un dato estremamente significativo e in crescita rispetto agli anni precedenti. Come sempre la maggioranza dei contratti è di tipo aziendale (2.249.394,) rispetto a quelli territoriali (37.107).

**Figura 11 Beneficiari coinvolti nelle misure di partecipazione per DTL**

DTL	Partecipaz	2016	2017	2018	2019
Torino	1	66.758	189.711	236.701	241.118
Milano	1	17.577	161.243	190.317	64.923
Roma	1	27.424	67.945	144.315	28.793
Basilicata	1	6.968	20.911	29.734	14.821
Pescara	1	6.399	14.534	20.916	13.283
Napoli	1	3.661	8.333	15.062	2.255
Verona	1	3.906	7.891	9.919	11.215
Bologna	1	1.551	3.957	9.455	10.477
Belluno	1	1.062	13	9.450	864
Pordenone	1	202	5.818	7.563	7.670
Firenze	1	3.764	11.377	6.339	1.326
Brescia	1	3.202	3.409	6.167	3.410
Padova	1	1.717	6.426	5.901	2.329
Modena	1	1.556	3.659	5.615	3.418
Gorizia	1	536	2.535	4.918	951
Bolzano	1	1.192	2.873	4.550	2.441
Varese	1	1.046	2.501	3.819	1.603
Ancona	1	1.058	1.102	3.524	2.475
Genova	1	2.950	2.153	3.094	1.858
Vicenza	1	1.409	2.947	2.928	2.828
		0K 100K 200K 300K	0K 100K 200K 300K	0K 100K 200K 300K	0K 100K 200K 300K
		Number of beneficiaries	Number of beneficiaries	Number of beneficiaries	Number of beneficiaries

Fonte: Inapp, elaborazioni su repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"

La localizzazione geografica, sempre riferita all'annualità 2018, vede una maggiore diffusione presso le DTL di Torino (236.701 lavoratori beneficiari); Milano (190.317); Roma (144.315 lavoratori interessati).

La diffusione nei settori ATECO 2007, sempre riferita all'annualità 2018, è la seguente: "Intermediazione monetaria" (cod. 64191) con 173.379 beneficiari; "Gestione di infrastrutture ferroviarie" (cod. 52211) con 27.546; "Fabbricazione di trattori agricoli" (cod. 28301) con 11.973; "Fabbricazione di medicinali e farmaceutici" (cod. 21200) con 7.763; "Montatura in serie di occhiali comuni" (cod. 32505) con 7.036 lavoratori interessati dalle misure.

**Figura 12 Beneficiari coinvolti nelle misure di partecipazione per settore (ATECO 2007)**

Ateco 2007	P.	2017	2018	2019
Intermediazione monetaria (64191)	1	143.415	173.379	58.400
Gestione di infrastrutture ferroviarie (52211)	1		27.546	200
Fabbricazione di trattori agricoli (28301)	1	11.973	11.973	14.272
Fabbricazione di medicinali e farmaceutici (21200)	1	7.204	7.763	7.246
Montatura in serie di occhiali comuni (32505)	1		7.036	39
Gestione di strade, ponti, gallerie (52212)	1	6.783	6.621	5.755
Fabbricazione di apparecchiature per illuminazione (...)	1	4.206	6.427	6.640
Altre attività creditizie (64920)	1	628	5.838	3.260
Distribuzione di combustibili gassosi (35220)	1	68	5.775	34
Produzione di carne e di prodotti della macellazione ...	1	4.744	5.690	6.670
Ristorazione con somministrazione (56101)	1	816	4.638	3.787
Attività dei call center (82200)	1	2.836	4.489	3.778
Fabbricazione di robot industriali per usi molteplici (...)	1	3.140	4.313	2.975
Fabbricazione di elettrodomestici (27510)	1	4.426	4.280	4.355
Raccolta di rifiuti solidi non pericolosi (38110)	1	1.120	4.136	570
Attività dei servizi connessi al trasporto aereo (522...	1	1.909	3.836	806
Fabbricazione di materie plastiche in forme primarie...	1	2.978	3.632	566
Fabbricazione di veicoli militari da combattimento (...)	1	2.604	2.604	2.414
Intermediari dei trasporti (52292)	1	2.201	2.582	1.179
Fabbricazione di turbine e turboalternatori (28112)	1		2.392	
	OK	100K 200K	OK 100K 200K	OK 100K 200K
		Number of beneficiaries	Number of beneficiaries	Number of beneficiaries

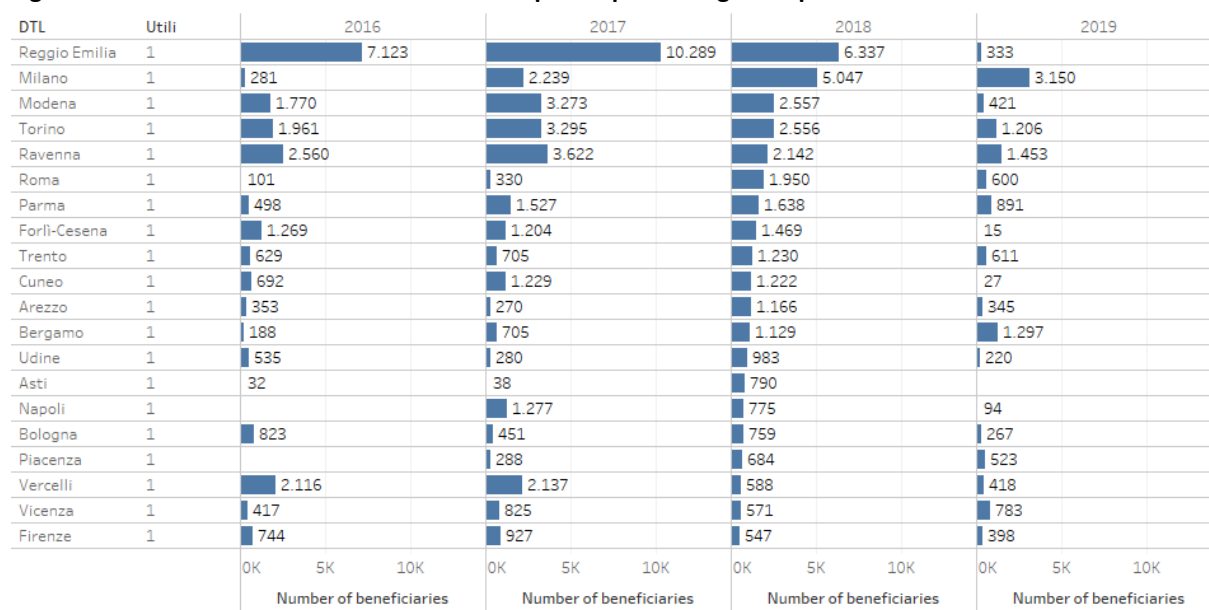
Fonte: Inapp, elaborazioni su repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"

Per quel che concerne la **partecipazione agli utili** questa è sempre stata e ancora rappresenta una parte del tutto minoritaria. Nel corso del tempo, difatti, si sono affermati altri sistemi tra cui il salario fisso a tempo e il pagamento a cottimo. Anche lo stesso marxismo ortodosso era sostanzialmente contrario in quanto vi vedeva uno strumento paternalistico che avrebbe potuto minare la lotta di classe. Sarà per queste ragioni che dalle evidenze empiriche, desunte dal Repository MLPS, emerge una quota veramente residuale della stessa, l'1,65% dei beneficiari con la seguente suddivisione tra contratti aziendali (178.880 lavoratori interessati) e territoriali (21.620). Di tutti e quattro gli strumenti promossi dal legislatore è l'unico che non ha fatto registrare nessun incremento nel corso degli anni, da quando la misura è stata promossa dalla Legge di Stabilità 2016.

Sempre prendendo in esame i dati relativi all'annualità 2018, nella quale si sono registrati il maggior numero di contratti depositati in via telematica mediante una DTL, i dati mostrano una maggiore diffusione a Reggio nell'Emilia, con un coinvolgimento di 6.337 lavoratori beneficiari; Milano (5.047); Modena (2.557); Torino (2.556); Ravenna (2.142). Come si vede si tratta in prevalenza di province localizzate nel centro Nord, soprattutto nell'area padana forse a dimostrazione di un preciso radicamento storico-istituzionale.

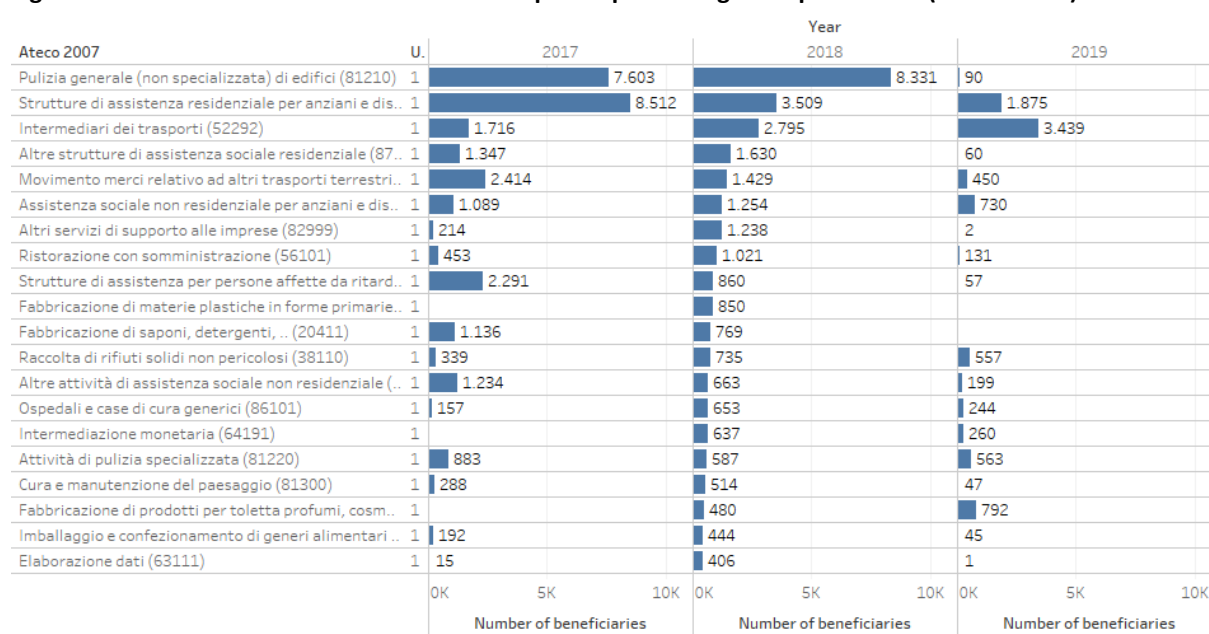
Se si va ad approfondire, a livello di ATECO 2007, i settori economici in cui tale misura ha trovato applicazione sono nell'ordine, sempre riferiti all'annualità 2018: "Pulizia generale (non specializzata) di edifici" (cod. 81210) con 8.331 lavoratori beneficiari; "Strutture di assistenza residenziale per anziani e disabili" (cod. 87300) con 3.509; "Intermediari dei trasporti" (cod. 52292) con 2.795; "Altre strutture di assistenza sociale residenziale" (87900) con 1.630; "Movimento merci relativo ad altri trasporti terrestri" (52244) con 1.429 lavoratori interessati. Questi settori sembrano essere quelli dove sono maggiormente diffuse delle forme di lavoro cooperativo e delle occupazioni relative alla cura, ai trasporti e alle imprese di pulizia.

**Figura 13 Beneficiari coinvolti nelle misure di partecipazione agli utili per DTL**



Fonte: Inapp, elaborazioni su repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"

**Figura 14 Beneficiari coinvolti nelle misure di partecipazione agli utili per settore (ATECO 2007)**



Fonte: Inapp, elaborazioni su repository MLPS "Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato"



## 4 Conclusioni

In generale, l'idea che una parte dei profitti di un'impresa debba essere distribuita tra i lavoratori per premiarne i risultati e incentivarne l'impegno ha sempre rappresentato una forte suggestione sia per il pensiero manageriale che per il movimento sindacale. Nel corso degli ultimi anni, venendo anche meno la spinta alla contrattazione salariale al primo livello, e ne è una dimostrazione il contratto della Metalmeccanica del 2017, si sono viepiù affermati diversi strumenti tesi a incentivare la produttività nei luoghi di lavoro, laddove essa si produce, anche a seguito delle continue suggestioni dell'Unione Europea.

In quest'ottica la promozione del secondo livello di contrattazione, attuata dal legislatore con la Legge 28 dicembre 2015, n. 208 recante "*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di Stabilità 2016)*", a seguito di un accordo aziendale o territoriale, da depositarsi obbligatoriamente in via telematica presso le Direzioni provinciali del lavoro (DTL), si è sostanziata con l'incentivazione del: 1) premio di risultato di ammontare variabile, la cui corresponsione è legata ad aumenti di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione; 2) tale premio convertibile o meno in misure di welfare occupazionale; 3) partecipazione alla gestione dell'impresa; 4) partecipazione agli utili dell'impresa.

La misura più importante scelta dalle imprese è quella legata ai premi di risultato i quali devono essere legati ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione e che i medesimi possono consistere nell'aumento della produzione o in risparmi dei fattori produttivi, nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, anche attraverso la riorganizzazione dell'orario di lavoro non straordinario o il ricorso al lavoro agile quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, rispetto a un periodo congruo definito nell'accordo, il cui raggiungimento deve essere progressivo e verificabile in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici. Ciò dimostra assai bene che l'intenzione del legislatore era quello del rafforzamento complessivo della *performance* dell'impresa mediante il coinvolgimento della forza lavoro e l'erogazione di somme, di ammontare variabile, legate al raggiungimento di determinati risultati operativi.

Lo stesso discorso può essere fatto per le misure di partecipazione alla gestione d'impresa e, a maggior ragione, per la partecipazione agli utili ambedue i quali si configurano come tipiche modalità di distribuzione dei profitti dell'impresa al fine di incentivarne la produttività e il coinvolgimento nelle sorti aziendali. La constatazione empirica, derivante dall'esame dei dati del Repository MLPS, è che la partecipazione agli utili, teoricamente la più vicina alle classiche forme di *rent sharing*, sia assolutamente minoritaria (2,60% delle istanze complessivamente presentate) e tipica di alcuni territori (area padana) e strutture societarie di tipo cooperativistico. Evidentemente ciò sta a significare che le modalità di gestione imprenditoriale privilegiano altri strumenti quali, *in primis*, il premio di risultato e il welfare occupazionale (26,93% delle istanze complessivamente presentate) e se proprio si vuole il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione di alcuni aspetti aziendali si sceglie la partecipazione paritetica (7,01% delle istanze complessivamente presentate) della quale rimane tutto da appurare quanto essa sia effettivamente sostanziale, nonché bisognosa di ulteriori approfondimenti. Un discorso a parte può essere fatto, invece, per il welfare occupazionale il quale mostra un crescente incremento, anno dopo anno, e si avvia a divenire, anche al primo livello di contrattazione, uno strumento di importante sostegno per i minimi salariali e per la difesa reale del potere d'acquisto dei lavoratori: una forma aggiornata del *rent sharing*, uno pseudo-scambio salariale, ovvero con la restrizione delle risorse monetarie si ottengono degli effetti salariali ma indiretti, mediante la corresponsione di servizi e *benefits*, la cui tassazione di favore conviene sicuramente all'impresa e anche agli stessi lavoratori, almeno da alcuni punti di vista e per alcuni benefici pratici.

È ancora troppo presto per valutare se e in che misura queste *policies* abbiano concorso a determinare effetti positivi sul versante della contrattazione collettiva e della crescita della produttività. In genere viene criticato l'ingenerare una corsa all'incentivo che è una problematica che

accomuna tutte le politiche di sostegno. Questa attenzione esclusiva allo sgravio fiscale viene confermata anche dagli approcci tenuti in sede di contrattazione con accordi che ripropongono gli stessi schemi (Fazio, Tiraboschi, 2011) a fronte di realtà molto diverse tra loro e che implicherebbero differenti soluzioni per incrementare la produttività. Si è diffusa la pratica dei così detti “accordi cosmetici” (Antonoli, Pini, 2013), determinati da un legame solo formale e non sostanziale tra salario accessorio e *performance*, i cui risultati di fatto sono difficilmente misurabili.

Alcuni autori hanno evidenziato che nella contrattazione territoriale sia elevato il rischio di un utilizzo improprio della misura (Tomassetti, 2016b) con la predisposizione di accordi fotocopia (Tomassetti, 2016a) finalizzati a garantire l'accesso al premio fiscale in favore dei lavoratori in aziende prive di rappresentanza sindacale.

Anche il Consiglio dell'Unione europea è stato molto critico<sup>41</sup>: “Gli sconti fiscali sugli aumenti salariali legati alla produttività non si sono dimostrati efficaci nell'estendere significativamente l'uso della contrattazione di secondo livello”. Recentemente lo stesso ente europeo ha rivisto il proprio giudizio, riconoscendo la difficoltà di valutare questa politica, senza esprimere una raccomandazione specifica.

Nonostante la difficoltà di valutare la politica nel suo complesso, è utile trarre alcune indicazioni su questa prima esperienza di misure di sgravio fiscale.

In primo luogo è possibile delineare una profilazione dell'azienda che è stata maggiormente propensa all'utilizzo di queste misure. Potremmo dire, in una sintesi molto estrema, che si tratta di un'azienda di grandi dimensioni, che sceglie la tipologia della contrattazione aziendale, che opera nel settore manifatturiero e dei servizi finanziari e assicurativi, che ha sede in un capoluogo di regione nel centro-nord, i cui obiettivi principali sono costituiti dalla crescita di produttività e di redditività.

Invece sull'esperienza complessiva dell'attivazione delle misure previste nella Legge di Stabilità 2016 (Art. 1 co. 182-190 della L. 208/2015) e successivamente nella Legge di Bilancio per il 2017 (L. 232/2016), potremmo enucleare alcuni pro e contro.

Tra i “pro” è possibile elencare i seguenti punti:

- nel confronto con il passato, i nuovi sconti fiscali sugli aumenti salariali legati alla produttività sono più rigorosi, anche a causa di un processo obbligatorio di programmazione delle aree aziendali di miglioramento della performance e di monitoraggio previsto dalla legge;
- certamente i nuovi incentivi, anche se non dovessero esplicare una piena efficacia nella crescita della produttività del lavoro, generano di sicuro una riduzione del cuneo fiscale;
- tra gli obiettivi primari selezionati dai richiedenti la “produttività” e la “redditività” sono quelli maggiormente perseguiti;
- la variabilità delle scelte degli obiettivi e degli indicatori su cui misurare le performance rivela una capacità della contrattazione collettiva di adattarsi alla complessità delle esigenze organizzative e produttive delle imprese;
- cresce sempre di più l'interesse delle piccole imprese verso l'utilizzo della contrattazione di secondo livello.

Tra i “contro” possiamo elencare:

- la contrattazione di secondo livello non è ancora ampiamente utilizzata e quindi i potenziali vantaggi della sua applicazione non sono oggi equi-distribuiti nel tessuto produttivo;

---

<sup>41</sup> Cfr. “Raccomandazione del Consiglio sul programma nazionale di riforma 2017 dell'Italia – COM (2017) 511 final” e “Raccomandazione del Consiglio sul programma nazionale di riforma 2018 dell'Italia – COM (2018) 411 final”.



- 
- le strutture di contrattazione salariale a due livelli potrebbero conciliare la stabilità macroeconomica con un legame più stretto tra produttività e retribuzione: questo obiettivo è lungi dall'essere raggiunto grazie alla limitata diffusione degli accordi a livello di impresa;
  - è ancora presto per valutare i rimborsi fiscali sugli aumenti salariali legati alla produttività, ma anche se avesse successo questa politica potrebbe generare polarizzazioni degli aumenti di produttività tra i territori e tra tipologia di azienda (per dimensione e settore);
  - l'assenteismo sembra essere - ancora - una delle preoccupazioni principali delle aziende.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALES E., IACOPO S. (2015), *Collective Bargaining and workers' (trade union) representation: the company level in Italy*, Draft prepared for the Labour Law Research Network Conference, Amsterdam, 25-27 June, pp. 11, 2015
- ANTONIOLI D., PINI P. (2013), *Retribuzioni e contrattazione decentrata. L'accordo sbagliato tra le parti sociali*, Argomenti
- ARMAROLI I., MASSAGLI E. (2017), *Nuovi sgravi per le misure di conciliazione e welfare aziendale: doppio vantaggio?*, in @bollettinoADAPT, 26 settembre 2017, n. 31, 2017
- BERGAMANTE F., MAROCCO M. (2017), *Il doppio livello di contrattazione collettiva in Italia: tendenze recenti alla luce dell'indagine Inapp-RIL*, Quaderni di Rassegna Sindacale, XVIII, 4, pp. 181-197
- BERGAMANTE F., MAROCCO M. (2018), *Membership datoriale e contrattazione collettiva in Italia: evidenze empiriche dall'indagine INAPP-RIL*, Paper presentato alla Conferenza Adapt "Transizioni occupazionali, percorsi formativi e professionali, valore del lavoro nella IV rivoluzione industriale", Bergamo, 29/11-1/12-2018
- BOERI T. (2014), *Two-Tier Bargaining*, IZA DP No. 8358, IZA Discussion Paper No. 8358, July 2014, <https://goo.gl/846G2J>
- BOERI T. (2017), *Perverse effects of two-tier wage bargaining structures*, IZA World of Labor, <https://goo.gl/6ZiRaq>
- BORDOGNA L., PEDERSINI R. (2015), *Economic crisis, new EU economic governance and the regulation of labour*, Paper for ILERA, CAPE TOWN, September 2015, <https://goo.gl/BdQiTa>
- CALLIGARIS S., DEL GATTO M., HASSAN F., OTTAVIANO G.I.P. , SCHIVARDI F.(2016), *Italy's Productivity Conundrum, A Study on Resource Misallocation in Italy*, Discussion Paper n. 30, maggio 2016, Publications Office of the European Union, Luxembourg,
- CASTLES & OBINGER (2006), *Towards More Comprehensive Measures of Social Support: Adding in the Impact of Taxes and Private Spending or Netting Out the Impact of Politics on Redistribution?*, ZeS-Arbeitspapier, Nr. 04/2006, Bremen: Centre for Social Policy Research, University of Bremen
- CENTRA M. (2018), *La detassazione del salario di risultato: le evidenze ricavate dal repository centrale del Ministero del lavoro*, in Cnel, "Rapporto su Mercato del lavoro e contrattazione collettiva 2017-2018"
- D'AMURI F., GIORGIANTONIO C. (2015), *The Institutional and Economic Limits to Bargaining Decentralization in Italy*, in IZA Policy Paper n. 98
- D'AMURI F., NIZZI R. (2017), *I recenti sviluppi delle relazioni industriali in Italia*, Occasional Papers – Questioni di Economia e finanza n. 416, Banca d'Italia
- DELL'ARINGA C., LUCIFORA C., TREU T. (a cura di) (2017), *Salari, Produttività Disuguaglianze – Verso un nuovo modello contrattuale?*, il Mulino –AREL, Roma 15 giugno 2017
- DEVICIENTI F. E FANFANI B. (2019), *Perché il salario minimo non basta*, lavoce.info, 28 giugno 2019
- ECB (2017), *Wage adjustment and employment in Europe: some results from the Wage Dynamics Network Survey*, in Economic Bulletin, 1/2017
- EUROPEAN COMMISSION (2016), Documento di lavoro dei servizi della commissione, *Relazione per paese relativa all'Italia 2016 comprensiva dell'esame approfondito sulla prevenzione e la correzione degli squilibri macroeconomici*, Bruxelles, 26.2.2016 SWD (2016) 81 final
- EUROPEAN COMMISSION (2017) Documento di lavoro dei servizi della commissione, *Relazione per paese relativa all'Italia 2017 Comprensiva dell'esame approfondito sulla prevenzione e la correzione degli squilibri macroeconomici*, Bruxelles, 22.2.2016 SWD (2017) 77 final
- FAZIO F., TIRABOSCHI M. (2011), *Una occasione mancata per la crescita - Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività*, Bollettino ADAPT
- FORLIVESI M. (2018), *La rappresentatività datoriale: funzioni, modelli, indici di accertamento*, in Lavoro e Diritto, 2018, 3, 521- 544.

- GILBERT (2002), *Transformation of the Welfare State. The Silent Surrender of Public Responsibility*, Oxford: Oxford University Press
- GREVE (2008), What is Welfare in “Central European Journal of Public Policy”, v. 2, n. 1
- HACKER (2004) Privatizing Risk Without Privatizing the Welfare State. The Hidden Politics of Social Policy Retrenchment in the United States, “The American Political Science Review”, v. 98
- IADAVAIA V., RESCE M., TAGLIAFERRO C. (2018), *Tendenze evolutive del mercato del lavoro ed ecosistemi 4.0*, “Professionalità e studi” n. 5/2018, Bergamo 2018
- KANGUR A. (2018), *Competitiveness and Wage Bargaining Reform in Italy*, IMF Working Paper, WP/18/61, <https://goo.gl/wNR5SR>
- LEHNDORFF S., HEINER DRIBBUSCH, THORSTEN SCHULTEN (EDS) (2017), *Rough Waters, European Trade Unions in a Time of Crises*, European Trade Union Institute (ETUI) Report, Bruxelles.
- LEONARDI M. (2017), *Le nuove norme sui premi di produttività e il welfare aziendale*, in “Salari, produttività, disuguaglianze – Verso un nuovo modello contrattuale?”, il Mulino –AREL
- LEONARDI S., AMBRA M.C., CIARINI A., (2017), *Italian Collective Bargaining at a Turning Point*, Centre for the Study of European Labour Law “Massimo D'Antona”, University of Catania, n.139, pp. 52.
- LINARELLO A., PETRELLA A. (2016), *Productivity and reallocation. Evidence from the universe of Italian firm level data*, Questioni di economia e finanza n. 353/2016, Banca d'Italia
- LISO F. (2018), *Qualche erratica considerazione sul recente accordo interconfederale Confindustria, Cgil, Cisl e Uil del 9 marzo 2018*, Bollettino ADAPT, 23 aprile 2018, <https://goo.gl/WEcDHm>
- LUCIFORA C. (2015), *Performance-related pay and labor productivity*, IZA World of Labor
- MARGINSON P. (2015), *Coordinated bargaining in Europe: From incremental corrosion to frontal assault?*, European Journal of Industrial Relations, 2015, Vol. 21(2) 97– 114
- MAROCCO M. (2018), *Gli incentivi economici al salario variabile*, in *Diritto delle relazioni industriali* n. 2/XXVIII – 2018, ADAPT University Press - Giuffrè Editore
- MARQUAND (2004), *Decline of the Public*, Cambridge: Polity Press
- MASSAGLI E. (2018), *Le novità (e le mancanze) della Circolare 5/E sul welfare aziendale*, in @bollettinoADAPT del 3 aprile 2018, n. 13
- PALIOTTA A.P., RESCE M. (2019), Decentralized bargaining and measures for productivity and occupational welfare growth in Italy. Empirical evidence from administrative data, *E-Journal of International and Comparative - Labour Studies*, Volume 8, n.3, pp.115-152
- PALLINI M. (2016), *Italian Industrial Relations. Toward a Strongly Decentralized Collective Bargaining?*, in “Comparative Labor Law & Policy Journal”, vol. 38, n. 1, pp. 1-12.
- REGALIA I., REGINI M. (2018), *Trade Unions and Employment Relations in Italy during the Economic Crisis*, South European Society and Politics, Volume 23, Issue 1, pp. 63-79
- RESCE M. (2016), *Le incursioni della BCE sul mercato del lavoro italiano*, in *Economia e Politica*, n. 12 anno 8-sem. 2 2016
- RESCE M. (2018), *Produttività del lavoro in Italia e misure di sostegno nella contrattazione aziendale*, *Economia & Lavoro* n. 3/2018, Carrocci Editore, Roma 2018
- SACCHI S. (2017), *Il futuro del lavoro tra squilibri vecchi e nuovi - La necessità di politiche strutturali*, nell'ambito della presentazione del «Rapporto sul mercato del lavoro e contrattazione collettiva 2016-2017» CNEL
- SCHLITZER G. (2015), *L'economia italiana e il paradosso della produttività*, in *Liuc Papers* n. 285, Serie Economia e Impresa 77
- TITMUS (1958), ‘The Social Division of Welfare: Some Reflections on the Search for Equity’ in *Titmuss Essays on ‘The Welfare State’*, London: George Allen and Unwin
- TOMASSETTI P. (2016a), *Detassazione 2016: il ritorno degli accordi “fotocopia” di livello territoriale*, Bollettino ADAPT
- TOMASSETTI P. (2016b), *Luci e ombre della nuova detassazione*, Bollettino ADAPT
- TREU (2016), *Introduzione. Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in Treu (ed.), *Welfare aziendale 2.0 Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano: Ipsoa

- 
- TREU T. (2018), *La contrattazione collettiva in Europa*, in *Diritto delle Relazioni industriali*, n. 2/XXVIII, pp. 372-411
- TRONTI L. (2009), *La crisi di produttività dell'economia italiana: scambio politico ed estensione del mercato*, in *Economia&Lavoro*, n. 2
- TRONTI L. (2010), *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, in *Economia&Lavoro*, n. 2
- TRONTI L. (2013) (a cura di), *Riforma della contrattazione, produttività e crescita: un dialogo tra economisti*, *Economia&Lavoro*, n.3
- VAUGHAN-WHITEHEAD D., VAZQUEZ-ALVAREZ R. (2018), *Convergence in the EU: what role for industrial relations?* ILO documents.
- VISSEER J. (2016), *What happened to collective bargaining during the great recession?*, su SpringerOpen Journal, IZA Journal of Labor Policy