



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT  
Via Voltapaletto, 11 - 44121 Ferrara

## Quaderno DEM 3/2013

January 2013

Salario di produttività o di redditività  
nell'Agenda Monti, non ancora di partecipazione

Paolo Pini

**Quaderni DEM**

**ISSN 2281-9673**

**Editor:** Leonzio Rizzo ([leonzio.rizzo@unife.it](mailto:leonzio.rizzo@unife.it))  
**Managing Editor:** Paolo Gherardi ([paolo.gherardi@unife.it](mailto:paolo.gherardi@unife.it))  
**Editorial Board:** Davide Antonioli  
Francesco Badia  
Fabio Donato  
Giorgio Prodi  
Simonetta Renga

Sito web:  
[www.unife.it/dipartimento/economia/pubblicazioni/quaderni-del-dipartimento/](http://www.unife.it/dipartimento/economia/pubblicazioni/quaderni-del-dipartimento/)

**Salario di produttività o di redditività nell'Agenda Monti,  
non ancora di partecipazione**

di *Paolo Pini*<sup>1</sup>

(Università di Ferrara)

*Abstract*

**Pay for Performance in the Monti's Agenda, not still Participation Wages**

**Agenda Monti** is the electoral programme of the Italian Prime Minister Mario Monti for the next national election, due in 2013 spring. In this paper we discuss a specific issue of this Agenda: Performance Related Pay. We argue that the concept of flexible wage through firm level bargaining is a very conservative one and present several limitations in order to pursue increases in labour productivity. The idea of the project does not consider at all the preeminent role of national level of bargaining activity, focusing only on decentralized negotiations at firm level without considering that less than 30% of the firms are covered by this level of bargaining between trade unions and employers associations. In addition, suggest to use fiscal advantages for flexible wages to favour the diffusion of decentralized bargaining, without introducing any monitoring procedures to decrease the risk of “cosmetic” contracts. Finally, the link between wages and firm performance is based only on productivity or profitability indicators, without taking into account any form of employees and trade unions involvement in the work organizations, innovations in technology and organizations realms, and decisions making process within the firm, excluding the role of participation, as suggested by the more recent managerial and business literature and also by the well known classical economic literature.

**JEL Code:** J33, J24, J52

---

<sup>1</sup> Dipartimento di Economia e Management, Università degli Studi di Ferrara, email: [paolo.pini@unife.it](mailto:paolo.pini@unife.it).

# Salario di produttività o di redditività nell'Agenda Monti, non ancora di partecipazione

di *Paolo Pini*



Figura 1: Gli estensori.

Fonte: <http://temi.repubblica.it/micromega-online/> (27 dicembre 2012)

## Introduzione

Il documento di Mario Monti, “Cambiare l’Italia, Riformare l’Europa. Una agenda per un impegno comune”, si propone come un *Primo contributo ad una riflessione aperta*, così esplicitamente dichiara il titolo.

Cogliamo l’occasione a cui siamo invitati, anzi non ce la facciamo di certo sfuggire, per ritornare sul tema del salario flessibile a cui il documento dedica alcune valutazioni in chiave di politica economica, anche perché proprio nel documento si fa riferimento all’**Accordo sulla Produttività** firmato dalle parti sociali il 21 novembre 2012.

Due sono i passi in cui nel documento ci si occupa del tema.

Il primo nella sezione dedicata a *Rivitalizzare la vocazione industriale dell'Italia*, ove si afferma:

“Serve infine lavorare sulla produttività totale dei fattori e sul costo del lavoro per diminuire quel divario con gli altri Paesi europei che crea uno squilibrio di competitività. Bisogna quindi continuare sulla strada del decentramento della contrattazione salariale lungo il solco dell'accordo tra le parti sociali dell'ottobre scorso”.

Il secondo nella sezione *La riforma delle pensioni e del mercato del lavoro*, ove si afferma:

“La modernizzazione del mercato del lavoro italiano richiederà inoltre di intervenire per: [.....]

- spostare verso i luoghi di lavoro il baricentro della contrattazione collettiva, favorendo il collegamento di una parte maggiore delle retribuzioni alla produttività o alla redditività delle aziende attraverso forme di defiscalizzazione, come avvenuto nell'accordo firmato dalle parti sociali nell'ottobre scorso”.

[nota a margine: l'Accordo è del 21 Novembre 2012 e non di Ottobre 2012]

Il termine “produttività” è citato nel documento in questi due passi riportati, nel primo caso accoppiato al termine “costo del lavoro” e nel secondo passo unitamente al termine “redditività” entrambe le variabili collegate alle “retribuzioni”. In altri due casi nel documento viene citato il termine “produttività”: a) in relazione alla “crescita”, come fonte di essa assieme a “innovazione” e “eliminazione degli sprechi”, e contrapposta ad una crescita che non può nascere dal debito pubblico, semmai solo da finanze pubbliche sane (p.4); b) accoppiato al termine “merito” e riferito ai dipendenti pubblici quali elementi essenziali della loro valutazione del lavoro svolto e per la parametrizzazione delle retribuzioni pubbliche (p.19).

Per cui, quei due passi sopra richiamati sono importanti ed hanno una valenza generale sia in termini di obiettivi che di strumenti. La produttività è necessaria per gli obiettivi di crescita e di recupero di competitività nei confronti di altri Paesi europei, ed è anche un obiettivo a cui le retribuzioni devono essere collegate nelle imprese private e nel settore pubblico in un quadro di decentramento della contrattazione salariale.

La visione che emerge è secondo noi solo in parte condivisibile, per quello che si afferma e per ciò che non si afferma.

## **1. Due pilastri ed un metodo**

Premettiamo che il decentramento contrattuale non deve essere assolutamente demonizzato, tutt'altro. E' sempre stato il livello negoziale nell'ambito del quale sono migliorate le condizioni di lavoro dei lavoratori ed anche le condizioni di produttività e competitività dell'impresa. Ciò è storicamente avvenuto in varie fasi dello sviluppo economico italiano ed ha trovato spesso un equilibrio con modalità centralizzate. Ed anche quando gli obiettivi erano quelli macroeconomici, i **due pilastri**, decentramento e centralizzazione, sono stati utilizzati congiuntamente in modo complementare. Anzi le esperienze di maggiore successo che si sono avute sono state quelle nelle quali i due livelli, quello centrale e quello decentrato, hanno mostrato virtuose complementarità. L'esperienza del 1993 sino al termine del decennio '90 è lì ad attestare come con quell'accordo siano stati realizzati obiettivi macroeconomici importanti. E ciò è avvenuta applicando un **metodo**, tutt'altro che secondario, quello della concertazione (Acocella, Leoni, 2007, a cura di; Tronti, 2012).

Anche oggi vi è un obiettivo macroeconomico da raggiungere, che è quello di riprendere un sentiero di crescita della produttività e di recupero di competitività dell'apparato industriale nazionale, e non solo delle singole imprese, bensì del sistema nel suo complesso. Tale obiettivo macroeconomico non può non reggersi su due pilastri, in un contesto nel quale le relazioni industriali hanno svolto una funzione positiva e continuano ad avere un loro significativo, a meno che non si ritenga che delle relazioni industriali si possa fare a meno. Ma questo non sembra essere il caso, se il richiamo che il documento fa ad accordi sottoscritti (ed anche non sottoscritti) dalle parti sociali ha un significato sostanziale e non solo formale. *I due pilastri sono il contratto nazionale ed il contratto decentrato. Ed il metodo è quello della concertazione.* E' significativo che ciò che viene dichiarato sia il ruolo della

contrattazione decentrata, sul salario, mentre la funzione della contrattazione nazionale sia intesa in modo implicito, non essendo neppure richiamata, come un livello di cui ridurre necessariamente la portata. Al contempo il metodo stesso della concertazione non è indicato come metodo di lavoro, essendo stato sostituito nella pratica del Governo Monti da quello della **informazione** ed a volte della **consultazione**, come in effetti è avvenuto nel caso della riforma del sistema pensionistico ed in quella del mercato del lavoro. Gli esiti del metodo della informazione e parziale consultazione non sembrano essere stati proficui, se è vero che a circa un anno dalla riforma pensionistica il nodo degli esodati è ancora in attesa di soluzione (la copertura è stata prevista per circa la metà dei potenziali lavoratori coinvolti), ed a circa sei mesi dalla riforma del mercato del lavoro si segnala una crescita del flusso dei licenziamenti individuali ed anche collettivi, non compensato da una crescita nel flusso degli ingressi, anzi affiancato ad un rallentamento dei rinnovi dei contratti non a tempo indeterminato e ad un non decollo delle forme di apprendistato (non sembra che la buona occupazione stia sostituendo la cattiva occupazione, semmai vi è una contrazione della prima ed un permanere della seconda) (Anastasia, 2012; Veneto Lavoro, 2012a, 2012b).

Quindi sembrerebbe che l'obiettivo della crescita della produttività e del recupero della competitività delle imprese possa e debba reggersi solo su un pilastro, quello della contrattazione decentrata, ed al contempo possa fare a meno del metodo della concertazione, sostituito da quello della informazione e parziale consultazione. Entrambi gli aspetti ci sembrano quelli che hanno caratterizzato la politica del Governo Monti sul tema del lavoro, ed in ciò vediamo una continuità piuttosto che una discontinuità con il Governo precedente. Non ci sembra un caso che sull'articolo 8 della legge 148 del 2011 (Governo Berlusconi), quello che prevede che i contratti aziendali o territoriali definiti di *prossimità*, possano derogare con efficacia *erga omnes* non solo da quanto previsto dai contratti nazionali, ma anche da disposizioni legislative, il Governo Monti non sia mai intervenuto per abrogarlo (Garilli, 2012; Romagnoli, 2012a, 2012b, Rusciano, 2011).

Ci sembra più che lecito dubitare che il conseguimento di un obiettivo così importante per il sistema produttivo italiano possa essere perseguito affidandosi solo ad un pilastro, quello della contrattazione decentrata sul salario, quando come è noto questo livello di contrattazione copre una quota piuttosto contenuta delle imprese. Secondo alcuni studi (ad esempio Isae, 2009), la contrattazione decentrata è diffusa attorno al 30% delle imprese nel settore industriale e molto meno nei servizi; ha diffusione a macchia di leopardo nel territorio nazionale (più presente nelle regioni settentrionali ad alto tasso di sindacalizzazione, quali Piemonte, Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto, molto meno nell'Italia centrale e quasi assente nel meridione d'Italia e nelle isole); ed è funzione diretta della dimensione d'impresa (più alta nelle grandi e medio-grandi imprese, assai rara nelle piccole e piccolissime imprese, che spesso neppure sono coperte dalla contrattazione territoriale).

In tutta questa parte del tessuto produttivo, la parte maggioritaria, il pilastro su cui Monti fa affidamento non esiste; lì allora dovrebbe operare il contratto nazionale di lavoro che non solo svolge una funzione di garanzia di minimi di trattamento economico e normativo prevedendo tutele e diritti, ma dovrebbe anche farsi carico di trovare strumenti adeguati per perseguire l'obiettivo di crescita della produttività e recupero della competitività. A questo livello, ineludibile data la scarsa diffusione della contrattazione decentrata, sarebbe più opportuno porsi un obiettivo condiviso di crescita di produttività, di settore, di comparto, di filiera e, fissato questo obiettivo programmato di produttività, utilizzare varie leve, fra cui le decisioni di innovazione organizzativa e tecnologica, gli investimenti in capitale fisico e capitale intangibile, le risorse pubbliche e private in R&S, e per l'innovazione di prodotto e di processo. E quindi collegare a questo obiettivo programmatico di crescita della produttività l'andamento delle retribuzioni, che svolgono così una duplice funzione, da un lato di tipo redistributivo che è essenziale per sostenere la crescita dei salari reali e quindi fonte principale della domanda interna di beni e servizi, dall'altro di stimolo e pressione per il cambiamento tecnologico ed organizzativo delle imprese, così come un grande economista italiano argomentava, Paolo Sylos Labini (1989), richiamando

gli insegnamenti degli economisti classici, da Smith, passando per Ricardo, per giungere a Marx. In questo modo si possono recuperare i due pilastri, quello della contrattazione decentrata e della contrattazione centralizzata, naturalmente con un metodo, che non può che essere quello della concertazione e della condivisione di obiettivi concordati e di comportamenti conseguenti e tra loro coerenti.

Questa soluzione chiaramente richiede che il modello contrattuale si regga sui **due pilastri** sopra indicati, contrattazione nazionale e contrattazione decentrata, aziendale e in subordine territoriale, e richiede un metodo di dialogo tra le parti sociali ed il soggetto pubblico, che impegni le prime tra loro, ed il secondo verso le parti sociali, ad assumere comportamenti coerenti rispetto a quanto stabilito in via concertativa, il metodo appunto della **concertazione**. Il progetto è già stato scritto; è quello del luglio 1993, ed era un progetto di ampio respiro e che guardava al medio-lungo periodo (obiettivi di crescita in una Europa a moneta comune), oltre che al breve (il rientro dall'inflazione e la riduzione del debito, per rientrare entro i parametri europei). Il Protocollo prevedeva anche l'opzione di un intervento legislativo in campi nei quali il legislatore non era mai riuscito ad intervenire, ovvero l'articolo 39 della Costituzione, che regola sia la libertà ed autonomia sindacale, che il loro ordinamento democratico e legittimità di svolgere attività negoziale collettiva con efficacia per tutte le parti che hanno sottoscritto gli accordi, al fine di conferirne piena attuazione. Come bene insegnano autorevoli studiosi (Romagnoli, 2012a, Mariucci, 2013), sappiamo bene che rispetto a quel modello contrattuale, costruito sui due livelli e su un metodo, il tempo, con il contributo delle parti coinvolte, ha operato per frantumarlo, senza peraltro sostituire ad esso nulla che possa essere chiamato nuovo modello regolativo, se non senza dubbio una grandiosa confusione di funzionamento delle relazioni industriali, costosa per le imprese e per i lavoratori, in termini di concorrenzialità per le prime e diritti e tutele per i secondi, a tutto vantaggio di chi fa *dumping sociale ed economico*. Ma anche proprio per questa ragione quel modello è secondo noi l'unico attualmente da cui occorre partire per riformarlo, senza avventurarsi in soluzioni che rischiano di essere solo di corto respiro.

La strada suggerita nell'Agenda Monti è invece differente ed incompleta nel senso indicato sopra. Si propone un legame tra produttività e retribuzioni unicamente a livello decentrato che trova ispirazione in quell'**Accordo sulla Produttività** del Novembre 2012 che viene richiamato come linea guida, lasciando senza soluzione l'attuazione dell'art.39 della Costituzione. Già ci siamo occupati di quell'accordo, evidenziandone i limiti profondi. Qui intendiamo riprendere alcune delle nostre osservazioni per estenderle all'**Agenda Monti**.

Non credo che vi siano dubbi che la bassa copertura della contrattazione decentrata sia un problema serio per chi si propone di farne un pilastro della politica economica che stimoli la produttività. La questione non è solo la sottostima di tale questione, ma semmai come intervenire perché il pilastro sia efficace. Lo strumento principe ed unico nell'Agenda sembra essere quello della fiscalità, con le misure previste di decontribuzione e detassazione del salario flessibile. Altri strumenti non vengono indicati, al di fuori di questo. Per cui sarà compito delle parti sociali tradurre in pratica con appropriati comportamenti tale linea guida. Al Governo starebbe il compito di introdurre vantaggi fiscali che accompagnino tali comportamenti. Altri compiti al Governo non sono affidati, ad iniziare dal tema della rappresentatività dei firmatari degli accordi, della loro esigibilità, dei diritti di rappresentanza dei non firmatari, tutti temi elusi nell'Agenda. O perché lasciati alle parti sociali, oppure non considerati rilevanti per l'azione governativa e parlamentare. Ma tutti sanno che questo è un tema centrale per realizzare contrattazione decentrata sul salario (Antonioli, Pini, 2012).

## **2. La defiscalizzazione aiuta la contrattazione decentrata oppure è cosmesi ?**

Qui si aprono quindi due questioni che intendiamo richiamare.

La prima riguarda lo strumento specifico, la defiscalizzazione.

Sappiamo che esso non è nuovo, in Italia e neppure all'estero, nell'esperienza anglosassone ed in quella francese ad esempio. Il primo intervento in Italia risale al 1997, dove era stata introdotta la parziale decontribuzione degli incrementi salariali flessibili. Tale norma è stata successivamente estesa e rifinanziata in anni diversi. A ciò si è aggiunta a fine anni 2000 anche la detassazione, sempre parziale, del salario variabile, pure essa finanziata in parte, poi sospesa, e poi rifinanziata. Ci dovremmo chiedere se tali interventi dal 1997 in poi hanno esteso la contrattazione decentrata ed in particolare quella sul salario variabile. In secondo luogo se a fronte di una eventuale negoziazione decentrata sul salario variabile si registra una effettiva variabilità del salario tale da innescare circoli virtuosi tra retribuzione e produttività, di cui poi discuteremo nel seguito. Se consideriamo fonti sindacali, oppure fonti nazionali istituzionali, non sembra possibile riscontrare una maggiore diffusione della contrattazione decentrata, fatta eccezione per una prima fase successiva all'accordo del 1993. Anzi, lo spazio della contrattazione decentrata sembra essersi ridotto, ed essa ha anche cambiato natura, concentrandosi spesso su istituti di tipo difensivo volti alla tutela del posto di lavoro, a retribuzioni minime in situazioni di crisi aziendale, o alla gestione della mobilità esterna all'impresa. In secondo luogo, meccanismi di defiscalizzazione possono indurre comportamenti collusivi tra le parti, ed accrescere la probabilità di tali comportamenti se già presenti. Percentuali significative di contratti cosiddetti "cosmetici", ovvero contratti che formalmente introducono la flessibilità salariale ma che nella sostanza prevedono che tale flessibilità non sussista in quanto i premi salariali sono pressoché garantiti dai meccanismi adottati, sono risapute nell'esperienza italiana, e tale modalità non è certo scomparsa in presenza di vantaggi fiscali distribuiti senza controllo alcuno. Infatti è interessante notare che l'introduzione del vantaggio fiscale, nelle varie fasi, mai è stata accompagnata da una attività di verifica e di controllo di quanto variabile sia effettivamente il salario che gode di tale vantaggio. I contratti aziendali sottoscritti sui premi dovevano e devono semplicemente essere depositati da parte dell'impresa firmataria dell'accordo presso gli uffici provinciali del lavoro mentre l'Inps riceve comunicazione scritta circa data

del deposito e ammontare del salario variabile, e questo era ed è sufficiente per godere della fiscalità di vantaggio. Nessuna verifica congiunta o unilaterale di un organo istituzionale viene prevista. Anzi, se un ricercatore fosse interessato a prendere visione di tali accordi, per farne appunto una analisi di coerenza con quanto previsto dalla legislazione, nella maggior parte dei casi si trova di fronte ad un diniego della istituzione per ragioni di privacy. Il Cnel, che possiede l'archivio dei contratti nazionali di lavoro dalla sua istituzione, non è mai stato coinvolto nella raccolta e monitoraggio della contrattazione aziendale, benché questa attività avrebbe davvero potuto costituire un lavoro meritorio per questa istituzione e rientrare nella sua *mission* a tutti gli effetti. L'unica strada è quella di accedere per via diretta alla raccolta che ne fanno - in modo non sistematico - le organizzazioni sindacali o datoriali, ed in tal caso il quadro che emerge è quello di una diffusione significativa di contratti cosmetici nell'ordine del 10%-20% ed anche maggiore a seconda delle aree geografiche indagate, dei settori produttivi coinvolti, delle dimensioni d'impresa, del tasso di sindacalizzazione di settore e/o d'impresa. Percentuali di questo tipo risultano confermate anche dalle indagini di Banca d'Italia e Istat che hanno individuato una diffusione significativa di premi salariali distribuiti in cifra fissa. Inoltre, nei casi di premi effettivamente variabili, le quote del salario di produttività non superano quasi mai il 10% della retribuzione totale e spesso si aggirano attorno al 5%, una soglia piuttosto contenuta, che non raggiunge il valore di una mensilità, e quasi sempre non ha effetti sul salario differito, quindi non è computata per il trattamento di fine rapporto e neppure per la previdenza obbligatoria, cioè a fini pensionistici. Ampia è la documentazione anche scientifica su questi aspetti a cui si può rinviare e che mette in evidenza come anche in tal caso vi sia grande variabilità a seconda dei settori, delle dimensioni d'impresa, delle aree geografiche, del tasso di sindacalizzazione (Cainelli, Fabbri, Pini, 2001, 2002; Pini, 2002; Isae, 2009; Casadio, 2010; Fazio, Tiraboschi, 2011; Del Boca, 2012; Lucifora, Origo, 2012a, 2012b; Bryson, Freeman, Lucifora, Pellizzari, Perotin, 2012; Boeri, Lucifora, Murphy, 2013).

Per ovviare a questi possibili effetti collaterali della fiscalizzazione l'Agenda Monti non prevede alcunché, ovvero nessun percorso di monitoraggio è contemplato, anche se il problema è ben presente nella letteratura economica e nell'esperienza sindacale. Ed era presente anche nella esperienza anglosassone che aveva adottato ampiamente la pratica della defiscalizzazione negli anni '80, tanto presente che essa venne ridimensionata alla luce della diffusione dei contratti cosmetici. Infatti, il governo conservatore inglese, prima dell'epoca Blair, ne aveva preso atto, ridimensionando i vantaggi fiscali circa venti anni orsono, a fronte di riscontri empirici che ne mettevano in discussione l'efficacia (Blanchflower, 1991; Blanchflower, Oswald, 1987; Estrin, Wadhvani, 1986). In Italia si intende introdurre comunque in modo diffuso tale pratica senza modalità di monitoraggio, affidando ad essa un obiettivo superiore, ovvero la diffusione della contrattazione decentrata e mediante questa del salario variabile nelle imprese. Il recente Accordo di rinnovo del contratto per il settore metalmeccanico, firmato il 5 dicembre 2012, sembra invece prevedere tale opzione, spostando parte della retribuzione negoziata al livello nazionale sul livello decentrato per trarre vantaggio della minore fiscalità, ed al contempo garantendo gli aumenti retributivi concordati. E lo fa in modo del tutto particolare. Come abbiamo osservato, questa è la dimostrazione che o si intende (a) realizzare una serie di contratti aziendali cosmetici, oppure si intende (b) modificare la composizione del salario, diminuendone la quota certa a favore di quella incerta, depotenziando grandemente il contratto nazionale con il quale non si garantisce neppure più in questo caso la salvaguardia del potere d'acquisto (Pini, 2012b). Siccome non crediamo che l'obiettivo della Agenda Monti sia il primo, non rimane che ritenere che sia il secondo.

### 3. Produttività/redditività o partecipazione ?

La seconda questione riguarda il legame tra retribuzione e risultati d'impresa.

E' certo notevole e da rimarcare che nell'**Agenda Monti** la retribuzione flessibile sia associata unicamente al legame con la "produttività o redditività". La congiunzione "o" e non "e", se voluta, potrebbe rimandare ad una consapevolezza circa l'alternativa che l'affermazione sottintende, come se il legame della retribuzione con la produttività fosse *sostitutivo*, e non *complementare*, a quello con la redditività, e comunque siano due legami distinti. Tuttavia così non è nell'**Accordo sulla produttività** che viene immediatamente richiamato, laddove si adotta una concezione di complementarità: "[...] i contratti collettivi nazionali di lavoro possono definire che una quota degli aumenti economici derivanti dai rinnovi contrattuali sia destinata alla pattuizione di elementi retributivi da collegarsi ad incrementi di *produttività e redditività* definiti dalla contrattazione di secondo livello, così da beneficiare anche di congrue e strutturali misure di detassazione e decontribuzione per il salario di produttività definito dallo stesso livello di contrattazione (Accordo sulla Produttività, 2012, p.5, corsivo nostro). Rispetto a quel testo si opera comunque anche una revisione al ribasso della portata dell'istituto, evidente dal confronto con quanto il testo dell'Accordo riporta: "Per favorire questo processo è necessario, altresì, incrementare e rendere strutturali, certe e facilmente accessibili tutte le misure fiscali e contributive volte ad incentivare la contrattazione di secondo livello che collega parte della retribuzione al raggiungimento di *obiettivi di produttività, di qualità, di redditività, di efficacia, di innovazione, di valorizzazione del lavoro, di efficienza organizzativa e altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività del settore produttivo*" (Accordo sulla Produttività, 2012, p.4, corsivo nostro).

Così nel testo dell'Agenda Monti, il salario variabile perde quella valenza più ampia che riconduce gli auspicati guadagni di produttività anche a fattori di qualità della produzione e del prodotto ed alla organizzazione e valorizzazione del lavoro, restringendo il campo a mera efficienza del fattore lavoro o alla profittabilità

dell'impresa, facendo emergere una concezione aziendalistica davvero arcaica anche rispetto alla letteratura economica *business oriented*. Non è affatto un caso che mai nell'Agenda il termine "partecipazione" od il più debole "coinvolgimento" siano declinati assieme a quello del salario variabile, come se i due concetti fossero tra loro incompatibili. Forse qui la ragione potrebbe essere trovata nella preoccupazione di non toccare il tema della partecipazione intesa come azionariato ai dipendenti (ipotesi pure presente nell'Accordo sulla Produttività (2012, capitolo 4, p.6) ed anche in talune dichiarazioni di novembre 2012 del Ministro del Lavoro Fornero). Oppure, più probabilmente, il termine partecipazione o quello molto più debole di coinvolgimento mal si coniuga con la concezione sottintesa d'impresa, e rischia di andare in conflitto con quello della democrazia industriale che i termini partecipazione/coinvolgimento potrebbero richiamare.

Tale preoccupazione non intimoriva per nulla gli estensori del Protocollo del 23 Luglio 1993, il famoso accordo che sanciva il doppio livello di contrattazione, quello nazionale e quello decentrato, e prevedeva, tra l'altro, che le "erogazioni del livello di contrattazione aziendale sono strettamente correlate ai *risultati conseguiti nella realizzazione di programmi concordati tra le parti*, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità ed altri elementi di competitività di cui le imprese dispongano, compresi i margini di produttività, che potrà essere impegnata per accordo tra le parti, eccedente quella eventualmente già utilizzata per riconoscere gli aumenti retributivi a livello di Ccnl, nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa" (Protocollo 23 luglio 1993, sezione 2, comma 3, corsivo nostro). Si noti come il testo afferma non tanto che le retribuzioni siano collegate agli incrementi di produttività, ecc., ma quanto che queste siano strettamente correlate *ai risultati raggiunti con la realizzazione di programmi concordati tra le parti, che hanno questi come obiettivi gli incrementi di produttività, ecc.* L'enfasi è posta sul raggiungimento di programmi peraltro concordati tra le parti, e non su meri indicatori di produttività o redditività aziendali, questi ultimi neppure esplicitamente richiamati nel testo che fa riferimento generale all'andamento economico dell'impresa.

La lontananza del 1993 dal 2012 è temporalmente ampia, ma a noi interessa rimarcare maggiormente la distanza culturale dell'approccio odierno dall'approccio di allora, ed invitiamo i lettori a riprendere in mano quel Protocollo per gustarsi una lettura comparata e di quanto prevede quel Protocollo nella sezione 4 dedicata ad interventi per il **Sostegno al sistema produttivo**, in particolare comma *1.Ricerca e innovazione tecnologica*, comma 2.: *Istruzione e formazione professionale*.

Qui invece ci interessa un richiamo a ciò che un padre della Repubblica Italiana scriveva nel 1949 in relazione alla partecipazione agli utili. Non si tratta di Alcide De Gasperi, così spesso citato da Monti, quanto di Luigi Einaudi, E lo facciamo citando un corposo passo nel quale nel 1996 Mario Biagioli commenta il pensiero di Luigi Einaudi nella *Enciclopedia delle Scienze Sociali* della Treccani. Scriveva Biagioli, citando Einaudi, nel paragrafo dedicato a *La fiducia reciproca come base dei contratti di partecipazione agli utili*:

“L'idea che la partecipazione agli utili possa esplicitare al meglio la sua efficacia soltanto in presenza di rapporti tra datori di lavoro e lavoratori improntati alla fiducia reciproca svolge un ruolo assai rilevante nella riflessione di Luigi Einaudi (1949), che ad essa dedicò un lungo e fondamentale capitolo delle sue *Lezioni di politica sociale*. Innanzitutto, egli individua i requisiti essenziali della partecipazione nelle seguenti condizioni: a) che "essa risulti da una convenzione libera e volontaria, tacita o espressa, stipulata fra datore di lavoro e lavoratori"; b) che "la quota di utile sia una aggiunta al salario normale" (p.187); c) che "la quota assegnata al lavoratore sia una quota di utili eventuali"; e d) che "la partecipazione sia agli utili e non alle perdite" (p.188). L'utile da dividere tra datore di lavoro e lavoratori non deve però provenire né dall'esercizio di monopoli né dall'assunzione di rischi imprevedibili ma "da variazioni nell'organizzazione e nella struttura dell'impresa, [...] che è la sola fonte permanente di profitti, la sola la quale sia conforme all'interesse collettivo" (p.225). La ripartizione dei profitti con collaboratori, impiegati e operai "è subordinata alla condizione che la partecipazione agli utili degli operai sia essa stessa uno dei fattori di creazione dei profitti che si vogliono ripartire" (p.227). A tale fine occorre: "che i partecipanti non temano dalla partecipazione alcuna conseguenza sfavorevole alle dimensioni del loro salario o stipendio normale", né "alcuna conseguenza sfavorevole alla loro mobilità ed indipendenza morale rispetto all'impresa; che essi siano incoraggiati dalla partecipazione ad interessarsi meglio del lavoro che loro è affidato e a sentirsi parte operante dell'impresa, così da assumere eventuali iniziative di proposte e suggerimenti; infine, che essi abbiano fiducia nella dirittura morale dell'imprenditore" (p.227).

In definitiva, "se la partecipazione deve poter funzionare bene, non può non accompagnarsi ad un certo grado di controllo da parte operaia", che però può essere fruttuoso soltanto se attuato come "coronamento di uno stato preesistente di reciproca stima e fiducia". La partecipazione agli utili, conclude Einaudi, "non crea la pace sociale; la rinsalda" (p.217)" (Biagioli, 1996).

Cinque sono gli elementi su cui poniamo l'attenzione come *principi cardine* di tale forma di partecipazione:

- 1) che la parte variabile della erogazione al lavoratore sia una aggiunta al salario normale da questo percepito, e non sostitutiva di una quota di questo, ovvero non si deve trasformare una quota certa del salario in una quota incerta;
- 2) che la partecipazione sia agli utili e non alle perdite dell'impresa, che invece rimangono parte del rischio imprenditoriale, per cui la concezione di suddivisione del rischio non è appropriata e non deve applicarsi alla relazione retribuzione variabile e risultati;
- 3) che la variabilità della quota aggiuntiva deve collegarsi alla organizzazione e struttura dell'impresa, ed in particolare alla loro partecipazione alla organizzazione del lavoro, e non a fattori di rischio imprenditoriale e di mercato che possono risultare anche aleatori;
- 4) che la partecipazione implica necessariamente che i lavoratori abbiano *voce* nelle scelte dell'impresa sui fattori organizzativi che li coinvolgono e che hanno effetti sulla retribuzione variabile, sotto forma di modalità non solo informative, ma anche consultive e negoziali con la direzione dell'impresa;
- 5) che tutto ciò avvenga in virtù della pre-esistenza di una relazione fiduciaria tra le parti, piuttosto che essere questo lo strumento per costruire tale relazione fiduciaria.

Crediamo che a tali *principi cardine* (la cui fonte non è De Gasperi, ma Einaudi che, oltre ad essere noto come economista liberale, è stato Governatore della Banca d'Italia dal 1945 al 1948, per poi essere eletto in data 11 maggio del 1948 secondo Presidente della Repubblica Italiana sino al 1955, e quindi nominato Senatore a vita) possa essere ricondotto quanto previsto dal Protocollo del 1993, mentre è ben più

difficile riscontare analoga coerenza nell'Accordo sulla Produttività del novembre 2012 e nell'Agenda Monti del dicembre 2012; entrambi contrastano con tutti e cinque i *principi cardine* precedenti.

La concezione del legame tra retribuzione e risultati (produttività e/o redditività) che caratterizza sia l'Accordo che l'Agenda implica infatti quanto segue: a) che una quota del salario da certa divenga incerta e transiti dal contratto nazionale di lavoro a quello aziendale/territoriale (contravvenendo al primo principio); b) che il lavoratore suddivida il rischio d'impresa con il datore di lavoro ancorando la sua retribuzione variabile ad eventuali indicatori di redditività aziendale, che possono essere per loro natura influenzati dal mercato e quindi anche aleatori (contravvenendo al secondo e terzo principio); c) che non si prevedano forme per dare sostanza alla partecipazione dei lavoratori alla definizione della organizzazione del lavoro e dell'impresa a cui deve essere collegata la quota aggiuntiva e variabile del salario (contravvenendo al terzo principio); d) che nulla si dica circa le modalità di partecipazione/coinvolgimento dei lavoratori sulle scelte organizzative che li coinvolgono, ed inoltre non si affronti la questione dei diritti di rappresentanza dei soggetti che negoziano accordi di secondo livello, indipendentemente che li sottoscrivano o meno (contravvenendo al quarto principio); e) che tutto ciò si realizzi in un clima che non è certo caratterizzato da relazioni fiduciarie tra le parti, come è attestato anche, ma non solo, da fenomeni quali l'esclusione dal tavolo delle trattative sino ai ricorsi che con crescente frequenza si hanno di fronte ai giudici del lavoro (contravvenendo al quinto principio).

Una ultima annotazione la dedichiamo alla previsione di efficacia del legame tra retribuzione e risultati aziendali nell'innescare una crescita della produttività. Circa la possibilità tutt'altro che remota di favorire contratti cosmetici con la defiscalizzazione abbiamo già detto, così come abbiamo osservato lo scarso effetto registrato nel passato sulla diffusione della contrattazione aziendale in generale, e sulla diffusione dei premi in particolare.

Qui ci interessa anzitutto la distinzione tra utilizzo di indicatori di produttività e redditività. Modelli di premi variabili che utilizzano indicatori di redditività non sempre risultano efficaci: i guadagni di produttività sono modesti e spesso si introducono fattori di rischio aleatori e non dipendenti dai comportamenti collettivi e/o individuali dei lavoratori che riducono anziché accrescere comportamenti cooperativi che si basano su legami fiduciari; a volte innescano anche conflitti circa le strategie aziendali da adottare, che i manager o la direzione d'impresa non intende condividere con le rappresentanze sindacali. Premi basati su indicatori di produttività risultano più efficienti (Cainelli, Fabbri, Pini, 2002; Lucifora, Origo, 2012a), anche se essendo sostanzialmente basati sulla leva di indurre maggior sforzo e impegno lavorativo in presenza di azzardo morale dovuto ad asimmetrie informative, sono applicabili a quelle condizioni nelle quali l'output è misurabile e risultante dal comportamento dei singoli e non dei gruppi (ad esempio falliscono nel caso del *team-work* nel cui ambito si prevede l'emergere di comportamenti opportunistici non necessariamente risolvibili con il "controllo dei pari"); in altri termini si adattano alle imprese in cui prevale una organizzazione del lavoro sostanzialmente del tipo "tempi e metodi" di derivazione tayloristica in cui il problema è ridurre l'assenteismo ed accrescere il rapporto produzione/tempo-lavorato sulla postazione di lavoro (Cristini, Leoni, 2007; Leoni, 2008, a cura di).

Per riscontare effetti significativi sulla produttività occorre abbandonare l'approccio del tipo *output-oriented* sin qui adottato, e passare ad un altro paradigma. Esso, definito *input-oriented*, pone al centro il comportamento cooperativo, sostituendo il concetto di partecipazione a quello di incentivazione: promozione dello spirito di appartenenza e condivisione, percezione di equità organizzativa oltre che retributiva, centralità delle competenze del lavoratore e del loro sviluppo mediante una formazione che conferisce al contempo responsabilizzazione e decentramento decisionale, coinvolgimento nelle procedure di determinazione degli obiettivi, monitoraggio e verifica finale dei risultati, pratiche di lavoro innovative centrate sul *team-work*, *multi-tasking*, *job-rotation*, tutti aspetti di cui non si vede traccia nei

documenti sopra richiamati. Inoltre in questo approccio il tema della partecipazione diretta e di quella indiretta, ovvero tramite le rappresentanze sindacali, assume una rilevanza centrale in contesti in cui le relazioni industriali sono estese e storicamente determinate. Ed infatti molti studi teorici ed empirici di *industrial relations* hanno indagato sulle possibili relazioni di **complementarietà** o **sostituibilità** tra partecipazione diretta dei lavoratori nel processo di decentramento decisionale e partecipazione mediata dalle rappresentanze sindacali tramite la tripartizione *informazione, consultazione, negoziazione* ed hanno individuato evidenti effetti di complementarietà tra le due forme (Cainelli, Fabbri, Pini, 2002; Bazzana *et al.*, 2005; Albertini, Leoni, 2009; Pini, Santangelo, 2005; Antonioli *et al.*, 2010, 2011; Leoni, 2012, 2013; Gritti, Leoni, 2012).

#### **4. Conclusioni**

In conclusione, ciò che emerge dalla **Agenda Monti** è una concezione di salario flessibile legato alle performance delle imprese estremamente tradizionale, che fonda la sua efficacia su meccanismi di incentivazione dello sforzo lavorativo senza fare i conti con concezioni di impresa più moderne centrate sul modello delle competenze, oppure su meccanismi di suddivisione del rischio senza introdurre alcuna forma di partecipazione nei processi decisionali. Essa appare anche più riduttiva rispetto a quanto declinato nell'**Accordo sulla Produttività**, che certo non brilla per innovatività, tutt'altro. Questa concezione evidenzia come il fine ultimo della retribuzione flessibile sia la riduzione del costo del lavoro e per questa via la diminuzione del costo del lavoro per unità di prodotto, senza innescare alcun meccanismo virtuoso sul denominatore della frazione, ovvero la produttività. E per fare ciò ci si affida unicamente a misure di defiscalizzazione del salario variabile per i dipendenti. Le esperienze passate, in Italia ed all'estero, mostrano che lo strumento rischia di essere particolarmente inefficace, ed al contempo costoso: può avere un

qualche effetto significativo sulla diffusione dei premi variabili, ma contribuisce soprattutto alla diffusione di premi cosmetici negoziati, in assenza di un rigoroso monitoraggio.

Lo strumento delle retribuzioni variabili nell'ambito della contrattazione decentrata potrebbe sortire effetti efficaci sulla dinamica della produttività. A tal fine occorre anzitutto che esso venga portato fuori dal campo delle ideologie e dei luoghi comuni che lo presentano come la *panacea* al problema del declino, e che venga introdotto come **premio di partecipazione** con quelle caratteristiche distintive che le riflessioni scientifiche e le evidenze empiriche, da Einaudi in poi, hanno da tempo prescritto. Solo in tale ambito il salario variabile potrà contribuire - come uno ma non certo l'unico degli strumenti - a fermare il declino dell'apparato produttivo italiano, innescando un circolo virtuoso tra produttività e salario reale che si basi sia sulla crescita della produttività che sulla distribuzione dei risultati a coloro che vi concorrono.

## Riferimenti bibliografici

- Accordo sulla Produttività (2012), Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia (2012), testo finale proposto da Confindustria alle parti sociali per la firma definitiva, e portato al tavolo governativo in data 21 novembre 2012  
([www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnLine5/Oggetti\\_Correlati/Documenti/Notizie/2012/11/produttivita.pdf?uuid=db0b72d8-30c8-11e2-801d-b3b9a2c2e005](http://www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnLine5/Oggetti_Correlati/Documenti/Notizie/2012/11/produttivita.pdf?uuid=db0b72d8-30c8-11e2-801d-b3b9a2c2e005)).
- Acocella N., Leoni R. (2007) (a cura di), *Social Pacts, Employment and Growth. Reappraisal of Ezio Tarantelli's Thought*, Springer/Physica-Verlag, Heidelberg (D).
- Albertini S., Leoni R. (a cura di) (2009), *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*, FrancoAngeli, Milano.
- Anastasia B. (2012), Effetto Fornero sul lavoro intermittente, *Lavoce.info*, 4 dicembre (<http://www.lavoce.info/effetto-fornero-sul-lavoro-intermittente/>)
- Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2011), *Strategie di innovazione e risultati economici. Un'indagine sulle imprese manifatturiere dell'Emilia-Romagna*, FrancoAngeli, Milano.
- Antonioli D., Mazzanti M., Pini P. (2010), Productivity, Innovation Strategies and Industrial Relations in SME. Empirical Evidence for a Local Manufacturing System in Northern Italy, *International Review of Applied Economics*, vol.24, n.4, pp. 453-482.
- Antonioli D., Pini P. (2012), Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono), in *Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori*, vol.13, n.4, pp-9-24.
- Bazzana E., Cristini A., Leoni R. (2005), Il salario tra premio di risultato e nuove pratiche di gestione delle risorse umane. Gli effetti dell'Accordo di Luglio del '93, *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, n.2.
- Biagioli M. (1996), Partecipazione agli utili, *Enciclopedia delle scienze sociali*, Treccani, Roma  
([http://www.treccani.it/enciclopedia/partecipazione-agli-utili\\_%28Enciclopedia\\_delle\\_Scienze\\_Sociali%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/partecipazione-agli-utili_%28Enciclopedia_delle_Scienze_Sociali%29/))
- Blanchflower D.G. (1991), The Economic Effects of Profit Sharing in Great Britain, *International Journal of Manpower*, vol.12, n.1, pp-3-9.
- Blanchflower D.G., Oswald, A.J. (1987), Profit Sharing – Can It Work?, *Oxford Economic Papers*, vol.39, pp. 1-19.
- Boeri T., Lucifora, C., Murphy, K. (2013), *Executive and Employees Compensations: Productivity, Profits, and Pay*, Oxford University Press, Oxford, in corso di stampa
- Bryson A., Freeman R., Lucifora C., Pellizzari M., Perotin V. (2012), Paying For Performance: Incentive Pay Schemes and Employees' Financial Participation, CEP, Discussion Paper, n.1112, January, LSE, Londra.

- Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (2002), Performance-Related Pay or Pay for Participation? The Case of Emilia-Romagna, *Human System Management*, vol.21, n.1, pp.43-61.
- Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (2001) (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, FrancoAngeli, Milano.
- Casadio P. (2010), Contrattazione aziendale integrativa e differenziali salariali territoriali: informazioni dall'indagine sulle imprese della Banca d'Italia, *Politica Economica*, vol.26, n.2, pp. 241-291.
- Cristini A., Leoni R. (2007), The '93 July Agreement in Italy: Bargaining Power, Efficiency Wage or both?, in Acocella N., Leoni R. (a cura di), *Social Pacts, Employment and Growth. Reappraisal of Ezio Tarantelli's Thought*, Springer/Physica-Verlag, Heidelberg (D).
- Del Boca A. (2012), Produttività, bene l'accordo ma ora serve monitorarlo, *Il Sole 24 Ore*, 16 dicembre  
<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-12-16/produttivita-bene-accordo-serve-081258.shtml?uuid=Abu1GeCH&fromSearch>).
- Einaudi L. (1949), *Lezioni di politica sociale*, Einaudi, Torino.
- Estrin S., Wadhvani S. (1986), Will Profit-Sharing Work?, The Employment Institute, Londra, *mimeo*.
- Fazio F., Tiraboschi M. (2011), Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività, in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), 19 dicembre [anche in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), alla voce Detassazione nell'indice A-Z].
- Garilli A. (2012), L'art. 8 della legge n. 148/2011 nel sistema delle relazioni sindacali working paper n.139, Centro di Studi di Diritto del Lavoro Europeo "Massimo D'Antona", Università di Catania, *mimeo*.
- Gritti P., Leoni R. (2012), High Performance Work Practices, Industrial Relations and Firm Propensity for Innovation, in Bryson A. (a cura di), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley (UK), vol.13, pp.267-309.
- Isae (2009), Le previsioni per l'economia italiana. Ciclo, imprese, lavoro, Isae, Roma, *mimeo*.
- Leoni R. (2012), Workplace Design, Complementarities among Work Practices and the Formation of Key Competencies. Evidence from Italian Employees, *Industrial and Labor Relations Review*, vol.65, n.2.
- Leoni R. (2013), Organization of Work Practices and Productivity: an Assessment of Research on World-Class Manufacturing, in Grandori A. (a cura di), *Handbook of Economic Organization. Integrating Economic and Organization Theory*, Edward Elgar, Cheltenham, in corso di pubblicazione.
- Leoni R. (2008) (a cura di), *Economia dell'Innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di lavoro e performance d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.

- Lucifora C., Origo F. (2012a), Performance Related Pay and Firm Productivity: New Evidence from a Quasi-Natural Experiment in Italy, IZA Discussion Paper n.6483, *mimeo*.
- Lucifora C., Origo F. (2012b), Accordo sulla produttività. Istruzioni per l'uso, *Lavoce.info*, 7 dicembre (<http://www.lavoce.info/accordo-sulla-produttivita-istruzioni-per-luso/>).
- Mariucci L. (2013), Contratto e contrattazione collettiva oggi, *Lavoro e Diritto*, vol.27, n.1, pp.23-36, in corso di stampa.
- Pini P. (2000), Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili, *Economia Politica*, vol.17, n.3, pp.349-374.
- Pini P. (2001), Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni e innovazioni contrattuali dopo il 1993, in Accademia Nazionale dei Lincei (2001), *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, pp. 169-198.
- Pini P. (2012a), Produttività: un accordo con nulla di buono, *Sbilanciamoci.info*, 19 novembre (<http://www.sbilanciamoci.info/Sezioni/italie/Produttivita-un-accordo-con-nulla-di-buono-15503>).
- Pini P (2012b), Metalmeccanici, un contratto sbagliato, *Sbilanciamoci.info*, 7 dicembre (<http://www.sbilanciamoci.info/Sezioni/italie/Metalmeccanici-un-contratto-sbagliato-15854>); versione completa dal titolo "Il contratto dei metalmeccanici: il primo importante contratto nazionale di categoria rinnovato dopo l'Accordo sulla Produttività", in Quaderni di Dipartimento, Economia, Istituzioni, Territorio, Unife, gennaio 2013; in corso di pubblicazione in *ERE Emilia-Romagna Europa*, 2013.
- Pini P., Santangelo G. (2005), Innovation Types and Labour Organisational Practices: A Comparison of Foreign and Domestic Firms in the Reggio Emilia Industrial Districts, *Economics of Innovation and New Technology*, vol.14, n.4, pp.251-276.
- Rainews24 (2012), L'autunno nero dei lavoratori, Inchiesta di *Rainews24*, 25 ottobre (<http://www.rainews24.rai.it/it/canale-tv.php?id=30329>).
- Romagnoli U. (2012a), La deriva del diritto del lavoro, *Ciss-Insight.it*; ora in *Lavoro e Diritto*, vol.27, n.1, pp.3-22, in corso di stampa (<http://www.insightweb.it/web/content/la-deriva-del-diritto-del-lavoro>).
- Romagnoli U. (2012b), Il ritorno della libertà di licenziare, *Ciss-Insight.it* (<http://www.insightweb.it/web/content/il-ritorno-della-libert%C3%A0-di-licenziare>).
- Rusciano M. (2011), L'art.8 è contro la Costituzione, *Eguaglianza & Libertà*, 8 settembre (<http://www.eguaglianzaeliberta.it/articolo.asp?id=1389>)
- Sylos Labini P. (1989), *Nuove tecnologie e disoccupazione*, Laterza, Bari.
- Tronti L. (2012), Per una nuova cultura del lavoro. Stabilità occupazionale, partecipazione e crescita, *Economia & lavoro*, n.2, pp.117-130.

Veneto Lavoro (2012a), Monitoraggio legge 92/2012. L'impatto sul lavoro intermittente, in *Misure*, n.41, Osservatorio & Ricerca, Veneto Lavoro, novembre ([http://www.venetolavoro.it/portal/html/v4//osservatorio/misure/Misure\\_41.pdf](http://www.venetolavoro.it/portal/html/v4//osservatorio/misure/Misure_41.pdf)).

Veneto Lavoro (2012b), Monitoraggio legge 92/2012. L'impatto sulle associazioni in partecipazione, in *Misure*, n.42, Osservatorio & Ricerca, Veneto Lavoro, dicembre ([http://www.venetolavoro.it/portal/html/v4//osservatorio/misure/Misure\\_42.pdf](http://www.venetolavoro.it/portal/html/v4//osservatorio/misure/Misure_42.pdf)).