



[Home](#) > [Argomenti](#) > [Lavoro](#) > [Quei manager che frenano la contrattazione aziendale](#)

## Quei manager che frenano la contrattazione aziendale

01.12.15

[Mirella Damiani](#), [Fabrizio Pompei](#) e [Andrea Ricci](#)

La riforma del sistema delle relazioni industriali viene spesso invocata per dare più spazio alla contrattazione aziendale e garantire alle imprese la necessaria flessibilità operativa. Ma quanto è diffusa in Italia la contrattazione decentrata? E quali sono i fattori che ne ostacolano l'adozione?

### La diffusione delle contrattazione decentrata

Si discute da tempo sulla opportunità di riformare il sistema delle relazioni industriali per dare maggiore spazio alla contrattazione decentrata e garantire così alle imprese quella flessibilità operativa necessaria per competere efficientemente sui mercati. È un invito che proviene anche dalla Commissione europea e che la legge di stabilità 2016 sembra accogliere, mettendo a regime una disciplina fiscale di favore per l'esecuzione di contratti collettivi decentrati in materia di salari variabili e organizzazione del lavoro.

Se consideriamo la politica di incentivazione fiscale e gli sforzi delle parti sociali negli ultimi anni, è legittimo chiedersi quanto sia realmente diffusa la contrattazione decentrata nel nostro paese.

Abbiamo provato a dare una risposta usando i dati di un'indagine condotta dall'Isfol nel 2010 su un campione rappresentativo di tutte le imprese italiane operanti nel **settore privato extra-agricolo**. Si tratta di una fonte informativa unica nel suo genere perché permette di monitorare anche la realtà delle micro-imprese e delle società di persone, un aspetto da sempre trascurato dalle ricerche in materia. Si è potuto verificare così che l'adozione di un accordo integrativo (del contratto collettivo nazionale) coinvolge circa il 12 per cento delle imprese italiane; una percentuale che si riduce al 6 per cento se ci focalizziamo su quella parte degli accordi integrativi che riguardano i salari, i cosiddetti premi di risultato. È un dato chiaramente inferiore a quello documentato da studi precedenti condotti in Italia, che però escludevano le microimprese e le società di persone. L'incidenza degli accordi integrativi sui salari, in effetti, aumenta sensibilmente (fino al 13 per cento) se limitiamo l'analisi alle società di capitali, escludendo dal campione le società di persone, come mostriamo in un nostro lavoro di prossima pubblicazione.

La modalità di erogazione dei premi di risultato è un altro aspetto degno di nota. La gran parte sono infatti riconosciuti solo a livello di stabilimento (4 per cento), una quota inferiore è attribuita su base individuale (2 per cento), mentre gli accordi integrativi a livello di gruppo o reparti hanno una diffusione marginale (1 per cento).

### Cosa frena la contrattazione decentrata

Per fare un passo in più, siamo andati a vedere quali siano i fattori che danno conto di valori così bassi. La nostra analisi conferma alcuni risultati già noti e ne evidenzia altri meno conosciuti. Non sorprende, ad esempio, che gli accordi integrativi siano più diffusi nelle aziende di grandi dimensioni, localizzate in alcune regioni del Nord e specializzate nei settori della manifattura e delle utilities. In linea con le attese sono anche le caratteristiche dei lavoratori maggiormente coinvolti negli accordi integrativi sui salari: sono generalmente i lavoratori maschi, occupati con un contratto a tempo indeterminato, già formati da un punto di vista professionale e in luoghi di lavoro dove è più solida la presenza del sindacato. Le opportunità di una crescita salariale legata ai risultati sono invece sensibilmente più basse per chi ha un contratto a tempo determinato e per la componente femminile, indipendentemente da qualifica e formazione professionale.

Accanto a queste evidenze non sorprendenti, ve ne sono altre meno ovvie. Per esempio, il ruolo giocato dalla qualità del management, se è vero che la probabilità di siglare accordi integrativi sui salari è significativamente più alta nelle aziende gestite da imprenditori o manager con un titolo di studio universitario rispetto a quelle con a capo datori di lavoro meno istruiti. Ciò sembra coerente, peraltro, con le esperienze maturate in altri paesi, dove il capitale umano imprenditoriale e le competenze manageriali sono considerate una leva fondamentale per l'adozione di quei modelli di organizzazione del personale e di relazioni industriali che puntano sul crescente coinvolgimento dei lavoratori nel processo produttivo come fattore critico di competitività. Ciò che è specifico del nostro paese, piuttosto, è il fatto che poco più del 20 per cento delle imprese sia gestita da persone laureate e una quota ancora più bassa (10 per cento) abbia un management selezionato sul mercato delle competenze piuttosto che attraverso criteri di cooptazione dinastica.

La conclusione è che quando si ragiona sulla diffusione della contrattazione decentrata in Italia occorre tenere presente una serie molto complessa di fattori, che includono l'assetto normativo delle relazioni industriali, il regime degli incentivi fiscali, le caratteristiche del mercato del lavoro, fino a coinvolgere aspetti specifici della demografia imprenditoriale.

In questo articolo si parla di: [contrattazione decentrata](#), [flessibilità operativa](#), [legge di stabilità](#)

#### BIO DELL'AUTORE

MIRELLA DAMIANI

[Altri articoli di Mirella Damiani](#)

FABRIZIO POMPEI

[Altri articoli di Fabrizio Pompei](#)

ANDREA RICCI

Laureato in Economia Politica presso l'Università "L. Bocconi" di Milano, ha conseguito il Master e il Dottorato in Economia presso l'Università di Roma "Tor Vergata". E' membro di progetti di ricerca nazionali e internazionali e ha pubblicato una serie di saggi e articoli scientifici riguardanti l'analisi del mercato del lavoro, del sistema produttivo e delle relazioni industriali. In particolare la sua attività di ricerca si concentra sull'applicazione dei metodi econometrici per la valutazione delle politiche economiche. Attualmente è ricercatore in ISFOL.

[Altri articoli di Andrea Ricci](#)