

**istituto**  
**di studi sulle relazioni**  
**industriali e di lavoro**



# **Le incognite del rapporto salari-produttività**

Nota n. 18 - 2009

*Presidente: Prof. Giuseppe Bianchi*

*Via Piemonte, 101 00187 – Roma telefono 06.4818443 gbianchi.isril@tiscali.it*

1) Intendiamo ritornare su di un tema che abbiamo già trattato in precedenti contributi perché occupa una posizione centrale nella dinamica dei rapporti contrattuali. Il tema è quello del legame salari-produttività, proposta più volte reiterata dalle parti sociali e posta alla base di un processo redistributivo di risorse in grado di conciliare gli interessi delle imprese e dei lavoratori.

L'argomentazione è nota: aumentare la produttività significa accrescere il valore aggiunto per ora lavorata, e cioè disporre di risorse in sovrappiù che, se ridistribuite dando a ciascun fattore produttivo, capitale e lavoro, la quota spettante, si soddisfano le condizioni perché il meccanismo della crescita produttivistica possa autoalimentarsi, nell'interesse di tutti.

Questa argomentazione, ineccepibile nella sua logica economica, ha tuttavia perso capacità di attrazione nel nostro paese, soprattutto presso il mondo del lavoro, a cui si riporta la responsabilità o parte della responsabilità dell'avvenuta stagnazione della produttività per giustificare l'insufficiente livello e dinamica dei salari.

Argomentazione, peraltro, che viene contraddetta dalla crescita dei profitti intervenuta negli stessi anni nella composizione del reddito a riprova di un dinamismo, soprattutto industriale, sostenuto da una produttività "qualitativa" non rilevata con gli strumenti statistici tradizionali.

Posta la questione, in questi termini, appare conseguente il disincanto con cui il mondo del lavoro considera il tema della produttività, quale percorso per migliorare la sua condizione economica. Se non si pone rimedio ai meccanismi distorsivi che hanno penalizzato il lavoro, nonostante che da esso sia stato estratto tutto il possibile, risulta difficile riproporre il legame salari-produttività, attendendosi risultati significativi.

I quesiti che si pongono possono essere così riassunti: Come coinvolgere il mondo del lavoro nel creare nuova produttività? Come misurare i risultati ottenuti? Come farne beneficiare tutti gli attori, in modo socialmente accettabile.

2) Il coinvolgimento del mondo del lavoro in una strategia produttivistica ha una dimensione macro-economica ed una micro-economica. A livello di sistema economico la crisi in atto sta intensificando un'evoluzione strutturale di tipo selettivo che attiva una riallocazione delle risorse umane e finanziarie a vantaggio dei settori e delle aziende più dotate di vantaggi competitivi. Questo comporta una parallela intensificazione dei processi di mobilità del lavoro, che se nel momento attuale tende a manifestarsi nella sua peggiore dimensione, quella numerica, con il ricorso a licenziamenti e cassa integrazione, nel futuro, è destinata ad articolarsi in nuove forme di mobilità professionale, territoriale, funzionale e così via. Abbiamo di fronte a noi un percorso già sperimentato nell'immediato dopoguerra, quando la mobilità del lavoro, allora soprattutto territoriale dal Sud al Nord, fu il fattore strategico che innescò una crescita di produttività tumultuosa.

Da allora le condizioni economiche e sociali del paese sono profondamente cambiate per cui va creato un nuovo contesto entro cui stimolare e regolare la mobilità del lavoro, quale occasione, anche di crescita professionale. Esiste un problema, noto da tempo, ma sempre rinviato, che consiste nel potenziare le politiche di sostegno dei redditi nei confronti "del singolo lavoratore", a prescindere dal settore e dalla dimensione dell'impresa. E poi occorre che la mobilità dei lavoratori vada sostenuta con servizi di informazione, di orientamento, di formazione professionale di qualità, con incentivi quando la mobilità diviene territoriale. Non esistono segnali forti a sostegno di tale impegno da parte del Governo e le parti sociali non esprimono un attivismo in tale direzione che possa mutare la condizione che vede il nostro paese, da anni immemorabili, ai più bassi livelli di efficienza nel campo delle politiche attive del lavoro. In tali condizioni è comprensibile un atteggiamento non collaborativo dei lavoratori a fronte di cambiamenti utili alla produttività del sistema paese, ma i cui costi cadrebbero soprattutto sulle loro spalle.

C'è poi la dimensione micro-aziendale, il luogo ove si creano e si realizzano le strategie innovative in grado di migliorare la produttività delle risorse impiegate. Capitale e lavoro convergono in tale

impegno con intensità diverse, in funzione del peso di ciascun fattore nel processo produttivo, anche se è pur sempre l'intelligenza organizzativa dell'uomo ad esercitare un ruolo determinante sulla qualità dei risultati.

Se guardiamo alla parte più ampia del nostro sistema produttivo, quella costituita dalle piccole e medio piccole imprese, l'innovazione produttivistica è in larga parte il risultato di un processo di apprendimento nel corso della produzione, "learning by doing".

I motori propulsivi sono dati dall'applicazione di nuove tecnologie spesso sviluppate nelle stesse aziende, dalle competenze professionali che maturano con l'esperienza, dai rapporti di cooperazione fra imprese nell'ambito dei distretti industriali e/o di nuove filiere produttive. In questo ampio e vitale mondo, i rapporti tra lavoratori ed imprenditori sono spesso di tipo collaborativo (il più delle volte votano per lo stesso partito dicono le statistiche) ma ciò non impedisce che il lavoro mantenga una subalternità sostanziale. La copertura contrattuale non va oltre all'applicazione dei minimi contrattuali di categoria e l'associazionismo sindacale è spesso limitato dall'ostruzionismo padronale e dalla scarsa presenza dei sindacati.

In sintesi la partecipazione di questi lavoratori alle innovazioni di impresa, il loro contributo alla flessibilità produttiva, l'assunzione sulle proprie spalle di una parte dei rischi di impresa (perdere il posto di lavoro), non assumono alcuna rilevanza contrattuale ed eventuali riconoscimenti sono affidati alla discrezionalità dei singoli imprenditori. Condizioni sociali che non agevolano l'ulteriore salto di qualità, di cui tale comparto ha bisogno per riposizionarsi nel nuovo contesto economico, reso più competitivo dalla crisi in atto.

Se estendiamo l'analisi al comparto delle imprese medio-grandi e grandi, la letteratura manageriale ha da tempo ridimensionato il ruolo produttivistico delle nuove tecnologie digitali. Ben noto è il paradosso di "Solow" il quale ha misurato negli USA gli scarsi effetti sulla produttività degli investimenti prodotti nelle nuove tecnologie negli anni '90.

Solo in un secondo momento, quando queste tecnologie hanno dato luogo a nuove forme di organizzazione di tipo digitale (meno gerarchiche e più flessibili) e sono state accompagnate da

paralleli investimenti nel capitale umano, i risultati produttivistici sono stati ottenuti. Questo perché le nuove tecnologie non sostituiscono il cervello umano, come le macchine dell'era industriale sostituirono i muscoli. Anzi esse richiedono uno sviluppo di funzioni complementari affidate alla professionalità dell'uomo in grado di implementare le potenzialità delle stesse tecnologie.

E' curioso constatare che mentre il lavoro assume peso crescente nei processi di innovazione aziendale, decrescente è l'attenzione posta al suo posizionamento, dentro le imprese, in termini di partecipazione ai benefici prodotti e di riconoscimento professionale.

Le regolazioni contrattuali rimangono impigliate nelle rigidità dei contratti nazionali, estranee ai processi che vedono il lavoro attivo nelle nuove "governance organizzative" con cui le imprese, a prescindere dal settore e dalla dimensione, tendono a recuperare produttività e competitività.

3) Il secondo tema proposto riguarda i criteri con cui misurare i risultati ottenuti a livello di produttività.

Da tempo gli esperti denunciano l'incapacità delle statistiche ufficiali, quelle aggregate a livello di settore, nel cogliere i miglioramenti qualitativi, tecnologici e funzionali, incorporati nei nuovi prodotti. Le statistiche della contabilità nazionale valutando le produzioni in volume stanno perdendo aderenza con la realtà per l'inadeguatezza dei "deflattori" applicati ai prezzi correnti dei prodotti per tramutarli in prezzi costanti, senza essere in grado di distinguere l'effetto inflazione dai miglioramenti qualitativi intervenuti. L'ipotesi conseguente è che la crescita italiana, soprattutto nell'industria sia maggiore di quella stimata, almeno fino a prima della crisi che ci ha investito.

Questa ipotesi ha ricevuto conferma dalla stessa ISTAT che il periodo 2003-2007 ha ricalcolato la crescita del valore aggiunto per l'industria del 6% nel quadriennio rispetto al 2,6% precedentemente stimato, e quella della produttività dell'1,5% annuo rispetto al più modesto 0,7%. Viene così modificato il quadro di riferimento entro cui si sono sviluppati i rinnovi dei contratti nazionali dell'industria.

Due i commenti da aggiungere.

Il primo è che questa produzione di maggiore “qualità” non ha riguardato l’intero sistema economico. Un indicatore che misura l’innovazione nella ricchezza del paese, messa a punto dalla Fondazione Symbola, indica che solo il 44,3% del PIL italiano viene prodotto in termini competitivi (qualità ambientale, qualità delle risorse umane, qualità dell’innovazione) e per lo più interessa le strutture private (industria, commercio, agricoltura) che tendono a reagire alla competizione internazionale con gli stimoli dell’innovazione, non potendo più usare l’incremento dei prezzi.

Rimane il grande “ventre molle” che è l’area della non qualità (prevalentemente concentrata nel pubblico) che spiega il paradosso, tipicamente italiano, messo in evidenza soprattutto dalle ricerche di Medio Banca, di un’industria che cresce, che esporta e che produce un record di profitti, in un paese stagnante.

Il secondo commento è che il miglioramento di produttività nell’industria, certificato dall’ISTAT, nel periodo precedente alla crisi, non è tanto il risultato di una ricomposizione del mix settoriale (trasferimenti di risorse dai settori più tradizionali a quelli a maggiore V/A tecnologico) quanto di una scrematura di imprese appartenenti allo stesso settore, in virtù del migliorato progetto imprenditoriale. Secondo stime ISAE il 30% della variazione positiva di produzione è dovuta allo sviluppo di nuovi prodotti avvenuto all’interno degli stessi stabilimenti. Sono le singole imprese il baricentro delle strategie produttivistiche con risultati, indifferenti al territorio e al settore di appartenenza.

La conclusione è che le dinamiche all’interno del nostro sistema economico sono pluridimensionali e tendono ad autoeludersi se riportate ad indicatori di sintesi aggregati. I valori mediani offrono una visione distorta cumulando settori ed aziende ove la produttività cresce a settori ed aziende ove la produttività è stagnante o negativa. L’effetto è di inamidare la rappresentazione delle dinamiche del sistema paese in modelli interpretativi rigidi, la cui opacità riduce gli stimoli emulativi per una evoluzione efficientistica di tutte le strutture produttive.

A questo insieme di considerazioni va ricondotto il tema all’esame, del legame salari- produttività. Se la produttività presenta andamenti diversi, essa va misurata laddove la produttività si crea, cioè a

livello di impresa o di territorio, con l'avvertenza di innovare gli approcci tecnici adeguandoli ai mutamenti intervenuti nei processi produttivi, nei rapporti capitale-lavoro, nella qualità dei prodotti. Una proposta può essere quella di ricorrere a misure di "produttività economica" espressa, ad esempio, dal margine operativo lordo e dalle sue variazioni, anno per anno, da porre alla base del premio di risultato. Si tratta di un indicatore di facile applicazione che misura il "valore" economico creato dall'azienda nella sua gestione ordinaria, contabilizzando, sulla base dei dati di bilancio, tutti gli elementi di costo sostenuti per l'approvvigionamento di beni e servizi intermedi consumati nella produzione con i ricavi derivanti dalla vendita o dalle attività di lavorazione per conto terzi che forniscono il valore della produzione realizzata. Si tratta di un indicatore largamente influenzato da quanti operano, ai diversi livelli, alla gestione dell'impresa, escludendo gli effetti di altre operazioni, relative all'area finanziaria e tributaria fiscale, che attengono più strettamente alle responsabilità dei possessori del capitale.

Altre soluzioni possono essere sperimentate rimanendo nel campo più tradizionale delle misure fisiche della produttività, con l'avvertenza di tenere conto di tutti i fattori produttivi che concorrono al risultato produttivo (capitale e lavoro nella loro possibile sostituzione) ed inserendo nuove variabili come la qualità del prodotto, la soddisfazione del cliente e quant'altro ritenuto utile. Nei territori, ove predominano le piccole imprese, le parti sociali potrebbero proporre un "set" di indicatori con cui misurare la produttività da porre alla base dei premi di risultato, rinviando alle singole aziende la scelta della soluzione più appropriata.

E' questa l'esperienza avvenuta a Pordenone, nell'ambito di un accordo stipulato tra l'Unione Industriali e i Sindacati del Legno, al fine di diffondere anche nelle imprese più piccole, la condivisione di strategie produttivistiche.

4) L'ultimo tema riguarda i canali contrattuali attraverso i quali redistribuire il sovrappiù generato dalla maggiore produttività. Come è noto, la CGIL ritiene che una parte dei benefici produttivistici sia distribuita tramite il contratto nazionale. CISL e UIL attribuiscono tale compito al contratto

aziendale o territoriale. Trattasi di un'alternativa antica che interessa cogliere, non tanto nelle premesse di valore che orienta le diverse scelte dei Sindacati quanto nelle implicazioni economiche. La preferenza accordata ad un incremento salariale legato agli incrementi medi di produttività, a livello di settore (CGIL) tende a rendere uniformi le dinamiche salariali, mentre quella accordata alle singole produttività aziendali tende ad uniformare le dinamiche del costo del lavoro per unità di prodotto.

In un mercato concorrenziale, la soluzione CGIL accelererebbe il ricambio strutturale, imponendo alle imprese con produttività al di sotto della media, costi del lavoro superiori alla loro capacità di pagare, mentre nella proposta CISL-UIL si salvaguarderebbe la competitività delle imprese meno efficienti consentendo loro salari più bassi, a compensazione della minore produttività.

Nella pratica occorre osservare che i due modelli redistributivi hanno funzionato molto poco, generando le note condizioni di sfavore nella remunerazione del lavoro rispetto a quella del capitale.

Le dinamiche salariali affidate al contratto nazionale non sono state in grado di seguire i diversi andamenti settoriali della produttività. Un'analisi condotta da Carlo Dell'Aringa evidenzia che i divari di produttività tra il 2001 e il 2006 tra i quattro settori più dinamici dell'industria (crescita della produttività del 1,5% annuo) e i quattro settori meno dinamici (produttività stagnante o negativa) hanno dato luogo ad incrementi salariali, pressoché omogenei, ad esclusiva tutela della capacità di acquisto dei salari.

Non più efficace si è dimostrata la seconda strategia in quanto la contrattazione aziendale dei premi di risultato è regredita nel tempo, come rileva l'archivio presso il CNEL, sia in termini di accordi sottoscritti che di valori economici erogati.

Si conferma così la scarsa capacità del sistema contrattuale di drenare le risorse create dalla maggior produttività, a vantaggio dei lavoratori, nonostante il loro maggiore coinvolgimento nei processi innovativi delle imprese. L'aspetto paradossale è che la dinamica salariale abbia poi



privilegiato i dipendenti pubblici rispetto a quelli privati, nonostante i diversi risultati prodotti in termini di produttività (dati dalla Ragioneria Generale dello Stato).

La rivitalizzazione del rapporto salari-produttività, quanto mai necessaria per uscire dall'attuale crisi, potrebbe essere favorita riportando alle parti contrattuali di settore la responsabilità di graduare la distribuzione dei benefici di produttività, lungo i due canali esistenti del contratto nazionale e del contratto aziendale, tenendo conto delle caratteristiche strutturali dei singoli settori e delle esperienze contrattuali maturate. Soluzione che presupporrebbe una conoscenza approfondita dei processi evolutivi dei singoli settori, sostenuta da un cumulo di dati disponibili relativi alle dinamiche produttivistiche delle singole imprese ove la produttività assume una sua maggiore visibilità e misurabilità. L'obiettivo sarebbe quello di attivare una dispersione salariale, contrattualmente regolata, al cui interno integrare obiettivi solidaristici a vantaggio di tutti i lavoratori, e obiettivi meritocratici legati alle performance delle singole imprese.

Alla dinamica salariale verrebbe recuperata una funzione incentivante all'uso più efficiente delle risorse disponibili e favorirebbe un riallineamento verso l'alto della produttività e dei salari.

Nello stesso tempo si potrebbe dare un contributo al controllo dell'inflazione, che penalizza la capacità di acquisto dei salari, stimolando il recupero di distorsioni strutturali, annidati soprattutto nei settori protetti ove il disallineamento salari-produttività, scarica sull'intera collettività i costi conseguenti, in termini di maggiori prezzi.

Si è consapevoli che la transizione delle politiche salariali dal contenimento dell'inflazione alle strategie di sviluppo pone un groviglio di problemi irrisolti dovendo temperare il necessario controllo macro-economico del salario, ai fini della competitività del sistema, con modalità nuove che stimolino la funzione allocatrice dei salari a vantaggio di una maggiore produttività. Questo contributo non ha altro fine che stimolare altre e più qualificate valutazioni su di un tema che rimane centrale nel determinare l'autorità e la rappresentatività delle parti sociali in un campo di loro esclusiva pertinenza.

## COMMENTI

### **PARTECIPAZIONE: Strategia negoziale e risorsa per la competitività**

**di Flavio Pellis\***

La premessa da cui partire è che sia dichiarata in modo esplicito la condivisione degli obiettivi dell'impresa, intesi come mantenimento e sviluppo della competitività.

La dimostrazione di questa scelta sta nel suo contrario: se l'impresa non è competitiva deperisce, e chi ne paga le conseguenze maggiori sono i lavoratori (cassa integrazione, licenziamenti, chiusura della fabbrica, ecc.), cioè cose viste tante volte, soprattutto in questi ultimi tempi.

Questo non significa, però, acquiescenza ed accettazione in modo subalterno di qualsiasi decisione dell'impresa; in una parola, partecipazione non è sinonimo di subalternità.

Perché restano intatte le diverse rappresentanze degli interessi: l'impresa che tende a realizzare il profitto, l'utile da dividere tra gli azionisti; i lavoratori e le loro rappresentanze che tendono a migliorare le condizioni di lavoro e di vita e ad allargare l'occupazione.

Questa rappresentanza di interessi divergenti, però, sta insieme solo se l'impresa è competitiva, e può trovare un punto di equilibrio solo in un quadro accettato e condiviso di regole del gioco.

Essendoci una scelta comune e condivisa (la solidità competitiva dell'impresa da coniugare assieme alla valorizzazione del lavoro e dell'occupazione), il punto è di trovare un sistema di relazioni industriali che permetta di conciliare le diverse rappresentanze degli interessi.

La condizione è che entrambi (lavoratori ed impresa) accettino esplicitamente un sistema di *relazioni industriali partecipative* fondato sulla *reciprocità dei rapporti* (in termini di riconoscimento dei rispettivi ruoli, pari dignità, correttezza di relazioni, informazioni preventive, assunzioni di responsabilità, ecc., ed anche regolazione delle eventuali forme di dissenso).

Queste nuove relazioni industriali partecipative, però, non nascono spontaneamente e non scaturiscono dalla semplice buona volontà.

---

\* Coordinatore Nazionale Centro Studi Euromediterranei La Rosa di Gerico.

Si tratta di fare entrambi (impresa e lavoratori) un salto *culturale*, cioè acquisire la consapevolezza di valori e ragioni comuni e condivisi che rendono reciprocamente conveniente definire obiettivi di efficacia ed efficienza perseguibili, ed al raggiungimento degli stessi, redistribuirne i benefici.

E' bene sapere che molte sono le resistenze, su entrambi i versanti:

- Dal lato delle imprese, sono ancora in molti che pensano che il lavoro sia una componente residuale rispetto a quella tecnologica e quindi siano più adatti modelli gerarchici e metodi gestionali autoritari, anche per evitare confronti con le rappresentanze dei lavoratori, spesso considerate un intralcio.

In più c'è chi ritiene che il problema del lavoro sia unicamente il suo costo, senza rendersi conto che ci sarà sempre un paese emergente in grado di offrire manodopera ad un costo sempre minore (oggi India e Cina, domani . . . ?).

Il terreno competitivo del futuro sarà sempre più la conoscenza (questo è il destino dell'Italia e di tutti i Paesi industrializzati), cioè produzioni di beni e servizi ad alto valore aggiunto, dove i contenuti di tecnologia, know-how, di qualità, siano sempre in evoluzione e non replicabili altrove ed in grado di garantire alto profitto, alto reddito ed alta occupazione.

- Dall'altro lato, quello sindacale, c'è ancora chi ha in mente l'utopia rivoluzionaria (irrealizzabile e storicamente sconfitta) del sindacato antagonista che deve a priori contrapporsi al capitalismo.

Questa scelta è un inganno, perché rappresenta una apparente finta immagine “dura e pura” che rifiuta il confronto con l'impresa, mentre nasconde la fuga dalle responsabilità e lascia alla fine i lavoratori indifesi di fronte alle decisioni unilaterali che l'impresa comunque assume.

E' anche una scelta sbagliata, perché soprattutto in un'economia globalizzata, il capitalismo se ne va da altre parti, laddove esistono condizioni vantaggiose (e tra queste ci sono anche relazioni industriali non antagoniste).

In un mercato globale, planetario, la velocità dei cambiamenti è tale che sempre più viene richiesta, da parte dell'impresa, professionalità, responsabilità, adattabilità, flessibilità; quindi, “consenso ai fini d'impresa”. Si tratta di sapere se tale consenso viene passivamente o coercitivamente dato, oppure se può essere la leva per nuove politiche, soprattutto nella gestione del personale. Se da un

lato va formato l'*operaio partecipativo*, dall'altro, anche il "capo gerarchico" necessita di una riconversione culturale per diventare un *capo partecipativo*, quindi riconosciuto come tale, per le sue competenze, professionalità, capacità innovative, funzioni di guida e di leader del gruppo, ecc.

Nei casi in cui questo percorso è stato implementato i risultati si sono visti; esemplare è il caso di una azienda del gruppo Asea-Brown-Boveri, dove, nella fase di passaggio a produzioni automatizzate, si è contrattata la trasformazione del sistema retributivo in un sistema premiante collettivo basato sulla efficienza e qualità; accompagnato da investimenti non solo tecnologici, ma anche formativi, sia sul versante della qualificazione professionale che su quello più propriamente "partecipativo" e che ha coinvolto l'insieme dello stabilimento (suddiviso per aree di responsabilità professionale).

Quando si parla di partecipazione e di come realizzarla, significa conoscere l'impresa nei suoi processi interni e nei suoi rapporti esterni; significa sapere come cambia il lavoro, al suo interno e come viene usato e realizzato.

L'impresa moderna, pur con la sua alta automazione, non ha espulso il lavoro umano dai processi produttivi, come tutto lasciava pensare, ma si è riprogettata su basi tecnologiche ed organizzative nuove, per ottimizzare qualità dei prodotti e l'efficienza dei processi.

Proprio per questo l'impresa moderna non può vivere di sola tecnologia e deve valorizzare il lavoro umano intelligente e creativo, in dosi sempre più consistenti per il proprio successo.

Il lavoro richiesto è sempre più qualificato, responsabilizzato e specialistico e resta l'elemento fondamentale nel rapporto impresa – mercato.

Il fattore umano è la risorsa strategica e sempre meno appendice delle macchine, come lo ha definito e voluto il taylorismo.

Le Relazioni Industriali Partecipative si costruiscono a partire dal processo lavorativo dal come è organizzata e gestita la fabbrica in tema di professionalità, organizzazione del lavoro, organici, utilizzo impianti, orari, ambiente, ecc.

Raggiungere accordi sugli obiettivi di produttività e concordare comportamenti consensuali, è la vera base concreta su cui poggiare la scelta partecipativa.

Il passaggio obbligato di questi accordi è dato dalla conoscenza e discussione dei piani di produttività dell'impresa.

In sintesi, la *partecipazione* si realizza attraverso accordi centrati sulla implementazione di piani produttivi e sulla distribuzione dei benefici conseguenti tra lavoro e capitale in funzione del contributo dato da ciascuno.

Il punto di partenza è l'esperto, di comune fiducia, che si fa garante delle soluzioni tecniche e di misurazione della produttività, la cui trasparenza costituisce la migliore garanzia di tutela degli interessi coinvolti.

La strategia partecipativa, basata sul consenso, non elimina di certo il conflitto sociale, ma cerca di prevenirlo e, nel caso ciò non si verifichi, lo gestisce riducendone i costi distruttivi.