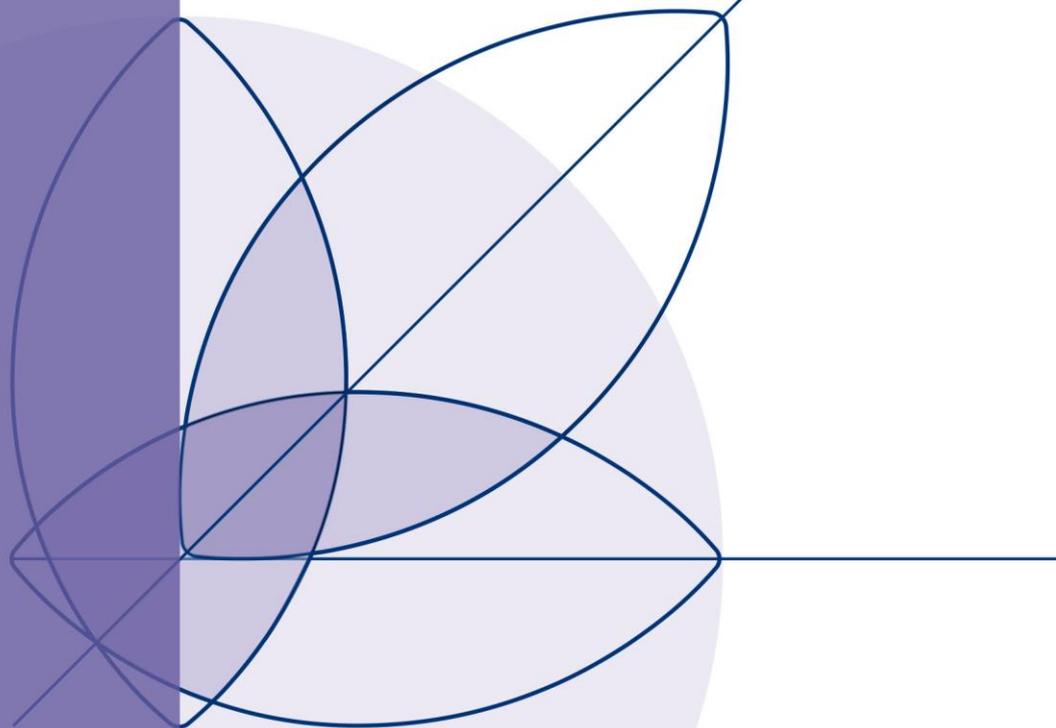




L'OBIETTIVO INNOVAZIONE NELLA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO

STUDIO DI CASI DI IMPRESE BENEFICIARIE
DEGLI INCENTIVI AL PREMIO DI RISULTATO

a cura di
Manuel Marocco
Massimo Resce



L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico - stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 - nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese.

L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. Da gennaio 2018 è Organismo Intermedio del PON Sistemi di Politiche Attive per l'Occupazione (SPA0) del Fondo sociale europeo delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

Presidente: *Sebastiano Fadda*

Direttore generale: *Santo Darko Grillo*

Riferimenti

Corso d'Italia, 33

00198 Roma

Tel. + 39 06854471

Web: www.inapp.org

La collana Inapp Report è curata da Claudio Bensi.



INAPP

L'OBIETTIVO INNOVAZIONE NELLA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO

STUDIO DI CASI DI IMPRESE BENEFICIARIE
DEGLI INCENTIVI AL PREMIO DI RISULTATO

a cura di
Manuel Marocco
Massimo Resce

Questa pubblicazione è stata realizzata dall'Inapp in qualità di Organismo intermedio del PON SPAO con il contributo del FSE (2014-2020) Azione 8.5.6 "Individuazione e diffusione di modelli previsionali di anticipazione dei cambiamenti strutturali dell'economia e del mercato del lavoro", Ambito di attività 2 "Analisi del sistema di contrattazione collettiva". Il report raccoglie i risultati dell'attività di ricerca "Studio di casi aziendali di imprese che hanno beneficiato delle agevolazioni per il salario di produttività" realizzata nel corso del 2019, curata dalla Struttura dell'Inapp "Lavoro e professioni" (responsabile Marco Centra).

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di *peer review* interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Istituto.

Gruppo di lavoro: Manuel Marocco (Responsabile), Francesca Bergamante, Valentina Menegatti, Achille P. Paliotta, Massimo Resce, Enrico Sestili, Filippo Tantillo

Si ringraziano Airclean S.r.l., Capa Cologna S.p.A., Carbosulcis S.p.A., Italian Exhibition Group S.p.A. e le altre imprese che hanno collaborato alla predisposizione degli studi di caso.

Per le elaborazioni cartografiche si ringrazia *Francesco Manente*.

Testo a cura di *Manuel Marocco, Massimo Resce*

Autori: *Francesca Bergamante* (par. 2.3); *Manuel Marocco* (parr. 1.1, 3.2, 3.3, cap. 4); *Valentina Menegatti* (par. 3.2); *Achille P. Paliotta* (par. 3.4); *Massimo Resce* (Introduzione, parr. 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 3.1, cap. 4); *Enrico Sestili* (parr. 3.4, 3.5); *Filippo Tantillo* (parr. 3.3, 3.5)

Coordinamento editoriale: *Costanza Romano, Valentina Valeriano*

Editing grafico e impaginazione: *Valentina Orienti*

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Testo chiuso a febbraio 2020

Pubblicato a ottobre 2020

Alcuni diritti riservati [2020] [INAPP]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale – Condividi allo stesso modo 4.0 Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN 2533-1795

ISBN 978-88-543-0140-5

Indice

Introduzione	6
1. Misure per la detassazione del premio di risultato nella contrattazione decentrata	9
1.1 Breve ricostruzione della misura e principali evidenze del monitoraggio.....	9
1.2 La misurazione delle performance	11
1.3 Gli indici di bilancio	13
2. Obiettivi, metodologia e strumenti	18
2.1 Obiettivi dell'indagine in campo	18
2.2 Aziende che hanno scelto l'obiettivo dell'innovazione	19
2.3 Metodologia e strumenti per la costruzione dei casi studio.....	24
3. Indagine di campo: i casi studio	29
3.1 Italian Exhibition Group S.p.A.	29
3.1.1 Presentazione dell'azienda.....	30
3.1.2 Organizzazione del lavoro	32
3.1.3 Orientamento all'innovazione	35
3.1.4 Contrattazione collettiva aziendale	36
3.2 Carbosulcis S.p.A.....	41
3.2.1 La presentazione dell'azienda.....	41
3.2.2 Organizzazione del lavoro	43
3.2.3 Orientamento all'innovazione	46
3.2.4 Contrattazione collettiva aziendale	46
3.3 Airclean S.r.l.	49
3.3.1 Presentazione dell'azienda.....	49
3.3.2 Organizzazione del lavoro	51
3.3.3 Orientamento all'innovazione	51
3.3.4 Contrattazione collettiva aziendale	52
3.4 Capa Cologna S.c.a.	52
3.4.1 Presentazione dell'azienda.....	53
3.4.2 Organizzazione del lavoro	56
3.4.3 Orientamento all'innovazione	57
3.4.4 Contrattazione collettiva aziendale	61
3.5 Lettura trasversale degli studi di caso.....	62
4. Conclusioni: alcune raccomandazioni di policy	69
Allegato	74
Bibliografia	78

Introduzione

Il report presenta i risultati di uno studio condotto per approfondire le caratteristiche delle aziende che hanno fatto richiesta di accesso al beneficio fiscale della detassazione del salario variabile. L'incentivo fiscale è riconosciuto se il premio di risultato è disciplinato nell'ambito della contrattazione di secondo livello ed è stato riformato dalla legge di Stabilità 2016 (L. n. 208/2015) e successivamente in quella per il 2017 (L. n. 232/2016).

Negli ultimi anni la struttura "Lavoro e professioni" dell'Inapp conduce analisi di tipo quantitativo sui dati amministrativi tratti dal repository attivato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (MLPS) relativo alle domande per accedere al regime fiscale agevolato. Le evidenze quantitative, seppur importanti, riescono bene a fotografare la distribuzione delle domande e dei contratti aziendali e territoriali stipulati per dimensione di impresa, per settore e territorio, lasciando però alcuni quesiti irrisolti sull'efficacia della misura governativa e sul ruolo della contrattazione di secondo livello.

Per tale motivo è stata condotta una verifica in campo, attraverso un'indagine di campo di tipo qualitativo, svolta mediante interviste in profondità rivolte a quattro aziende che hanno beneficiato dell'incentivo.

Pur nella consapevolezza che gli accordi che intervengono nella regolazione della retribuzione variabile non esauriscono certamente la contrattazione di secondo livello (Sbarra 2019; FDV e CGIL 2019; 2020), obiettivo generale dell'indagine è stato quello di verificare l'esito della policy, nella doppia direzione del radicamento ulteriore della contrattazione decentrata e della reale utilità dei premi sul salario accessorio nello stimolare incrementi di performance, e contestualmente di verificare l'importanza dell'innovazione nella competitività aziendale.

Oltre all'obiettivo generale sono stati declinati anche degli obiettivi specifici, che rappresentano il cuore della ricerca, essendo volti a identificare le scelte operate dalle imprese sui meccanismi di aggancio della contrattazione di secondo livello ai premi di risultato, in particolare sotto la lente dell'innovazione, dell'organizzazione del lavoro e della valorizzazione del capitale cognitivo in azienda. Come si dirà, questa scelta è stata minoritaria, ma, si spera, conferisce all'analisi un angolo di visuale diverso, volto ad analizzare il ruolo che può avere in questo contesto la contrattazione collettiva, ruolo auspicato dalla letteratura¹ e dalle parti sociali, ma poi nei fatti, raramente, esercitato.

In maniera complementare, inoltre, sono state indagate anche le strategie complessive delle aziende e in particolare l'eventuale utilizzo di altre misure di diversa natura in raccordo con l'incentivo oggetto di studio.

Anche se il numero dei casi studio è limitato nella varietà delle tipologie di imprese selezionate, è tuttavia possibile trovare conferme rispetto a alcune ipotesi che già abbiamo sviluppato nell'analisi quantitativa e che comunque anche la letteratura in materia propone.

In primo luogo, si conferma l'estrema flessibilità con cui la contrattazione decentrata di per sé riesce ad adattarsi a situazioni molto diverse tra di loro per settore, natura e dimensione di impresa, nonché a regolamentare differenti obiettivi di performance e condizioni di welfare aziendale. Il suo utilizzo presenta un approccio più maturo nelle imprese di grandi dimensioni, grazie alla presenza di relazioni sindacali consolidate, dove la negoziazione collettiva si esprime nella sua pienezza, toccando istituti disparati. In quelle di piccole dimensioni, invece, sembra essere considerata più come una opportunità occasionale e il premio di risultato risulta l'unico fine della contrattazione.

La contrattazione decentrata poi raramente viene utilizzata come leva per introdurre e accelerare processi di innovazione, ma per quelle aziende che puntano sull'organizzazione del personale e sul capitale cognitivo, quale primo elemento di competitività, essa assume un ruolo strategico imprescindibile.

Il ricorso alla misura governativa, oltre alla convenienza di ridurre, di fatto, il cuneo fiscale, in alcuni casi è stata occasione per definire nuovi modelli di accordi decentrati ed è stata utile ad accompagnare processi di riorganizzazione interna. Soprattutto nelle imprese di medie e grandi dimensioni ha contribuito a rafforzare gli istituti di welfare aziendale. Tuttavia i casi studio mostrano che il

¹ *Ex multis* si veda a livello internazionale Oecd 2019 e, per l'Italia, Tiraboschi e Seghezzi 2018.

sistema di incentivi fiscali risulta a volte limitante, perché incapace di adattarsi ad un sistema premiale calibrato sulle performance individuali piuttosto che su quelle collettive.

Anche in assenza di un reale coordinamento tra le politiche di sostegno alle imprese, le aziende a valle cercano di integrare le diverse misure adattandole alle proprie esigenze operative. Oltre alla necessità di un maggior raccordo tra le politiche, andrebbero comunque fatte alcune riflessioni sulla capacità della misura in esame di stimolare processi che aumentino l'innovazione. Da questo punto di vista, promuovere il contratto collettivo come strumento per agganciare obiettivi diversi, tra cui la stessa innovazione, potrebbe contribuire alla maggiore diffusione di modelli condivisi e partecipati.

Il report, dopo una ricostruzione dei tratti principali della policy oggetto di indagine, e una sintesi dei principali aspetti descrittivi dell'azione di monitoraggio condotta sui dati amministrativi tratti dal repository ministeriale, espone metodologia e obiettivi dell'indagine, seguita dall'individuazione dei casi di studio. Vengono quindi proposti i quattro casi aziendali, concludendo con una lettura trasversale degli stessi per la verifica dell'esistenza di modelli ricostruttivi generalizzabili e si chiude con alcune raccomandazioni finali di policy.

1. Misure per la detassazione del premio di risultato nella contrattazione decentrata

1.1 Breve ricostruzione della misura e principali evidenze del monitoraggio

La legge di Stabilità per il 2016 ha rimodulato e rinforzato un istituto presente nell'ordinamento fin dal 2008 e consistente in una tassazione agevolata – un'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle relative addizionali regionali e comunali al 10% – in favore dei premi di risultato disciplinati nell'ambito della contrattazione di secondo livello (vedi tavola 1)².

Nel novellare la misura sono state compiute tre scelte fondamentali. Oltre ad essere stata stabilizzata finanziariamente la misura, il che ha certamente migliorato l'affidamento delle parti sociali nella stessa, si è, innanzi tutto, richiesto un maggior sforzo metodologico agli attori negoziali, posto che l'accesso al regime fiscale è condizionato ad una rigorosa individuazione del risultato atteso cui ricollegare la parte variabile del salario ed alla individuazione di parametri oggettivi di verifica degli incrementi di produttività, nonché un arco temporale congruo³, entro il quale verificare l'effettivo incremento dell'obiettivo prefissato nel contratto collettivo. Come specificato dalla prassi⁴, peraltro, questa maggiore rigidità non incide, chiaramente, sulla strutturazione del premio di risultato, che “risponde esclusivamente alle politiche retributive concordate con

² Per maggiori approfondimenti sia consentito rinviare a Marocco 2018 e Resce 2018.

³ “Non è, pertanto sufficiente che l'obiettivo prefissato dalla contrattazione di secondo livello sia raggiunto, dal momento che è altresì necessario che il risultato conseguito dall'azienda risulti incrementale rispetto al risultato antecedente l'inizio del periodo di maturazione del premio”. Così esplicitamente la Risoluzione n. 78/E del 19 ottobre 2018 della Agenzia delle Entrate.

⁴ Ci si riferisce alla Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 5/E/2018 del marzo 2018 (<https://goo.gl/zHcMWC>).

le organizzazioni sindacali”, quanto, come detto, impone una verificabilità obiettiva e misurabile degli obiettivi al raggiungimento dei quali deriva l’erogazione del premio aziendale. Ultimo obiettivo della novella legislativa, che prescinde in parte dagli obiettivi di questo studio, è stata la forte spinta in favore di una *welfarizzazione* del premio di risultato, agevolando con ulteriori misure fiscali l’opzione di conversione dello stesso premio in misure di welfare da disciplinare anche a livello collettivo (Maino *et al.* 2019).

Tavola 1 L’evoluzione normativa delle misure di detassazione della retribuzione variabile, 2008-2019

Periodo	Caratteristiche
2008-2010	Imposta fiscale sostitutiva (10%) con massimali, per le ‘somme erogate a livello aziendale’ (anche se elargite su base individuale) legate a produttività, lavoro straordinario, notturno ecc.
2011	La stessa imposta sostitutiva si applica solo a somme erogate in attuazione di contratti collettivi decentrati e le erogazioni devono essere correlate a incrementi di produttività
2012	Introdotta onere massimo annuale di spesa, con rinvio a DPCM per fissazione massimali annuali
2013-2014	Imposto obbligo di deposito degli accordi e riservata l’imposta sostitutiva alla ‘retribuzione di produttività’ (voci retributive collegate ad indicatori quantitativi a elementi di flessibilità organizzativa in materia di orario di lavoro, ferie, nuove tecnologie e mansioni)
2015	-
2016-oggi	L’imposta sostitutiva è confermata per i premi di risultato (ma legati a selezionati criteri di misurabilità oggettiva) ed è estesa agli utili distribuiti ai lavoratori dalle imprese, nonché alle prestazioni di welfare aziendale erogate in sostituzione dei premi di risultato

Fonte: Inapp 2019

La procedura amministrativa di accesso al beneficio fiscale è stata accompagnata da una parallela finalità di monitoraggio sulle caratteristiche principali dei contratti che aspirano al beneficio stesso: le imprese devono infatti compilare un documento (dichiarazione di conformità) al momento del deposito telematico dell’accordo collettivo. Sulla base delle risultanze di questi dati resi disponibili dal MLPS, sono stati prodotti due rapporti di monitoraggio (INAPP 2018). Riprendendo le conclusioni dell’ultimo rapporto, a tre anni dalla rimodulazione della misura risultava che gli accordi depositati non erano riusciti a smarcarsi dalle determinanti fondamentali che pesano come macigni su diffusione e copertura nel complesso del *firm level bargaining* in Italia: territorio, settore e

dimensione aziendale. Se si rivolge l'attenzione alla sola contrattazione di regolazione della retribuzione variabile, solo quest'ultima determinante sembrava aver avuto un minore impatto: in altre parole, anche le PMI hanno presentato istanza – e sottoscritto/aderito a contratti di secondo livello. Probabilmente, si diceva, ha avuto un ruolo la possibilità di aderire alla contrattazione territoriale⁵.

Sempre in quel rapporto erano presentati i risultati delle analisi relative anche agli obiettivi aziendali ed agli indicatori cui, nei contratti, sono ricollegati l'erogazione dei premi di risultato. Nettamente prevalente era, tra gli indicatori prescelti, quello relativo alla riduzione dell'assenteismo, ad indicare apparentemente una organizzazione del lavoro ancora tayloristica e cioè basata su criteri spazio-temporali per misurare le performance degli addetti e quindi remunerare il valore del lavoro. Nello stesso senso poteva essere letto il dato relativo alla scarsità di contratti che costruivano il premio con l'obiettivo di promuovere l'obiettivo dell'innovazione, rispetto a quelli più ricorrenti di miglioramento della produttività e della redditività.

Proprio questa fotografia in scale di grigio delle evidenze ricavabili dalla analisi dei dati amministrativi, ci ha spinto ad approfondire, attraverso una prima indagine di tipo qualitativo, caratteristiche strutturali e ambientali delle aziende che hanno fatto richiesta del premio fiscale. Nei paragrafi che seguono, dopo aver richiamato i meccanismi tecnici che erano alla base della normativa per la verificabilità obiettiva e misurabile dell'incrementalità, è inquadrata l'eccezione cui rivolgiamo la nostra attenzione, presentando i dati relativi alle imprese (contratti collettivi) che hanno prescelto proprio l'obiettivo della innovazione per misurare le performance cui ricollegare il premio di risultato.

1.2 La misurazione delle performance

Come appena anticipato, il regime fiscale agevolato sui premi di produttività previsti dalla legge di Stabilità 2016, si differenzia rispetto alle analoghe precedenti misure agevolative, per la caratteristica di vincolare l'accesso al beneficio fiscale al raggiungimento di un incremento di produttività verificabile. Il nuovo

⁵ Queste conclusioni nel complesso non sono smentite da quanti hanno esaminato gli stessi dati aggiornati al settembre 2019. Si veda ancora Maino *et al.* 2019, nonché l'ultimo report del MLPS disponibile nel momento in cui si scrive (<https://bit.ly/2sUvnEK>).

incentivo si fonda cioè su due requisiti: la 'incrementalità' di valori target e la 'verificabilità' degli incrementi⁶.

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 prestazione di cui la produttività è solo una delle componenti. Infatti, ricostruendo nel dettaglio, sono agevolati i premi di risultato corrisposti ai lavoratori per incrementi di⁷:

- 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:

- a) aumento della produzione;
- b) risparmi dei fattori produttivi;
- c) miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi⁸.

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"⁹. Non è sufficiente dunque la sola incrementalità di un valore obiettivo, ma questa deve essere maturata in un deter-

⁶ Le precedenti misure di agevolazione, in vigore dal 2008 al 2014, premiavano fiscalmente specifiche voci retributive a prescindere dall'incremento di produttività.

⁷ Cfr. art. 2, co. 1, D.M. 25 marzo 2016.

⁸ 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.

⁹ Come specificato nella già citata Risoluzione n. 78/E 2018 dell'Agenzia delle entrate.

minato periodo, per cui è chiara la natura dinamica delle misurazioni confrontando valori *ante e post*.

Al fine di agevolare la contrattazione collettiva nell'individuazione dei parametri con i quali misurare le performance già nell'allegato al D.M. 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) percentuale 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 gli indicatori ortodossi dell'economia aziendale, quali gli indici di bilancio, ma 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.

1.3 Gli indici di bilancio

L'introduzione del criterio dell'oggettiva misurabilità dell'incrementalità delle performance richiama dunque in primo luogo l'utilizzo dei così detti indici di bilancio o meglio noti nella prassi internazionale come *ratios*. 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 redazione¹⁰. Questi obblighi sul bi-

¹⁰ 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.

lancio 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 redazione¹¹, 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.

Già in fase di riclassificazione emergono alcuni aggregati contabili che vengono utilizzati per valutare in maniera immediata l'andamento dell'azienda. In particolare, per quanto concerne il conto economico riclassificato, la riclassificazione può essere effettuata in relazione al valore di tutto ciò che viene prodotto all'interno dell'impresa. In pratica, questa tecnica di riclassificazione prende a riferimento il valore della produzione dell'impresa (ossia il fatturato prodotto), il valore aggiunto (ovvero il primo valore privo dei vari costi operativi sostenuti) ed il risultato operativo (ovvero la sottrazione al valore aggiunto dei costi del personale). Dal valore aggiunto sottraendo i costi del personale si ottiene il Margine operativo lordo (MOL), ampiamente utilizzato per valutare gli andamenti di un'azienda. Si tratta di un indicatore di redditività che esprime il reddito conseguito da un'azienda relativamente alla sola gestione caratteristica¹² ed è un 'indicatore alternativo di performance' dato che non è codificato nei principi contabili internazionali dell'informativa finanziaria¹³, ma viene frequentemente utilizzato nella prassi al fine di consentire una migliore e più immediata valutazione

¹¹ Continuità, prudenza e realizzazione, competenza economica, valutazione separata, costanza, prevalenza della sostanza sulla forma.

¹² Dal MOL vengono quindi esclusi gli interessi attivi e passivi (gestione finanziaria), le tasse (gestione fiscale) e tutte le voci di costo e ricavo a cui non corrisponde una manifestazione finanziaria, quali gli accantonamenti, gli ammortamenti e le svalutazioni di immobilizzazioni e dell'attivo circolante.

¹³ Meglio noti come IFRS-EU. Si veda il Regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002, relativo all'applicazione di principi contabili internazionali.

dell'andamento della gestione economico-finanziaria di un'azienda. Il suo utilizzo è così frequente poiché il MOL fornisce una buona approssimazione del valore del flusso di cassa operativo prodotto da una azienda, grandezza essenziale per stimare il valore dell'azienda e quantificare l'entità delle risorse finanziarie create e disponibili. Nella pratica il MOL viene spesso indicato con l'acronimo anglosassone EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), ossia l'utile prima degli interessi, delle tasse e degli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali e materiali, ma i due margini esprimono grandezze diverse. 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.

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 redditività¹⁴ 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 efficienza¹⁵ correlano, invece, le capacità reddituali dell'impresa direttamente alla produttività del capitale investito e/o alla produttività del lavoro.

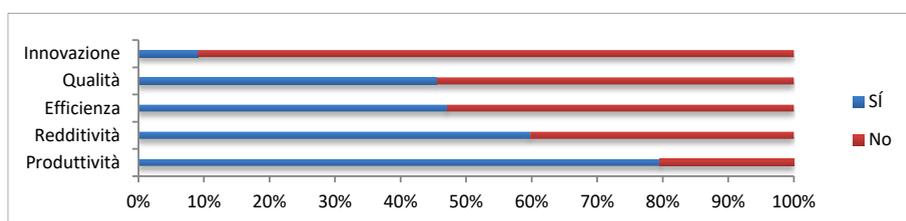
¹⁴ Per le definizioni si rinvia in allegato. I principali indici economici o di redditività sono: il ROE (Return on equity o Tasso di redditività del capitale proprio); ROI (Return on investment o Tasso di redditività del capitale investito); ROS (Return on sale o Tasso di rendimento sulle vendite).

¹⁵ Per le definizioni si rinvia in allegato. 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.

Il maggiore ricorso ad utilizzare gli indici di redditività e quelli di produttività per misurare gli incrementi delle performance collettive sembra confermato anche dalle opzioni dichiarate dalle aziende. Infatti, come emerge 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 (figura 1).

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 dei brevetti depositati, ma implica soluzioni di processo e di prodotto più complesse non necessariamente brevettabili.

Figura 1 **Obiettivi della contrattazione decentrata (val. %)**



Fonte: elaborazioni Inapp su repository MLPS-Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato, 2019

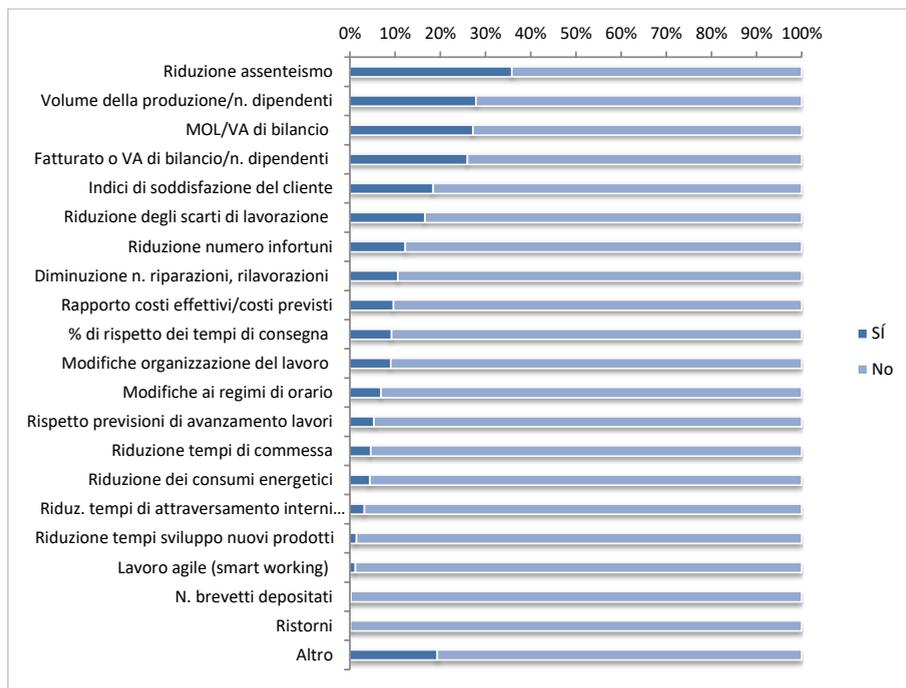
Anche il legislatore, al fine di agevolare la contrattazione collettiva nell'individuazione dei parametri con i quali misurare le performance individua alcuni indici di bilancio tra i 19 indicatori elencati, in particolare i primi tre:

- 1) volume della produzione¹⁶/numero dei dipendenti;
- 2) fatturato¹⁷ o Valore aggiunto (VA) di bilancio/numero dei dipendenti;
- 3) Margine operativo lordo (MOL)/valore aggiunto (VA) di bilancio.

¹⁶ Indica le quantità di prodotto in termini di unità e non di valore.

¹⁷ 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 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.

Figura 2 Indicatori della contrattazione decentrata (val. %)



Fonte: elaborazioni Inapp su repository MLPS-Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato 2019

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 (figura 2). 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'EBIDTA.

2. Obiettivi, metodologia e strumenti

2.1 Obiettivi dell'indagine in campo

L'azione di monitoraggio, mediante il repository attivato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (MLPS), delle domande per accedere al regime fiscale agevolato sui premi di produttività previsti nella legge di Stabilità 2016 (art. 1 commi 182-190 della legge n. 208/2015) e successivamente nella legge di Bilancio per il 2017 (L. n. 232/2016), ha messo in evidenza diversi aspetti quantitativi relativi alla struttura delle domande ed alla distribuzione della contrattazione di secondo livello a questo fine attivata (Resce e Paliotta 2019).

Con questa attività di ricerca si sono voluti approfondire, invece, alcuni aspetti qualitativi della specifica contrattazione decentrata stimolata dalle misure governative, sviluppando un focus sul tema dell'innovazione. Per tale finalità è stata condotta un'indagine di campo con interviste in profondità alle aziende che hanno aderito al premio di risultato. Di seguito si illustra il *framework* degli obiettivi di riferimento alla base dell'indagine.

1. Obiettivo generale dell'indagine:

- verificare l'esito della policy, nella doppia direzione del radicamento ulteriore della contrattazione decentrata e della reale utilità dei premi sul salario accessorio nello stimolare incrementi di prestazione, e verificare l'importanza dell'innovazione nella competitività aziendale.

2. Obiettivi specifici dell'indagine:

- verificare se e come i contratti sottoscritti abbiano regolato l'aggancio del premio salariale all'innovazione (n. di brevetti, riduzione tempi sviluppo nuovi

prodotti, riduzione consumi energetici ecc.) e il ruolo dell'innovazione per lo sviluppo e la competitività dell'impresa;

- verificare se e come i contratti sottoscritti abbiano regolato l'aggancio del premio salariale all'organizzazione del lavoro (modifiche organizzazione del lavoro, lavoro agile-smart working, modifiche ai regimi di orario ecc.) e i modelli di organizzazione del personale e valorizzazione del capitale cognitivo in azienda adottati dall'azienda;
- verificare il ruolo della contrattazione decentrata anche per finalità non contemplate nella misura governativa.

3. Obiettivi complementari dell'indagine:

- verificare strategie e posizionamento dell'azienda nel mercato;
- verificare l'eventuale attivazione di altre misure europee, nazionali e/o regionali;
- verificare la domanda di fabbisogni di sostegno non coperti da alcuna misura o le esigenze di miglioramento di quelle attivate;
- verificare le caratteristiche dell'ecosistema inteso come condizioni di contesto, ambiente relazionale ecc. ottimale per garantire una crescita dell'azienda;
- verificare, nel caso di società multinazionali, le condizioni contrattuali e dell'organizzazione del lavoro in maniera comparativa nei diversi Paesi in cui è presente la multinazionale.

Il target dell'indagine è rappresentato dalle imprese che hanno scelto tra i risultati su cui misurare l'incremento di performance quello dell'innovazione.

Lo strumento di indagine prescelto è stato quello dell'intervista semi-strutturata alle imprese posta a base della costruzione dei casi studio.

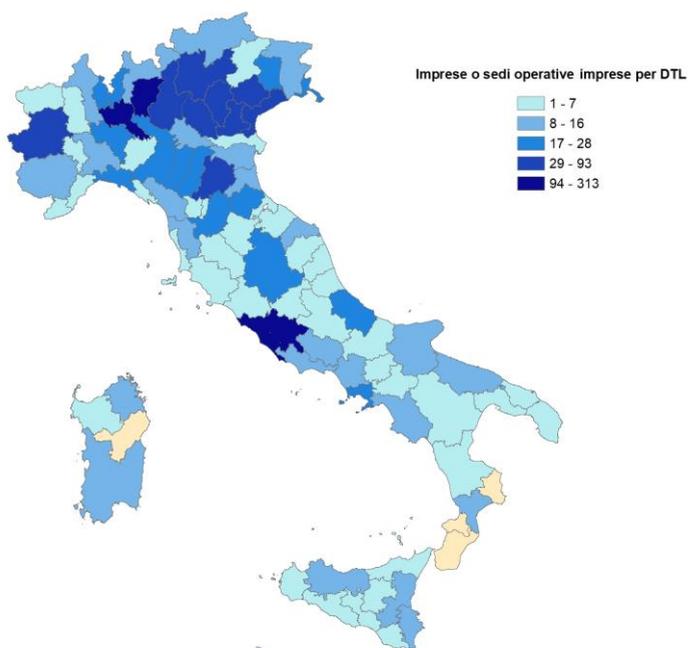
Lo schema di intervista, sviluppato in funzione dei diversi livelli di obiettivi, viene riportato in allegato.

2.2 Aziende che hanno scelto l'obiettivo dell'innovazione

Prima di individuare puntualmente le imprese con le quali sviluppare i casi di studio è stata condotta un'analisi quantitativa sulle aziende che hanno scelto di puntare sull'innovazione. Come detto, questa scelta, per così dire di andare a

cercare un ago nel pagliaio e di studiare un'eccezione, è coerente con il ruolo che la contrattazione collettiva può svolgere per riorientare ed affrontare i cambiamenti indotti dai *mega-trends* che stanno incidendo in profondità sui mercati del lavoro (digitalizzazione, globalizzazione e invecchiamento della popolazione) (Oecd 2019).

Figura 3 Dislocazione territoriale per DTL delle unità operative che hanno scelto l'obiettivo innovazione insieme ad altri obiettivi (v.a.)



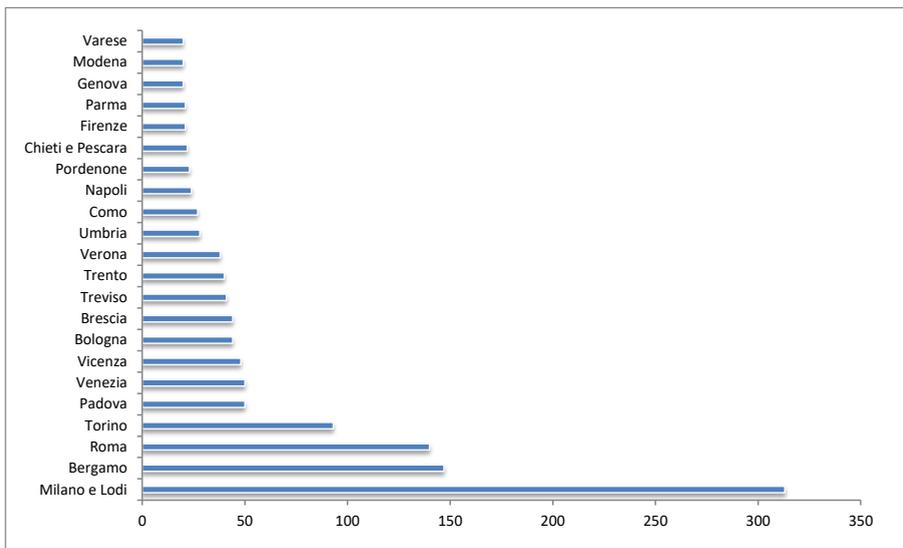
Fonte: elaborazioni Inapp su repository MLPS-Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato, 2019

Per delimitare il campo di indagine sono stati distinti due gruppi, uno che ha optato per l'obiettivo innovazione insieme ad altri obiettivi¹⁸ e un secondo che raggruppa le aziende che hanno scelto in maniera esclusiva questo obiettivo senza prenderne in considerazione altri.

¹⁸ Produttività, redditività, qualità, efficienza.

Per quanto concerne il primo gruppo si tratta di 1.785 unità operative¹⁹ e si concentrano prevalentemente nel Nord-Est (figura 3) ma è possibile riscontrare la presenza di veri e propri poli di concentrazione di queste aziende in tutto il Centro-Nord (figura 4).

Figura 4 Ranking della dislocazione territoriale per DTL delle unità operative con più di 20 imprese che hanno scelto l'obiettivo 'innovazione' insieme ad altri obiettivi (v.a.)



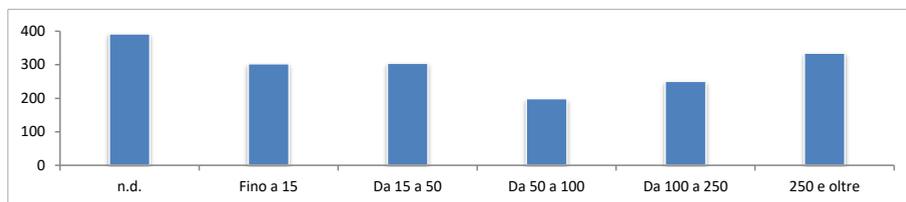
Fonte: elaborazioni Inapp su repository MLPS-Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato, 2019

Infatti i primi quattro territori in cui si concentra il maggior numero di queste imprese sono Milano-Lodi, Bergamo, Roma e Torino.

Per questo primo gruppo la distribuzione per dimensione aziendale è quasi uniforme fatta eccezione per la classe tra i 50 e 250 dipendenti (da non sottovalutare il dato mancante) per le quali si registra un flessò (figura 5).

¹⁹ Il repository messo a disposizione dal Ministero è strutturato sulle istanze, quindi un'impresa può risultare presente più volte se ha presentato la domanda di incentivo per diverse annualità e/o se l'abbia presentata per diverse sedi territoriali appartenenti a Direzioni territoriali del lavoro (DTL) differenti. In questa sezione la query (dataset Rel.06.2018), volendo evidenziare prevalentemente la distribuzione territoriale, ha preso in considerazione l'azienda una sola volta anche se ha reiterato la domanda per gli incentivi fiscali per più annualità e/o per categorie di dipendenti differenti; la stessa azienda però è stata contata più volte laddove ha presentato domanda su territori differenti (DTL), circostanza che presume l'esistenza di più sedi operative. Pertanto nel testo si farà riferimento alle unità operative.

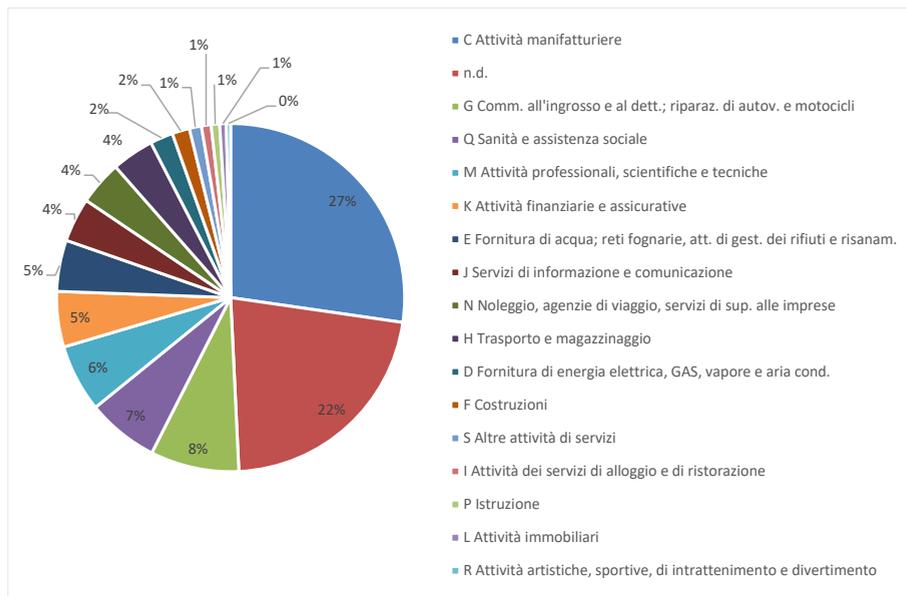
Figura 5 Distribuzione per dimensione delle unità operative che hanno scelto l'obiettivo 'innovazione' insieme ad altri obiettivi (v.a.)



Fonte: elaborazioni Inapp su repository MLPS-Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato, 2019

Le unità operative che hanno indicato tra gli obiettivi l'innovazione si concentrano prevalentemente nel settore C 'attività manifatturiere' (487), seguito da G 'commercio all'ingrosso e al dettaglio'; 'riparazione di autoveicoli e motocicli' (147), Q 'sanità e assistenza sociale' (119), M 'attività professionali, scientifiche e tecniche' (112) (figura 6).

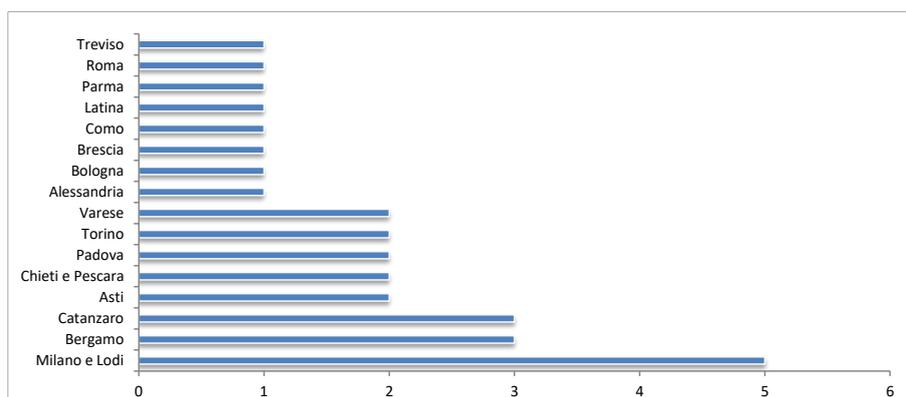
Figura 6 Distribuzione delle unità operative per settore economico che hanno scelto l'obiettivo "innovazione" insieme ad altri obiettivi



Fonte: elaborazioni Inapp su repository MLPS-Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato, 2019

Per quanto concerne il secondo gruppo, ovvero le aziende che hanno indicato unicamente l'obiettivo dell'innovazione, sono solamente 31 presenti prevalentemente nel Nord, meno nel Centro e nel Sud solo a Catanzaro.

Figura 7 Ranking della dislocazione territoriale delle unità operative che hanno scelto unicamente l'obiettivo "innovazione" (v.a.)



Fonte: elaborazioni Inapp su repository MLPS-Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato, 2019

Da queste prime evidenze si registra in maniera generalizzata per tutti i settori una scarsa propensione a fissare obiettivi in termini di innovazione. Questa tendenza nella contrattazione di secondo livello è messa in evidenza anche da altri rapporti che sottolineano che, nella determinazione degli obiettivi da conseguire, la "leva principale sembra essere quella dei parametri improntati a redditività, produttività e presenza, mentre più limitati sono fattori quali la partecipazione dei lavoratori, l'efficienza e l'innovazione" (FDV e CGIL 2019).

Andrebbero, dunque, fatte alcune riflessioni sulla capacità della misura di stimolare processi che aumentino l'innovazione. Una prima considerazione 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. Con molta probabilità le imprese concepiscono l'innovazione più come obiettivo raggiungibile tramite investimenti in tecnologia piuttosto che tramite provvedimenti sull'organizzazione del lavoro.

Un'altra ipotesi che si potrebbe fare, quindi, 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 (Iadevaia *et al.* 2018). Quindi, nelle diverse strategie adottate dalle imprese volte a comporre mix di incentivi previsti da diverse misure governative e non, per la crescita dell'innovazione sono state preferite altre strade.

2.3 Metodologia e strumenti per la costruzione dei casi studio

Come anticipato l'obiettivo degli studi di caso è quello, in sintesi, di comprendere come è disciplinato il premio variabile e quale sia il legame con l'innovazione e i modelli di organizzazione del lavoro.

La fonte dati da cui siamo partiti per la selezione delle imprese è chiaramente il repository delle istanze del MLPS. I dati ministeriali sono stati sottoposti ad un processo di verifica, allo scopo di aumentarne il livello della qualità informativa; tale processo ha comportato la correzione di anomalie e parametri non ammissibili dalla normativa di riferimento, operando comunque con una minima invasività. In primo luogo, i dati del repository sono stati integrati con le informazioni provenienti dall'Archivio statistico delle imprese attive (Asia), diffuso dall'Istat e dal Sistema informativo sulle comunicazioni obbligatorie on-line, del MLPS (Sisco)²⁰.

Il repository, nella forma trasmessa dal MLPS, conteneva 34.333 istanze presentate tra il 18 maggio 2016 e l'11 giugno 2018. Da queste sono state eliminate: quelle presentate da associazioni di categoria; le domande che riportavano un numero di beneficiari superiore al numero di dipendenti dichiarati dalla impresa italiana di maggiori dimensioni, identificata dall'archivio Asia; quelle in cui l'anno di fine del contratto in base al quale è stato richiesto l'accesso alla misura era antecedente al 2015; le domande riferite ad un anno precedente al 2015; le schede che presentavano tutte le informazioni mancanti.

Alla fine del processo di verifica sono risultate utilizzabili 33.232 istanze, pari al 96,8% del totale di quelle presenti nel repository.

²⁰ Per approfondimenti sulla procedura di conversione d'uso dei dati amministrativi adottata vedi Centra 2018.

A partire dalla banca dati così costruita, in ragione degli obiettivi dichiarati per la realizzazione degli studi di caso, in primo luogo, si è scelto di limitare lo studio alle istanze relative a un contratto collettivo aziendale. È stato scelto di escludere, dunque, quelle relative a contratti territoriali, per restituire una casistica che rispecchiasse le specifiche esigenze di singole organizzazioni aziendali. Secondariamente, nell'individuazione dell'universo delle aziende su cui estrarre le unità da contattare per realizzare gli studi di caso, ci si è concentrati sugli obiettivi e sugli indicatori scelti dalle aziende quali parametri per misurare le performance. La scheda di monitoraggio (documento di conformità), infatti, oltre agli obiettivi (produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione) contiene un elenco, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, di diciannove indicatori che dovrebbero corrispondere a quelli inseriti all'interno del contratto collettivo sottoscritto (vedi par. 1.2).

Posto lo scopo dello studio sono state pertanto selezionate le aziende che hanno indicato l'innovazione come uno degli obiettivi da raggiungere attraverso il premio di risultato. Tra queste sono state poi considerate solo quelle che hanno scelto almeno un indicatore tra quelli riconducibili all'organizzazione del lavoro e all'innovazione. La figura seguente rappresenta sinteticamente i criteri e il percorso per la selezione dell'universo di riferimento.

Figura 8 I criteri di selezione delle imprese



Fonte: Inapp 2019

A seguito dell'applicazione dei criteri di selezione indicati sono state individuate 133 aziende, avendo come riferimento quindi non le istanze, ma il codice fiscale dell'impresa che le ha presentate. In tal senso è opportuno sottolineare che le imprese possono presentare più di una istanza in ragione dei diversi anni fiscali cui si riferiscono i premi. D'altro canto, è anche vero che le imprese pos-

sono aver anche ripresentato domanda di accesso allo sgravio nel caso in cui l'anno precedente l'istanza non fosse stata accettata.

Le imprese selezionate sono state ordinate rispetto al numero di indicatori organizzativi e di innovazione prescelti. Nel contattare le imprese si è pertanto scelto di partire da quelle che avessero indicato il maggior numero di indicatori tra quelli da noi prescelti, ovverosia 6, di cui 3 di tipo organizzativo e 3 di innovazione. Tuttavia, poiché alcune imprese non si sono rese disponibili all'intervista, si è dovuto pertanto optare per imprese che avessero evidenziato un numero inferiore di indicatori, pur ovviamente mantenendo come riferimento la scelta di almeno uno tra organizzativi e di innovazione.

Nell'elenco delle imprese sono state considerate anche quelle fino a 15 dipendenti al fine di comprendere anche quali siano le dinamiche attraverso cui si arriva alla sottoscrizione di un contratto aziendale in piccole realtà organizzative e in cui, tra l'altro, non è tutelata la rappresentanza sindacale. Si aggiunga che l'obiettivo della misura era proprio quello di promuovere la diffusione del *firm level bargaining* che, come noto, nelle imprese di minori dimensioni ha un carattere decisamente residuale. D'altro canto, questo obiettivo non può prescindere dalla specificità del tessuto produttivo italiano, in cui le piccole e piccolissime realtà rappresentano una quota consistente.

Le quattro imprese selezionate e che si sono rese disponibili all'intervista sono:

- Italian Exhibition Group S.p.A.;
- Carbosulcis e S.p.A.;
- Air Clean S.r.l.;
- Capa Cologna.

Come evidenziato nella selezione delle imprese da intervistare si è prediletta l'applicazione del criterio del maggior numero di indicatori scelti e riferiti alle nostre due aree di interesse (organizzazione e innovazione). Tuttavia, come detto le aziende che avevano scelto tutti e sei gli indicatori non si sono rese disponibili a partecipare allo studio e, pertanto, sono state contattate via via quelle con un numero complessivo di indicatori inferiore a sei.

La tavola seguente riporta nel dettaglio gli indicatori considerati da ogni impresa e che prevedono i singoli contratti di secondo livello siglati.

Tavola 2 Indicatori scelti dalle aziende selezionate

Nome azienda	Organizzazione del lavoro			Innovazione		
	Modifiche organizz. del lavoro	Lavoro agile (smart working)	Modifiche ai regimi di orario	N. brevetti depositati	Riduzione tempi svilup. nuovi prodot.	Riduzione dei consumi energetici
Italian Exhibition Group S.p.A.	X		X	X	X	X
Air Clean S.r.l.	X			X	X	X
Carbosulcis S.p.A	X	X			X	X
Capa Cologna	X		X			X

Fonte: elaborazioni Inapp su repository MLPS-Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato, 2019

Il processo di selezione delle imprese basato sugli indicatori scelti ha ovviamente comportato (anche senza considerare le indisponibilità) una non rappresentatività delle aziende dal punto di vista dell'area geografica di appartenenza, ma anche rispetto al settore merceologico di riferimento e alla classe di dipendenti (tavola 3). D'altro canto, come già evidenziato, l'intento era quello di esplorare il tema del rapporto tra premi di produzione, innovazione tecnologica e modifiche organizzative e non offrire una fotografia d'insieme rappresentativa delle aziende che hanno richiesto.

Tavola 3 Aziende selezionate per alcune caratteristiche

Nome azienda	Settore economico	Classe di dipendenti	Regione ²¹	Provincia
Italian Exhibition Group S.p.A.	Altre attività dei servizi	100 a 250	Emilia Romagna	Rimini
Air Clean S.r.l.	Macchin. attrezzature mezzi di trasporto	Fino a 15	Lombardia	Milano
Carbosulcis S.p.A.	Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)	250 e oltre	Sardegna	Cagliari
Capa Cologna	Commercio	15-50	Emilia Romagna	Ferrara

Fonte: elaborazioni Inapp su repository MLPS-Deposito contratti aziendali e territoriali e tassazione agevolata dei premi di risultato, 2019

In una fase propedeutica all'intervista è stata realizzata una analisi desk finalizzata alla raccolta di informazioni sul web e sui siti delle imprese selezionate anche al fine dell'eventuale reperimento dei contratti di secondo livello sottoscritti.

²¹ Nel caso in cui l'azienda opera su più regioni e province viene indicata la regione e la provincia della sede centrale.

I primi contatti con le aziende sono stati effettuati sia telefonicamente, sia attraverso l'invio di una lettera di presentazione dello studio e delle sue finalità. Una volta accertata la disponibilità delle aziende a partecipare al progetto, si è richiesto l'invio del contratto collettivo siglato qualora non fosse stato possibile reperirlo dai siti delle imprese.

Aver avuto in anticipo gli accordi sottoscritti ha consentito un'analisi puntuale delle singole caratteristiche degli accordi, ma soprattutto il preciso raccordo dei suoi contenuti con le domande previste nell'intervista.

Quale strumento d'indagine si è scelto di utilizzare l'intervista semi-strutturata, che consente, da una parte, una maggiore adattabilità alle specificità delle imprese, e, dall'altra, la possibilità di ottenere informazioni maggiormente dettagliate e di profondità.

L'intervista, il cui schema viene riportato in allegato, è stata strutturata al fine di raccogliere informazioni sulle seguenti aree tematiche:

- a) caratteristiche e dinamiche dell'azienda e del settore;
- b) aspetti organizzativi, caratteristiche del personale e capitale cognitivo;
- c) innovazione: ruolo in azienda e nel contesto generale;
- d) caratteristiche dei contratti collettivi applicati;
- e) obiettivi, indicatori e premio di risultato;
- f) ecosistema.

Alcune delle interviste sono state realizzate nelle sedi, mentre in altri casi le imprese hanno preferito essere contattate via web attraverso Skype. In media il tempo dedicato all'intervista è stato di circa 45 minuti.

Le imprese intervistate per natura giuridica, dimensione e settore produttivo sono rappresentative di diverse realtà, mentre per collocazione geografica l'equilibrio (3 su 4) risulta spostato verso il nord del Paese.

3. Indagine di campo: i casi studio

Di seguito, sono presentati i quattro casi di studio aziendali, secondo il seguente schema:

1. presentazione dell'azienda;
2. organizzazione del lavoro;
3. orientamento all'innovazione;
4. contrattazione aziendale.

La sezione termina con una lettura trasversale degli stessi prediligendo il tema della contrattazione aziendale.

3.1 Italian Exhibition Group S.p.A.

In questo paragrafo viene presentata l'esperienza dell'azienda Italian Exhibition Group S.p.A.²².

Per sintetizzare gli elementi di interesse di questa esperienza, in primo luogo, va rimarcato che il regime premiale introdotto nel 2016 sembra aver contribuito ad agevolare un processo reale già in atto di contrattazione collettiva aziendale, nato per uniformare le condizioni dei lavoratori in un momento in cui l'azienda ha integrato le due realtà di Rimini Fiera e Fiera di Vicenza, dalla cui fusione nasce Italian Exhibition Group S.p.A. In secondo luogo, è interessante il sistema di welfare aziendale che viene disegnato con la nuova contrattazione

²² Il caso studio è stato elaborato sulla base di informazioni dell'azienda pubblicate sul sito www.iegexpo.it/it/, su articoli di stampa e sulla base di una intervista in profondità sviluppata (18 novembre 2019) grazie al supporto dello staff HR della IEG, in particolar modo della Dott.ssa Barbara Andrea Lattuada sotto la supervisione della Dott.ssa Silvia Fabbri HR & Organization Director.

aziendale con al centro la persona e le proprie esigenze su cui l'azienda costruisce il proprio valore competitivo e il sistema dei premi sulle performance che seguono una dimensione sia collettiva che individuale. Infine, è interessante la propensione all'innovazione manifestata non solo dalla presenza di un sistema di formazione continua, intesa quale leva per agevolare l'introduzione di percorsi innovativi nei processi lavorativi (con particolare riferimento al fenomeno della digitalizzazione), ma anche dalla stessa premialità collegata alle performance individuali, volta a stimolare i dipendenti promuovendo valori aziendali come la proattività e la capacità di contribuire al cambiamento e all'innovazione, stimolando i lavoratori a manifestare proprie idee e punti di vista, dimostrando apertura a rivedere schemi di pensiero e modalità di lavoro consolidati, cercando opportunità e prendendo l'iniziativa nel migliorare le circostanze attuali o nel crearne di nuove.

3.1.1 Presentazione dell'azienda

L'Italian Exhibition Group S.p.A. (IEG) nasce dalla integrazione tra Rimini Fiera e Fiera di Vicenza. L'azienda oggi conta 305 dipendenti ed organizza fiere e congressi in Italia e nel mondo, offrendo ai partner nazionali e internazionali opportunità di affari concrete, contenuti e servizi ad alto valore aggiunto, occasioni di incontro.

L'azienda si presenta come leader in Italia nel settore delle manifestazioni fieristiche e degli eventi, collocandosi tra i principali operatori del settore anche a livello europeo²³. Per quanto riguarda il comparto fieristico si distingue dai competitor poiché è nella maggioranza organizzatrice dell'evento e non semplicemente ente ospitante.

Negli Stati Uniti opera tramite una società di allestimenti fieristici, la FB International, e ha una *partnership* con il grande organizzatore fieristico mondiale Emerald Expositions LLC su Las Vegas per le manifestazioni del *jewellery*. È anche presente in Cina, attraverso EAGLE, *joint venture* con VNU Exhibitions Asia, nei settori del turismo, del *jewellery* e dell'ambiente: a Shanghai, Chengdu e Hong Kong. Negli Emirati Arabi, a Dubai, IEG organizza VOD e VISION-X, rispettivamente per il mercato del *jewellery* e per quello dell'occhialeria.

Questa intensa attività nazionale e internazionale viene sviluppata anche con il coinvolgimento di diversi partners, organizzando eventi ed occasioni di incon-

²³ L'azienda utilizza anche sovvenzioni erogate dall'ICE per ospitare buyer stranieri.

tro che offrono opportunità di affari in cinque fondamentali categorie: Food & Beverage; Jewellery & Fashion; Tourism, Hospitality & Lifestyle; Wellness, Sport & Leisure; Green & Technology. Si tratta di eventi caratterizzati da servizi ad alto valore aggiunto ed elevata qualità del lavoro, con l'impiego di strutture moderne e la proposizione di networking adeguati.

La politica aziendale è caratterizzata anche da un'attenzione particolare all'innovazione e all'ambiente. La finalità, dunque, del suo operato è creare valore per gli stakeholder sviluppando la crescita economica nei territori, mettendo in rete relazioni ed esperienze.

IEG è una Società quotata al MTA di Borsa Italiana dal 19 giugno 2019 con un partenariato di natura pubblico-privato, costituito da Rimini Congressi S.r.l. (49,29%), Vicenza Holding S.p.A. (19%), Regione Emilia Romagna (4,7%), Mercato azionario (27,01%).

Opera su quattro sedi²⁴: due a Rimini, una a Vicenza, una a Milano e dal 2 gennaio 2020 è operativa la quinta filiale di Arezzo. Le principali strutture di cui si serve sono la Fiera di Rimini, uno dei più grandi quartieri fieristici d'Italia in termini di superficie, il Quartiere Fieristico di Vicenza, il Palacongressi di Rimini il più grande d'Italia, il Convention Centre di Vicenza con sale fisse e spazi modulari, il Museo del Gioiello uno dei pochi al mondo dedicato esclusivamente al gioiello. Nel 2018, nel complesso delle sedi espositive e congressuali di Rimini e Vicenza, IEG ha totalizzato 53 manifestazioni e 181 congressi.

Anche dal punto di vista finanziario l'azienda si presenta in maniera solida con un fatturato consolidato di 159,7 mln di euro, un'utile netto consolidato di 10,8 mln di euro e un EBITDA/MOL pari a 30,8 mln di euro. Questa condizione finanziaria ha permesso all'azienda recentemente di lanciare una IPO (Initial Public Offering) per la quotazione in borsa. I dati del 2019, anche se ancora parziali, indicano un trend di crescita. Difatti l'azienda è in crescita dal 2013 dopo una crisi di contrazione degli investimenti da parte degli espositori registrata tra gli anni 2008-2010.

²⁴ Di recente è stata soppressa la sede di Torino.

L'azienda è una società per azioni con una struttura di governo ispirata ad una Corporate Governance che disciplina diversi ambiti, alcuni obbligatori altri volontari, quali la responsabilità amministrativa, le operazioni con le parti correlate, l'*internal dealing*, le comunicazioni di informazioni privilegiate e il registro *insider*, adottando diversi modelli di condotta come:

- il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231, con individuazione dell'organismo di vigilanza e del sistema sanzionatorio;
- la Certificazione ISO 14001:2015, che prevede che i sistemi di gestione ambientale debbano diventare parte integrante delle strategie di business e di sviluppo aziendale e che tutte le aspettative di tutti gli *stakeholder* debbano essere prese in considerazione dal SGA²⁵ e che il miglioramento sia inteso come processo continuo;
- l'OHSAS 18001:2007, (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) che definisce i requisiti di un Sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori (SSL) secondo quanto previsto dalle normative vigenti e in base ai pericoli ed ai rischi potenzialmente presenti sul posto di lavoro;
- il Codice Etico, che riporta i principi di condotta sociali e morali ai quali tutti i membri dell'azienda devono attenersi, definendo le responsabilità etico-sociali (sia verso l'interno, che verso l'esterno) e i valori che abbraccia.

Questo modello di *corporate governance* punta, dunque, su un sistema valoriale di credibilità e reputazione utile a favorire anche l'accreditamento in ambito internazionale.

3.1.2 Organizzazione del lavoro

Come già evidenziato la IEG conta oggi 305 dipendenti (157 presso l'*Headquarter* di Rimini, 26 presso il Palacongressi di Rimini, 91 presso la sede di Vicenza e 31 presso quella di Milano). Il 66% della popolazione aziendale è femminile. Le figure professionali, pressoché tutte impiegate, spaziano da ruoli Corporate/Amministrativi a ruoli tecnici (gestione servizi, logistica, allestimenti e manutenzione stabili), con una forte prevalenza di figure legate agli eventi, sia da un punto di vista commerciale che organizzativo, oltre che di personale dedicato a comunicazione e marketing.

²⁵ Sistema di gestione ambientale.

L'organizzazione aziendale segue un modello "Gerarchico a matrice", sviluppandosi su una dimensione tipicamente funzionale e un'altra specifica del *business*, con il vantaggio di coniugare specializzazione e coordinamento, sebbene con queste strutture si va incontro a maggiori *overhead* di gestione.

All'AD rispondono le diverse direzioni: Corporate (funzioni di staff: HR; IT; Amministrazione, Finanza e Controllo; Legal), Communication, Business Development nazionale e internazionale, Operations, Fieristica, Congressuale, ognuna delle quali sviluppa funzionalmente e gerarchicamente il suo staff.

L'azienda disciplina le attività di reclutamento e selezione per l'assunzione del personale (sia esso dipendente che collaboratore), adottando regole per la pubblicizzazione necessaria a garantire i principi, anche di derivazione comunitaria, di trasparenza, pubblicità, tracciabilità, comparazione e imparzialità come prescritto, peraltro, dal Codice Etico:

- a. il principio di trasparenza sottende alla possibilità, per chi intende candidarsi all'assunzione, di conoscere le modalità di partecipazione e l'iter di selezione;
- b. il principio di pubblicità si estrinseca nella possibilità di conoscere quali posizioni siano vacanti e negli strumenti utilizzati dall'azienda medesima per divulgarle e renderle conoscibili;
- c. il principio di tracciabilità si ispira ad un processo operativo che assolve all'onere di garantire una corretta conservazione documentale e del relativo flusso gestionale sotteso, che consente di tenere traccia delle attività svolte;
- d. il principio di comparazione garantisce l'espletamento di un'attività di valutazione comparativa tra più soggetti parimenti potenzialmente idonei, al fine di giungere all'individuazione del candidato più qualificato, perseguendo così i migliori canoni di efficacia e di efficienza;
- e. il principio dell'imparzialità è basato sulle regole della valutazione professionale ed alla effettiva corrispondenza dei profili e dei requisiti dei candidati rispetto a quelli attesi dal ruolo, nel pieno rispetto delle pari opportunità per tutti i soggetti interessati e nel totale atto di abiura di ogni forma di discriminazione per sesso, nazionalità, razza, credo religioso, appartenenza politica o sindacale, orientamento sessuale, disabilità ecc.

L'azienda estende tali principi a soggetti terzi nell'ipotesi in cui l'espletamento delle procedure di reclutamento e selezione si avvalsesse di agenzie di lavoro interinale, consulenti del lavoro, ufficio per l'impiego ecc.

Nel caso in cui sia prevista l'assunzione tramite contratto di lavoro subordinato, il range retributivo entro cui può attestarsi il compenso economico viene fissato in base all'analisi ponderata dei seguenti elementi:

- tabelle retributive dei minimi salariali garantiti, presenti all'interno del Ccnl;
- retribuzione del personale in forza che occupa posizioni analoghe a quella oggetto della ricerca;
- riferimento ai valori di mercato di riferimento per la posizione.

Per i ruoli in cui è previsto un contratto di mera collaborazione professionale l'ufficio risorse umane, al fine di determinare la congruità del compenso, tiene conto dei valori di mercato, dell'oggetto e durata dell'incarico, della quantità e qualità delle attività ad esso connesse.

Anche la qualificazione del personale riveste una centrale importanza per l'azienda che vede la crescita personale e professionale delle persone come momento di crescita dell'intera organizzazione e la chiave del suo successo. Pertanto, la IEG organizza corsi di formazione specifici e trasversali, volti a sviluppare diversi set di competenze e nei quali viene coinvolta tutta la popolazione aziendale. Di recente l'azienda sta investendo molto nella formazione in ambito *digital*, affinché i dipendenti possano accompagnare come attori, e non solo come spettatori, l'evoluzione digitale dell'azienda. L'azienda punta molto anche sulla formazione dei manager perché sempre più diventino promotori e *coach* della crescita personale e professionale dei loro collaboratori.

I principali temi della formazione sono:

- Normativi/Obbligatorie: D.Lgs. n.231, sicurezza ecc. → Promossa dall'azienda (HSE, Legal);
- Core / Trasversali: formazione su soft skills quali project management, comunicazione efficace, software di largo utilizzo, lingue → Mappatura da analisi competenze, richieste dipendenti, richieste responsabili, feedback formatori e collaboratori-promossa dall'azienda (HR);
- Tecnico/Specifici: formazione o aggiornamento su aspetti tecnici specifici di un'attività, software specifici, trasmissione di metodi e tecniche, best

practice → In genere richiesta dai reparti direttamente, talvolta promossa dall'azienda (HR);

- Manageriali: formazione su gestione riunioni, public speaking, PMO, gestione team e risorse, feedback, valutazione e PM, coaching → promossa dall'azienda (HR).

La formazione può poi essere erogata in diverse modalità: in maniera individuale con percorsi formativi specifici e molto mirati sulle esigenze di una singola risorsa o coaching (erogata da professionisti esterni); formazione di gruppo con la creazione di gruppi di lavoro che si confrontano e, spesso, sperimentano con piccole esercitazioni pratiche di gruppo le competenze apprese, può essere esterna (tenuta da formatori esterni specializzati) o interna (volta alla condivisione di metodi, tecniche, conoscenze e best practice tra dipendenti dell'azienda, know-how sharing).

Per la realizzazione della formazione l'azienda utilizza da tempo diverse fonti di finanziamento tra cui prevalentemente quella dei fondi interprofessionali.

L'azienda, infine, ha in corso convenzioni con Università per ospitare tirocini curriculari per avvicinare il mondo dell'istruzione al lavoro.

3.1.3 Orientamento all'innovazione

Nella visione della IEG l'innovazione rappresenta la capacità di un'azienda di evolvere e di adattarsi se non anticipare i mutamenti del mercato. Si articola nello sviluppo di nuovi prodotti e di un'offerta sempre aggiornata per il pubblico di domani, ma anche di modalità creative di gestione del lavoro in modo più efficiente e con standard di controllo più elevati, possibili con nuove modalità organizzative e gestionali agili dell'attività del lavoro, ma anche e soprattutto investendo su tecnologie e gestionali in grado di assistere ed efficientare il lavoro.

In un panorama dinamico e veloce come quello odierno l'innovazione è l'unica strada possibile per un'azienda che voglia mantenere o aumentare il suo posizionamento sul mercato.

Per questo è fondamentale: ascoltare e incentivare l'emergere di idee e spunti da tutti i livelli aziendali, anche e soprattutto dai più giovani; sviluppare le competenze di project management ed erogare formazione su temi innovativi, che possano favorire lo sviluppo di nuove idee nel personale; riservare un budget dedicato a investimenti in innovazione.

Oltre alla formazione quale leva per incrementare la propensione all'innovazione, l'azienda cerca di stimolare i propri dipendenti anche tramite il sistema di performance individuali disciplinati nella contrattazione decentrata. Infatti, tra i valori core aziendali, che vengono spinti e osservati nei dipendenti, spiccano proattività, propensione al cambiamento e innovazione, intesi come la capacità di contribuire all'innovazione e promuovere il cambiamento in modo attivo, manifestando le proprie idee e punti di vista, dimostrando apertura a rivedere schemi di pensiero e modalità di lavoro consolidati, cercando opportunità e prendendo l'iniziativa nel migliorare le circostanze attuali o nel crearne di nuove. Corrisponde ad un insieme di comportamenti che predispongono ad agire, cercare opportunità, prendere l'iniziativa nel migliorare le circostanze attuali o nel crearne delle nuove e perseverare nel tentativo di determinare un cambiamento significativo.

L'azienda sta sviluppando anche un sistema di relazioni esterne, consapevole che l'innovazione passa anche per l'ecosistema nel quale si sviluppa. Infatti, con l'Università di Bologna sta attivando una sperimentazione di smart working sulle tre sedi, che coinvolgerà il 7% della popolazione aziendale prevedendo una giornata a settimana svolta in modalità di lavoro agile. Al termine della sperimentazione verranno verificati insieme con l'Università i risultati e verrà valutato nel complesso il successo della sperimentazione.

In definitiva la IEG ritiene che in questa fase storica sia fondamentale investire nel digitale e nell'innovazione, e rendere snella la gestione dei processi aziendali. Pertanto, ritiene indispensabile un sistema di incentivi a sostegno degli investimenti e delle iniziative nel digitale e nei processi di sviluppo/innovazione.

3.1.4 Contrattazione collettiva aziendale

Il Ccnl applicato è quello del Commercio per Rimini e Vicenza e dei Grafici Editoriali per Milano. Le organizzazioni datoriali cui aderisce l'azienda sono Confindustria e Confcommercio e la contrattazione è stata sviluppata con le parti sociali CGIL, CISL e UIL.

Rimini aveva già storicamente una contrattazione di secondo livello, Vicenza e Milano no. Era necessario, a seguito della fusione, allineare i trattamenti delle sedi. Sono state condotte quindi trattative con le rappresentanze sindacali di ogni sede e si è giunti a siglare tre contratti integrativi aziendali nel corso del 2017.

Gli elementi innovativi di questo sistema di accordi di secondo livello sono molti, in particolare per quel che attiene il concetto di *work-life balance* a partire

da un orario di lavoro estremamente flessibile, necessario a un'azienda che presenta picchi di lavoro in occasione degli eventi e molto apprezzata anche dai lavoratori, che riescono a conciliare vita-lavoro al meglio: di fatto in tutte le sedi di IEG l'orario di lavoro è settimanale, consentendo, unitamente all'istituto della Banca Ore, ai lavoratori di organizzarsi con i loro responsabili per far sì che le ore contrattualmente previste siano lavorate quando è più necessario.

In questo contesto organizzativo trovano spazio progetti di sperimentazione di smart working, perché non per tutti i lavori è sempre necessaria la presenza fisica in azienda. Particolare attenzione è stata posta nel cogliere le grandi opportunità offerte dai sistemi di welfare aziendale²⁶, con indiscussi vantaggi fiscali per i lavoratori, e che possono ulteriormente ampliare le modalità di costruzione di previdenza integrativa, tema al quale azienda e OO.SS. hanno ritenuto di dedicare particolare attenzione per salvaguardare il futuro dei lavoratori più giovani. È stato introdotto l'istituto già disciplinato dal Jobs Act (D.Lgs. n. 151/2015), delle cd. ferie e riposi solidali, tramite il quale i lavoratori, su base volontaria ed anonima, potranno cedere parte delle loro ferie a colleghi che necessitino di assistere il coniuge, i figli minori o genitori anziani.

Il sistema incentivante è stato rimodulato per comprendere, oltre ad un sistema di incentivazione collettivo sui risultati aziendali, anche un sistema di obiettivi individuali per tutti i lavoratori (di qualsiasi reparto e inquadramento) affinché tutti si sentano direttamente coinvolti nella costruzione dei risultati di IEG. Un tavolo tecnico – denominato Commissione paritetica – ha il compito di mantenere un dialogo costante tra azienda e lavoratori per la ricerca della miglior efficienza e organizzazione e la condivisione degli obiettivi e dell'organizzazione del lavoro con i dipendenti.

Secondo il Presidente di IEG, Lorenzo Cagnoni, si tratta di un autentico esempio di innovazione e modernità nel panorama fieristico nazionale e di un risultato caratterizzato dalla credibilità del progetto Italian Exhibition Group e da quella delle parti sociali, una credibilità costruita, sia nella storia di Rimini sia di Vicenza, investendo per anni in relazioni industriali corrette, trasparenti e rispettose delle controparti, anche nei momenti di confronto più duro. Di fatto si abbandonano i precedenti modelli Rimini e Vicenza proiettandosi nel modello IEG. Secondo gli intervistati, non ci può infatti essere vera integrazione se lavoratori

²⁶ Servizi di welfare economicamente rilevanti (per un valore di oltre 500 euro per ciascun dipendente con contratto di IV livello), grande attenzione alla previdenza integrativa (portata al 2%).

che svolgono le analoghe funzioni, accedono a sistemi di regolamentazione molto diversi, perché si favorirebbe quella identificazione in sotto-comunità territoriali che è contraria all'idea di azienda diffusa a cui si ispira l'organizzazione della società.

Anche nelle modalità di finanziamento di questo rinnovo contrattuale sono riscontrabili innovazioni: Italian Exhibition Group ha investito nuove risorse in questo progetto, sia direttamente sia tramite l'utilizzo dei sistemi di defiscalizzazione promossi dalla Legge di Stabilità per il 2016, di cui si è cercato di cogliere i benefici. Anche i lavoratori hanno partecipato in misura importante, rinunciando a vecchi istituti contrattuali e accettando di modificare quelli esistenti in prospettiva di un maggior sviluppo per il futuro.

Secondo gli intervistati, la mission di IEG verso i dipendenti è mantenere sempre viva la passione per il loro lavoro, perché la componente creativa è centrale nella maggior parte dei dipartimenti. Per questo, persegue l'obiettivo della sostenibilità, alla ricerca di un equilibrio ottimale tra vita privata e lavorativa. I principi cardine su cui è fondata l'organizzazione del lavoro sono: flessibilità e orientamento al risultato.

In quest'ottica si colloca l'adozione di politiche e strumenti che possano conciliare vita lavoro (*work-life balance*) e il benessere dei dipendenti, tra cui:

- **flexible benefit:** consente ai dipendenti e alle loro famiglie di avere un accesso agevolato ad una serie di servizi e prestazioni non monetarie, selezionabili in un'ampia gamma di opzioni (es. asili nido, polizze sanitarie e spese mediche, previdenza complementare, abbonamento ai trasporti e viaggi; ma anche i buoni d'acquisto, sport e benessere, tempo libero, cultura e formazione). L'azienda eroga una quota fissa annuale sulla base del livello di inquadramento e il dipendente può poi decidere di convertire parzialmente o totalmente il premio di risultato (fino ad un massimo di 3.000 euro);
- **orario flessibile settimanale e banca ore:** la gestione dell'orario di lavoro è settimanale, non giornaliera, lasciano i dipendenti liberi di impostare, in accordo con il responsabile, la loro settimana lavorativa in accordo alle esigenze personali e familiari oltre che lavorative. Inoltre, all'interno della giornata, l'orario è liberamente gestibile tra le 08:30 e le 18:30, con timbratura al minuto. Infine, è attivo l'istituto della Banca Ore, che accumula tutte le ore eccedenti effettuate nell'anno (fino alla soglia di 60) e consente di recuperarle in seguito;

- part-time: anche in considerazione dell'alta percentuale di personale femminile, è stata innalzata la quota massima di part-time post-maternità dal 3% al 6%, consentendo così a quasi tutte le neomamme che ne fanno richiesta di poter usufruire di un orario lavorativo ridotto fino al compimento del terzo anno di età del figlio;
- smart working: si stanno avviando sperimentazioni in tutte le sedi (nel gennaio 2019 è stato sottoscritto un accordo di smart working con i dipendenti trasferiti dalla sede di Torino a quella di Milano, a luglio 2019 l'accordo riguardante le sedi di Rimini e a dicembre 2019 quelli relativi alle sedi di Milano e Vicenza). Gli accordi, definiti con il supporto di una Commissione Paritetica, definiscono numero e tipologia dei partecipanti, nonché modalità di gestione e articolazione oraria/giornaliera, criteri di scelta tra richiedenti e KPI²⁷ da osservare al termine della sperimentazione per valutarne la buona riuscita;
- ticket restaurant: IEG riconosce a tutti i dipendenti un buono pasto da 5,29 per ogni giornata lavorativa, come definito dal contratto integrativo;
- convenzioni: IEG ha attivato nel tempo varie convenzioni sul territorio nazionale e locale per garantire a dipendenti e familiari l'accesso a servizi e beni a prezzi agevolati.

La contrattazione di secondo livello prevede un articolato sistema delle performance sia collettive che individuali.

I principali contenuti del contratto aziendale, prendendo ad esempio il contratto integrativo dell'*Headquarter* di Rimini, sono i seguenti:

- costituzione di una commissione paritetica di lavoratori;
- orario flessibile settimanale e banca ore;
- impegno all'avvio di un progetto pilota di smart working;
- innalzamento della quota di part time post partum dal 3% al 6%;
- retribuzione variabile: definita in base al livello di inquadramento e composta da più elementi:
 - Elemento variabile individuale (EVI): legata al raggiungimento di obiettivi individuali – processo di *performance management*;

²⁷ Key Performance Indicator: si tratta di metriche ovvero degli indicatori che offrono in maniera sintetica una misura delle performance e dei risultati di un'attività, di un'unità organizzativa, di un'iniziativa ecc. In genere è un valore misurabile che dimostra quanto efficacemente un'azienda stia raggiungendo gli obiettivi aziendali chiave.

- Elemento variabile collettivo (EVC): premio di produzione annuo, legata al raggiungimento di obiettivi aziendali, riassunti dal EBITDA;
- *flexible benefit*: importo welfare erogato dall'azienda annualmente;
- indennità di trasferta e trattamento di trasferta: IEG riconosce un'indennità sulla base della durata e del territorio di trasferta, calcola inoltre fino a tre ore di straordinario per ogni giornata in trasferta;
- buoni pasto: riconoscimento di un buono pasto di euro 5,29 per ogni giornata in cui si sia lavorato almeno 4 ore.

Queste linee fondamentali su cui si struttura la contrattazione. In futuro potranno essere meglio definiti il sistema di *performance management* che regola l'EVI, in particolare la struttura della sezione qualitativa della scheda individuale, cercando di semplificarla.

Come indicatore del risultato produttivo dell'azienda in generale e, quindi, legato al premio di produzione (Elemento variabile collettivo – EVC) è stato scelto l'EBITDA, in quanto indice sintetico dell'andamento dell'azienda nel suo equilibrio tra costi e ricavi e, quindi, di quanto l'azienda è in grado di produrre e con quale efficienza di risorse.

Per il premio di risultato individuale (Elemento variabile individuale – EVI), invece, viene assegnata ad ogni dipendente una scheda obiettivi individuale, composta da una sezione quantitativa, che comprende indicatori quantitativi del rendimento individuale (*Key Performance Indicator – KPI*) legati al raggiungimento di determinati target assegnati a inizio anno (ad es. fatturato di una data manifestazione, numero clienti, realizzazione di un progetto con certi standard entro la tal data ecc.), e da una sezione qualitativa, che comprende indicatori legati alle modalità di svolgimento di attività tipiche del ruolo. Sulla base del livello di raggiungimento dei diversi obiettivi si stabilisce la percentuale di erogazione del premio.

Il premio salariale rappresenta uno stimolo e un incentivo alla produttività per i dipendenti.

Il raggiungimento positivo di tutti gli obiettivi individuali quantitativi e qualitativi, nella loro interezza, senza dimenticare l'obiettivo comune aziendale, stimola l'instaurarsi di modalità lavorative efficaci, efficienti e collaborative, nonché l'attuazione di soluzioni creative e nuove, che consentano di spingersi sempre oltre.

Per usufruire della detassazione sui premi di performance viene ogni anno verificato che i livelli raggiunti sui singoli obiettivi assegnati siano migliorativi rispetto all'anno precedente.

3.2 Carbosulcis S.p.A.

La Carbosulcis S.p.A.²⁸ è una società a totale partecipazione pubblica della Regione Sardegna ed è titolare della Concessione mineraria Monte Sinni per la coltivazione del giacimento carbonifero del Sulcis. La particolare natura societaria implica un particolare regime giuridico che differenzia questo dagli altri casi in esame: la società, in sintesi, si comporta come una azienda pubblica per l'acquisto di beni e servizi, mentre i rapporti di lavoro sono regolati dal diritto privato. Il caso studio e le tematiche di seguito considerate (organizzazione del lavoro e orientamento all'innovazione in particolare) sono inoltre condizionate dal processo di riconversione produttiva del sito, posto che, dalla fine del 2018, è cessata l'attività estrattiva. Nello specifico gli accordi aziendali – specificatamente dedicati alla regolazione del premio di risultato e finalizzati all'accesso al regime fiscale premiale – di fatto, appaiono, per così dire, avulsi da questo processo, così come sono proiettati alla regolazione dei rapporti di lavoro residuali in essere. Il premio di risultato, così, ben si adatta ad un contesto produttivo tradizionale – impiegatizio ed operaio – come è anche testimoniato anche dagli indicatori prescelti (riduzione dell'assenteismo e degli infortuni).

3.2.1 La presentazione dell'azienda

La società fu costituita nel 1976 dall'EGAM (Ente gestione attività minerarie) e dall'EMSA (Ente Minerario Sardo) per rilevare dall'Enel la proprietà e la gestione delle miniere di carbone. La precedente gestione Enel, la cui concessione era stata acquisita da MCS (Società mineraria carbonifera sarda), è stata caratterizzata dal blocco dell'attività estrattiva, poiché l'Enel la riteneva scarsamente remunerativa. Le lotte dei minatori scongiurarono la chiusura definitiva della miniera, nonché le conseguenti ricadute sulla situazione occupazionale del Sulcis. Successivamente l'Eni rilevò le attività dell'EGAM senza attuare inizialmente un

²⁸ Il caso studio è stato elaborato sulla base di informazioni dell'azienda pubblicate sul sito <https://bit.ly/35Azpqr>, su articoli di stampa e sulla base di una intervista in profondità sviluppata (10 dicembre 2019) grazie al supporto del Dott. Paolo Angotzi del settore Risorse Umane & Organizzazione.

vero e proprio sfruttamento delle attività estrattive, che ripresero dopo il 1988 grazie ai finanziamenti pubblici. Tuttavia, il processo di privatizzazione dell'Eni portò nel 1995 a mettere in vendita la Carbosulcis, al fine di destinarla ad investitori privati, dal momento che le attività estrattive erano considerate poco remunerative. Nuovamente, la prospettiva di una chiusura definitiva della miniera innescò un'ondata di dure lotte sindacali volte alla salvaguardia dei livelli occupazionali nel territorio del Sulcis (nel periodo il personale è stato in Cassa Integrazione Guadagni per sette anni). Nel 1996 la Regione Sardegna ha acquisito la proprietà della Carbosulcis, al fine di gestirne la transizione verso la privatizzazione.

Dal 31 dicembre 2018 si è conclusa l'attività estrattiva, la società è attualmente impegnata in un importante processo di ristrutturazione connesso all'attuazione del Piano di chiusura dell'attività mineraria (in attuazione della decisione del Consiglio europeo 2010/78/EU sugli aiuti di Stato per agevolare la chiusura di miniere di carbone non competitive) e comportante un profondo processo di riconversione produttiva e tecnologica. Il futuro della Carbosulcis (così come previsto dal Piano industriale 2018-2022 approvato dalla Giunta regionale l'8 gennaio 2019)²⁹ risiede nei progetti legati all'innovazione tecnologica, alla ricerca, alle attività in ambito manifatturiero ed energetico. In particolare, nel periodo che va dal 2019 al 2027 si prevede: l'ultimazione dei lavori di messa in sicurezza e ripristino ambientale; il recupero delle attrezzature del sottosuolo e riempimento delle gallerie abbandonate con ceneri provenienti dalla centrale termoelettrica di Portovesme; interventi di politiche attive del lavoro finalizzate alla formazione e riqualificazione del personale per un reinserimento in un settore diverso da quello carbonifero; l'esodo incentivato del personale.

Secondo le previsioni del Piano industriale sopra citato, i costi di previsione per il 2019 sarebbero stati pari a euro 10.018.698, con una progressiva diminuzione sino a giungere nel 2022 a euro 5.426.001; invece il valore della produzione nel 2019 si sarebbe attestato a euro 7.903.142, per ridursi nel 2022 a euro 3.470.800.

Come detto, allo stato, le principali attività operative della società, consistono in: messa in sicurezza del sottosuolo previsti dal piano di chiusura che consistono principalmente nel riempimento delle gallerie con le ceneri e nella rimozione delle vecchie attrezzature del sottosuolo (per questa attività, posto che l'organico prevede più impiegati che operai, si farà ricorso al personale della

²⁹ <https://bit.ly/2TC7VGA>.

Igea S.p.A.)³⁰; discarica per rifiuti speciali non pericolosi (servizio di raccolta, trasporto e smaltimento a discarica dei rifiuti di processo prodotti dalla centrale termoelettrica Grazia Deledda di Portovesme Enel). Inoltre, sono previste attività non strettamente legate all'industria carboniera, necessarie per avviare un processo di riconversione produttiva e tecnologica. Occorre segnalare che, con l'emanazione del Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica (decreto legislativo n. 175 del 19 agosto 2016), si è tenuto conto del fatto che la società sarà impossibilitata in futuro a proseguire attività di produzione di beni e di servizi non strettamente necessarie per il perseguimento delle finalità istituzionali della Regione Sardegna. Per tale ragione le ipotesi circa le attività diverse volte alla riconversione produttiva e tecnologica (vedi *infra* par. 3.3.3) devono necessariamente prevedere che queste vengano assegnate ad operatori economici da selezionare con procedure di evidenza pubblica, attraverso una cessione delle stesse ovvero un trasferimento del ramo d'azienda³¹.

3.2.2 Organizzazione del lavoro

Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi il modello di organizzazione aziendale è gerarchico con a capo l'amministratore unico. Secondo uno schema classico, oltre a funzioni e uffici e servizi amministrativi direttamente dipendenti dal vertice (Segreteria Generale; Organismo di vigilanza; Medico competente ecc.), sono presenti due settori gestionali (Pianificazione & Controllo e Risorse Umane & Organizzazione) e una Direzione Tecnica. Da questa dipendono le aree operative (Impianti di superfice; Progettazione ambientale; Ricerca & Sviluppo; Lavori Minerari), che riproducono i principali ambiti attività dell'azienda, appena ricordati.

Come detto, la chiusura comporta chiaramente un piano di dismissione anche del personale (sono previsti incentivi all'esodo pari a due annualità di servizio), in particolare nel periodo che va dal 2019 al 2027 si avrà la necessità di ricollocare 65 esuberanti che perderanno il posto di lavoro nell'industria carboniera. La società, in linea con l'autorizzazione ottenuta sugli aiuti di Stato ha già avviato programmi di formazione del personale. In particolare, il piano di chiusura della miniera ha disposto la costituzione di fondi destinati a riqualificare i lavoratori in esubero. La gestio-

³⁰ Società in house della Regione Autonoma della Sardegna, specializzata nel settore di geo-ingegneria.

³¹ Si veda in proposito Piano Industriale 2018-2022. Atto d'indirizzo. Deliberazione n. 1/16 del 8 gennaio 2019.

ne della formazione è affidata a Fondimpresa e IAL Cisl. L'obiettivo è quello di creare una struttura snella con personale altamente specializzato.

I dipendenti (non è presente nessun collaboratore) al 31 dicembre 2018 sono 183 di cui: 96 impiegati, 86 operai, 1 dirigente. Per giungere a tale organico, l'azienda, tra il 2012 e 2018, come detto ha affrontato una importante cura dimagrante (tabella 1): fin da subito quest'ultima ha inciso sui colletti blu e solo dopo su quelli bianchi, sovvertendo, a conclusione del processo, il peso tra le due aree professionali, in linea con il piano industriale. Questa finale composizione delle aree professionali, ha inciso anche sulla struttura del costo del lavoro, che, nell'arco temporale considerato, si è più che dimezzato, passando da circa 23 a 10 milioni di euro. Anche la composizione del costo del lavoro medio per area professionale nel tempo è mutata, segnando invece degli incrementi differenziati per categoria, fatta eccezione per il costo del lavoro medio lordo degli operai, che nel tempo è diminuito.

Tabella 1 Organico e costi del personale, 2012-2018 (Costo euro/anno)

	Organico			Costi Personale			
		Forza lavoro (n.)	Costo lavoro lordo	Costo lavoro netto (di competenza)	Premi al personale	Costo lavoro medio lordo	Costo lavoro medio netto
2012	Impiegati	161	€ 9.600.378	€ 9.285.840	€ 718.499	€ 59.508	€ 57.558
	Operai	282	€ 13.848.461	€ 13.460.659	€ 1.144.391	€ 49.166	€ 47.789
	Dirigenti	3	€ 311.298	€ 290.419		€ 103.766	€ 96.806
	Totale	446	€ 23.760.137	€ 23.036.918	€ 1.862.890	€ 53.274	€ 51.652
2013	Impiegati	159	€ 8.771.755	€ 8.711.824	€ 619.723	€ 55.109	€ 54.733
	Operai	273	€ 11.811.385	€ 12.056.523	€ 874.522	€ 43.270	€ 44.168
	Dirigenti	3	€ 364.910	€ 350.959		€ 121.637	€ 116.986
	Totale	435	€ 20.948.051	€ 21.119.307	€ 1.494.245	€ 48.141	€ 48.535
2014	Impiegati	159	€ 8.474.444	€ 8.733.997	€ 615.659	€ 53.298	€ 54.931
	Operai	269	€ 11.583.548	€ 11.930.370	€ 850.419	€ 43.084	€ 44.374
	Dirigenti	3	€ 369.261	€ 359.085		€ 123.087	€ 119.695
	Totale	431	€ 20.427.253	€ 21.023.453	€ 1.466.078	€ 47.410	€ 48.794
2015	Impiegati	126	€ 8.231.372	€ 7.638.281	€ 502.341	€ 65.158	€ 60.463
	Operai	192	€ 9.422.825	€ 9.100.689	€ 622.815	€ 49.034	€ 47.357
	Dirigenti	2	€ 273.126	€ 259.788		€ 131.310	€ 124.898
	Totale	321	€ 17.927.323	€ 16.998.757	€ 1.125.156	€ 55.922	€ 53.025
2016	Impiegati	117	€ 7.320.212	€ 7.409.568	€ 152.156	€ 62.743	€ 63.509
	Operai	167	€ 8.476.224	€ 8.603.477	€ 159.515	€ 50.680	€ 51.441
	Dirigenti	2	€ 254.072	€ 266.319	€ 8.514	€ 127.036	€ 133.160
	Totale	286	€ 16.050.508	€ 16.279.364	€ 320.185	€ 56.136	€ 56.937
2017	Impiegati	109	€ 6.983.799	€ 7.020.183	€ 209.753	€ 63.878	€ 64.211
	Operai	126	€ 6.099.518	€ 6.260.684	€ 158.261	€ 48.459	€ 49.739
	Dirigenti	2	€ 262.684	€ 270.264	€ 5.960	€ 136.815	€ 140.763
	Totale	237	€ 13.346.001	€ 13.346.238	€ 373.974	€ 56.284	€ 56.285
2018	Impiegati	96	€ 5.828.806	€ 5.966.476	€ 209.699	€ 60.717	€ 62.151
	Operai	86	€ 4.103.721	€ 4.228.514	€ 129.815	€ 47.624	€ 49.072
	Dirigenti	1	€ 154.589	€ 155.087	€ 8.514	€ 154.589	€ 155.087
	Totale	183	€ 10.087.116	€ 10.350.077	€ 348.028	€ 55.070	€ 56.505

Fonte: estratto dal sito ufficiale dell'azienda www.carbosulcis.eu/, 2019

3.2.3 Orientamento all'innovazione

Il tema dell'innovazione rappresenta il futuro dell'azienda. Le scelte politiche, come già detto, sono state determinate innanzitutto dalla Commissione europea (approvazione del Piano di aiuti per la chiusura dell'attività mineraria) e, a seguire, dallo Stato e dalla Regione Sardegna con l'approvazione del Piano industriale 2018-2022, in base al quale l'innovazione tecnologica, la ricerca e le tecnologie sperimentali rappresentano il cuore della ristrutturazione aziendale. La riconversione industriale dovrebbe trasformare la Carbosulcis entro il 2027 in una società economicamente autosufficiente, fornendo servizi alle realtà imprenditoriali private che si insedieranno nei siti di Nuraxi Figus e di Seureci. Inoltre, consegnando alcuni importanti siti ai Comuni, si è avviato un percorso per far crescere nuove attività economiche nel campo del turismo e della cultura.

Le ipotesi formulate per le attività nuove ed integrative, sono basate su linee di ricerca che prevedono l'utilizzo di tecnologie sperimentali, attraverso la valorizzazione delle infrastrutture già esistenti. Si veda in proposito il progetto Aria, in collaborazione con l'INFN (Istituto Nazionale di Fisica Nucleare), che consiste nella sperimentazione nella miniera di Monte Sinni di una torre di distillazione criogenica, per la produzione di isotopi dell'argon in un pozzo minerario. Anche per il progetto Spirulina, finanziato dalla Regione, si prevede una collaborazione con il CREA (Centro per l'Innovazione e l'Imprenditorialità) dell'Università di Cagliari per la costruzione e la sperimentazione di un fotobioreattore, che verrà impiegato per la coltivazione e la trasformazione su scala industriale dell'omonima alga. Particolarmente interessante il progetto Energy Storage in cui si prevede la realizzazione di un sistema integrato, che cattura l'energia discontinua delle fonti energetiche rinnovabili, per accumularle in maniera efficiente e fornirle alle utenze. Inoltre, con il progetto Lisciviazione viene attuata la desolfurazione dei carboni di medio-basso rango, come il carbone Sulcis. Infine, il progetto tecnico ingegneristico denominato Ulisse, effettua studi di caso sulle tecnologie di stoccaggio geologico della CO₂.

3.2.4 Contrattazione collettiva aziendale

Con riguardo alla contrattazione, il Ccnl applicato è quello relativo alle attività minerarie del 15 febbraio 2017. L'azienda aderisce ad Assomineraria e le rappresentanze sindacali maggiormente rappresentative sono: FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL. La RSU è costituita da quattro componenti.

Il contratto di secondo livello (verbale di accordo del 27 gennaio 2016) fornisce una definizione dei reparti e stabilisce l'indennità aggiuntiva del sottosuolo di cui all'articolo 42 del Ccnl (a fronte di una permanenza minima di tre ore consecutive in sottosuolo). Inoltre, è disciplinato l'orario di lavoro ed in particolare le turnazioni, con la previsione in favore del personale impegnato nella turnazione 5/2 (5 giorni lavorativi su 2 turni) nonché 6/3 di un'indennità aggiuntiva giornaliera. Il contratto interviene inoltre sui seguenti istituti: Terzo Elemento, Premio di Risultato ed Erogazione trimestrale. Viene inoltre integrata l'indennità di disagio, nonché introdotta l'indennità di mansione, per i lavoratori inquadrati tra il 3° ed il 6° livello, che ricoprono incarichi di assistente e sorvegliante. Infine, si prevede l'erogazione del ticket giornaliero sostitutivo della mensa. Non risultano adottate misure di welfare aziendale e particolari politiche di flessibilità dell'orario di lavoro. Secondo gli intervistati, l'azienda ritiene abbastanza soddisfacenti le previsioni del contratto aziendale e la negoziazione si è svolta in un clima di collaborazione.

Con un distinto accordo (verbale di accordo del 31 gennaio 2019) è stato disciplinato, per il periodo gennaio-maggio 2019, il modello di determinazione ed attribuzione del premio di risultato e rendimento, legato al conseguimento degli obiettivi di miglioramento assegnati ai vari reparti³². L'articolazione degli obiettivi di produttività è molto dettagliata, inoltre le parti attribuiscono una particolare attenzione anche all'obiettivo strategico riferito ad un'ulteriore riduzione del tasso di assenteismo per malattia, che nel corso del 2018 è stato pari a 4,47%. Tali obiettivi dovranno realizzare un impatto positivo in particolare su alcuni indicatori strategici definiti in ambito contrattuale: riduzione dei consumi energetici, diminuzione del numero di infortuni (problematici per alcune mansioni operaie) e dell'assenteismo.

³² Si veda il sito <https://bit.ly/2NaEWGy>.

Al raggiungimento degli stessi verrà riconosciuto ai lavoratori il premio di risultato che trova capienza nel fondo precedentemente accantonato e parametrato in base al livello di inquadramento secondo la seguente tabella:

Tabella 2 Valore premio di risultato

Euro/pro capite	430	414	380	330	290	270	250
Livelli inquadramento Ccnl	15	1	2	3	4	5	6
Parametro contrattuale	215	207	190	165	145	135	125

Fonte: estratto dal sito ufficiale dell'azienda www.carbosulcis.eu/, 2019

Al fine dell'attribuzione ai lavoratori che hanno effettivamente contribuito al conseguimento dello stesso e anche per favorire una graduale riduzione delle assenze per malattia, si stabilisce di erogare l'importo, così come riportato nella tabella, ai lavoratori che nel periodo di riferimento hanno registrato un tasso di assenteismo compreso tra il tasso medio (4,47%) ed il 2,24%. Inoltre, tale importo potrà essere maggiorato o decurtato nella misura del 10% per i lavoratori il cui tasso di assenteismo è rispettivamente inferiore o superiore al 50% del suddetto tasso medio.

Ai lavoratori che lasciano l'azienda per aver maturato i requisiti pensionistici o per scelta personale, al raggiungimento dell'obiettivo verrà corrisposta la quota del premio proporzionale al periodo lavorato. In tal caso non verrà applicata alcuna maggiorazione o decurtazione sulla base del tasso di assenteismo.

Sono esclusi da tale erogazione i dirigenti e i dipendenti in aspettativa.

L'azienda ha effettivamente usufruito del premio di produttività e sono stati conseguiti gli obiettivi con riguardo ai seguenti indicatori: diminuzione degli infortuni e risparmio energetico. La misura governativa è giudicata in generale positivamente, anche se la gestione della stessa è considerata poco agevole, soprattutto in sede di trattative sindacali. In particolare, secondo l'intervistato, l'arco temporale individuato dal contratto aziendale al termine del quale deve essere verificato l'incremento di produttività (attualmente gennaio – 31 maggio) dovrebbe essere ultrannuale (es. due anni) e ciò al fine di consentire ai vari reparti un più agevole raggiungimento dei risultati.

3.3 Airclean S.r.l.

L'Airclean³³ è un'azienda familiare nata nel 1992 e, per le piccole dimensioni, si differenzia dagli altri casi di studio. Queste caratteristiche, particolarmente ricorrenti nell'anagrafica imprenditoriale italiana, sono accompagnate da: un'attività produttiva in un settore altamente tecnologizzato e innovativo; la particolare vocazione internazionale, anche per le particolari origini storiche aziendali; la favorevole localizzazione aziendale e da un approccio orientato al risultato particolarmente sentito dal management. Nonostante l'ambiente favorevole, tuttavia, proprio le dimensioni costituiscono la prima barriera allo sviluppo di una contrattazione collettiva genuina, così come appare fortemente orientata alla fruizione dello sconto fiscale sul premio di risultato. Peraltro, anche in questo contesto, è emersa la difficoltà di adattare il premio di risultato, così come costruito dal legislatore, ad ambienti produttivi non tradizionali ed anche questa ragione ha indotto il management a non rinnovare l'accordo.

3.3.1 Presentazione dell'azienda

Inizialmente, l'impresa agiva solo da subfornitore per gli impianti di depurazione dell'aria per Italia e Nord Africa dei filtri biologici brevettati da una più grande utility pubblica irlandese. Due anni fa il padre dell'attuale socio di maggioranza (una quota del 10% è di proprietà della madre), ha rilevato una parte degli asset dalla rappresentata irlandese mediante la creazione di una nuova società (50% Air Clean, 50% di proprietà del direttore tecnico della divisione aria della società Irlandese). L'azienda non è quotata.

Air Clean S.r.l. oggi è un'azienda specializzata nel risanamento ambientale quale aria, acqua e rifiuti, con una trentennale esperienza, opera a livello internazionale nella realizzazione completa di impianti per il trattamento dell'aria. Produce e fornisce servizi relativamente a filtri per aria; filtri e apparecchiature filtranti per l'industria chimica, classificate seconde l'uso; attrezzature ed elementi per il filtraggio dell'aria filtri aria per attrezzature di climatizzazione e infine filtri d'aria biostatici. Nel settore dei filtri per aria i clienti sono prevalentemente soggetti pubblici o loro affidatari. L'attività dell'azienda prevalente-

³³ Il caso studio è stato elaborato sulla base di informazioni dell'azienda pubblicate sul sito www.aircleansrl.com, su articoli di stampa e sulla base di una intervista in profondità sviluppata (14 novembre 2019) grazie al supporto del titolare dell'impresa, dott. Paolo Caruson.

mente è perciò quella di realizzazione di impianti ‘chiavi in mano’ di pubblica utilità.

In secondo luogo, Air Clean S.r.l. si occupa di emissioni atmosferiche delle fabbriche, anche private. Per ambedue le tipologie di clienti si occupa di abbattimento odori per gli impianti di depurazione acque reflue municipali, abbattimento odori negli impianti di trattamento dell’aria, disinquinamento industriale (industria alimentare, farmaceutica, rendering ecc). Inoltre, si occupa di progettazione, costruzione di impianti di disinquinamento dell’aria con particolare riguardo alle tecnologie biologiche di cui gestisce la distribuzione in esclusiva di bio-tecnologie basate sull’impiego di materiali riciclati (MónaFil®, MónaShell® e CrumRubber™) sviluppati dalla società statale irlandese Bord na Mona.

Secondariamente, l’azienda lavora anche come produttore e fornitore di servizi per imprese edili: si occupa lavori di installazione e di manutenzione di impianti del gas, dell’acqua, di riscaldamento, di ventilazione e di aria condizionata, di filtri per l’acqua di alimentazione delle caldaie, installazione, manutenzione e riparazione di impianti di riscaldamento centrale e di installazione di impianti di riscaldamento elettrico.

Terzo ramo d’attività è la consulenza tecnica e ingegneristica personalizzata per lo studio e la realizzazione di impianti di estrazione di petrolio e gas. L’azienda fornisce impianti chiavi in mano anche in questo settore, si occupa dei sopralluoghi, delle rilevazioni e studio sul sito da parte di tecnici specializzati, della progettazione con il proprio reparto di ingegneria, della realizzazione impianto completo nell’officina interna e infine del trasporto e installazione con personale specializzato.

Nel corso degli anni la Airclean S.r.l. ha partecipato assiduamente a fiere e convegni di settore.

Fino ad oggi l’azienda ha installato oltre mille impianti in 33 Paesi del mondo, tra cui 350 in Italia e UK, 120 in Irlanda, 30 nel Golfo Persico, 20 negli USA. Molti di questi con tecnologie proprie. Per parte di questi siti gestisce il monitoraggio da remoto³⁴.

Il trend del settore è molto positivo, è in crescita e l’azienda ha saputo approfittare della crisi economica per fare scelte strategiche più aggressive, per cercare nuovi mercati. Secondo l’intervistato, questa strategia è stata premiata.

³⁴ La lista completa è consultabile qui <https://bit.ly/2FzBhxM>.

3.3.2 Organizzazione del lavoro

Dal punto di vista organizzativo di capitale umano e cognitivo l'azienda oggi conta 15 dipendenti, divisi tra la struttura produttiva e negli uffici amministrativi, ambedue a Rho (MI). La parte produttiva è a Rho e in Irlanda (dove si lavora con i brevetti biologici). Tre sono le tipologie di dipendenti: operai e manutentori, ingegneri e disegnatori, management, che svolgono mansioni produttive, di progettazione e realizzazione tecnica, di amministrazione nei settori commerciale ed esecutivo. La collaborazione tra i dipendenti è quotidiana; lo stesso management lavora a fianco degli operai. Tutto il processo produttivo è certificato ISO 9000. Proprio per questo, pur dichiarando una conoscenza approfondita del sistema formativo messo a disposizione delle imprese anche attraverso consulenti esterni, di fatto è favorita una formazione di accompagnamento on the job. Non sono presenti misure di welfare aziendale, né sono codificate politiche di flessibilità dell'orario di lavoro.

3.3.3 Orientamento all'innovazione

A detta sempre del titolare dell'azienda, quando si parla di innovazione ci si riferisce soprattutto all'innovazione di prodotto, in questo caso, i processi di filtraggio con nuovi brevetti e naturalmente l'uso di tecnologie di controllo a distanza degli impianti. E innovare significa allargare l'offerta, con nuovi brevetti, e aprirsi a nuovi mercati. L'innovazione è Ricerca e sviluppo e corrisponde con la capacità di stare sul mercato. Esistono già molti strumenti in grado di supportare le imprese nei percorsi di innovazione, rimane determinante l'interesse reale delle imprese e la capacità di accesso. La qualità dei servizi consulenziali di cui una azienda si avvale, da questo punto di vista, è determinante.

Dal punto di vista commerciale l'azienda opera da sola; relazioni specifiche invece sono attive per le attività tecniche con soggetti nell'area intorno a Rho. La localizzazione nell'area milanese è, per l'intervistato, determinante per il successo dell'attività. L'azienda ha strette relazioni partenariali formalizzate con l'Università Insubria (Como, Varese) per le attività di ricerca e sviluppo. Segue anche tesi di laurea, ospita stagisti, il tutto all'interno di un accordo quadro di collaborazione. L'azienda è inoltre partner di un progetto Horizon per la ricerca.

3.3.4 Contrattazione collettiva aziendale

L'azienda applica il Ccnl Metalmeccanica PMI, pur non essendo aderente ad alcuna associazione datoriale. In azienda, poste le piccole dimensioni, non sono presenti rappresentanze sindacali.

Nel 2016 proprio con il fine di usufruire – come poi avvenuto – del regime fiscale di favore relativo al premio di risultato, l'azienda, attraverso un proprio consulente, ha contattato un sindacato territoriale per la stipula di un contratto collettivo aziendale al fine specifico ed esclusivo di regolare il premio di risultato. Il CCA, che ha avuto validità per il biennio 2016-17 e non è stato successivamente rinnovato, anche da un "cambio di guardia" della OOSS trattante. Secondo l'intervistato, inoltre, le difficoltà applicative maggiori sono derivate dalla non facile adattabilità delle nozioni di risultato e verifica dello stesso dettate dalla normativa rispetto ad una realtà imprenditoriale medio-piccola. Piuttosto che obiettivi macro meglio sarebbero stati obiettivi micro, piuttosto che indicatori generali di gruppo, meglio sarebbero stati indicatori individuali.

3.4 Capa Cologna S.c.a.

Capa Cologna³⁵ (Cooperativa assistenza produttori agricoli), società cooperativa agricola, situata nell'area del Delta del Po, è una cooperativa che effettua il ritiro, la conservazione e la commercializzazione di cereali e proteoleaginosi alle imprese associate, alle quali fornisce l'assistenza tecnica agronomica e la fornitura di prodotti utili all'agricoltura. Tra le maggiori realtà italiane, leader in Emilia Romagna, fornisce servizi e mezzi tecnici a sostegno e tutela delle attività agricole di 1.330 soci³⁶ operanti su una superficie di circa 30.000 ettari³⁷. La società ha due sedi, a Cologna e a Vigarano Pieve, ambedue in provincia di Ferrara.

Tra le criticità emerse nelle interviste, pur essendo l'azienda basata su un ecosistema ben strutturato, si rileva la relativa incapacità di far valere appieno le proprie istanze di rappresentanza degli interessi, di questo importante settore

³⁵ Il caso studio è stato elaborato sulla base delle informazioni tratte dal sito aziendale www.capacologna.it e fornite direttamente dall'azienda sulla base di un'intervista in profondità sviluppata grazie al supporto di Lorenzo Fioravanti, Responsabile Risorse umane e Sostenibilità di Capa Cologna. Vanno altresì ringraziati il Presidente Alberto Stefanati ed il Vicepresidente Massimo Michelini.

³⁶ Al 30 giugno 2019.

³⁷ Con una resa media di 6 tonnellate per ettaro coltivato.

agroalimentare, a livello di politica nazionale e comunitaria, o nell'ambito di una più complessiva politica agricola, stante anche un ruolo non sempre incisivo svolto dalle associazioni di rappresentanza. Questo ha determinato la sostanziale non adesione dell'azienda ad organizzazioni datoriali; peraltro in azienda non sono nemmeno presenti le organizzazioni sindacali. Nonostante questa circostanza il rapporto con il mondo della rappresentanza dei lavoratori è positivo, come testimoniato dal contratto aziendale oggetto di analisi. Anche in questo caso, come in altri precedentemente trattati, gli incentivi previsti dalla Legge di Stabilità per il 2016 sono stati di stimolo per l'azienda a dotarsi di una contrattazione aziendale, infatti nell'accordo di giugno 2016 si fa esplicito riferimento sia alla legge n. 208/15 che al D.M. 25 marzo 2016. Se dunque la leva del beneficio fiscale è stata rilevante, tuttavia il testo contrattuale non presenta particolari innovazioni rispetto a materie e istituti già presenti nel Ccnl di riferimento. Il contratto aziendale, peraltro, non ha previsto un sistema formalizzato di welfare aziendale, seppure si stanno valutando alcune piattaforme promosse soprattutto da istituti bancari. Allo stesso modo non sono codificate forme di flessibilità dell'orario di lavoro, seppure si registrano in proposito alcune pratiche informali.

3.4.1 Presentazione dell'azienda

In tutti questi anni, Capa Cologna è divenuta un vero e proprio *hub* di sviluppo integrato di un'ampia porzione del ferrarese in campo agroalimentare, al centro di una rete ramificata di relazioni che partono dal territorio di provenienza e si propagano in molteplici direzioni. Tali relazioni complesse vengono intrattenute non solo con l'ambiente circostante, ma più in generale con l'ambiente della tecnologia, della politica istituzionale, della finanza, delle istituzioni comunitarie, e ha permesso ai soci agricoltori di poter contare su una realtà consolidata, non solo in campo economico e tecnologico ma anche in quello sociale.

La nascita di Capa Cologna si deve alle esigenze, da parte dei medio-piccoli produttori agricoli³⁸ di avere una struttura mutualistica che permettesse la raccolta, l'essicazione, lo stoccaggio e la commercializzazione dei prodotti. Il conferimento di nuovi soci ha determinato, negli anni, un continuo adeguamento di struttura e servizi. Nella seconda metà degli anni 70', difatti, l'attività si è diversificata e Capa Cologna ha iniziato a svolgere, per conto degli associati, servizi

³⁸ Con un'impresa di dimensione, in media, dai 10 agli 80 ettari.

di acquisti collettivi³⁹ ma anche assicurazioni collettive per i macchinari agricoli ed eventi atmosferici. Negli anni '80 oltre ai cereali sono stati ampliati i prodotti trattati con i semi oleosi (soia in particolar modo) e orticoli⁴⁰. Nel 1987 si è avuto un notevole ampliamento con la costruzione di un impianto di essiccazione e stoccaggio⁴¹.

Ad oggi, la società si estende su un'area di 170.000 mq di proprietà, è dotata di 6 impianti di essiccazione tecnologicamente avanzati che permettono una lavorazione diversificata e indipendente su più prodotti⁴². Questa struttura ha permesso di sviluppare un *core business* basato sul frumento, sul granturco e la soia.

Per quanto riguarda il sistema delle relazioni associative, la cooperativa fa parte di Grandi Colture Italiane (OP)⁴³ ed è socia anche di Apo Conerpo e Naturitalia per la commercializzazione e valorizzazione delle colture orticole.

I fondi comunitari hanno rappresentato un volano di sviluppo per la cooperativa e hanno permesso di acquistare macchinari di ultima tecnologia e di ampliare la sede della struttura mediante nuovi essiccatoi, silos e magazzini. La leva tecnologica è stato un altro fattore di successo in quanto i silos sono equipaggiati con le ultime innovazioni e il contenuto di tecnologia arriva fino al 75% in un magazzino dal valore di circa 4 milioni di euro tanto che in essi non è possibile entrare con mezzi meccanici o mediante pale ma tutto il prodotto viene movimentato mediante una meccanizzazione avanzata. In questo senso il rapporto con la Regione Emilia Romagna è stato fruttuoso e ha rappresentato nel corso degli anni senz'altro un punto di riferimento costante nello sviluppo consolidato della cooperativa⁴⁴.

L'azienda, nonostante questa spiccata propensione ad investimenti innovativi di filiera, sconta le criticità proprie del settore. Tra le criticità messe in rilievo

³⁹ Di antiparassitari, concimi, sementi, gasolio.

⁴⁰ Fino agli anni 2000.

⁴¹ Un complesso con tre grandi silos per contenere 40.000 quintali di prodotto.

⁴² Gli impianti, con proprie buche di scarico, sono in grado di lavorare, nelle 24 ore, 6.500 tonnellate di prodotti quali mais, grano, orzo, soia, riso, girasole e sorgo. La capacità di stoccaggio dei cereali, ampliata negli anni, con 6 magazzini e 36 silos, permette la gestione di 230.000 tonnellate.

⁴³ Riconosciuta come Organizzatore di produttori (OP) interregionale che si occupa dei prodotti agricoli, relativi alle colture cerealicole, oleaginose, proteoleaginose e proteiche, acquistati esclusivamente dalle cooperative agricole socie.

⁴⁴ Uno dei progetti di maggior rilievo è stato quello cofinanziato nel 2016 dalla misura 4, operazione 4.2.01 "Investimenti rivolti ad imprese agroindustriali", per la costruzione di nuovi 6 silos contenuta nel Programma di sviluppo rurale (PSR) 2014-2020 dell'Emilia Romagna, che ha finanziato anche il progetto "Qualità, sicurezza e sostenibilità delle produzioni cerealicole", presentata dall'OP Grandi Colture Italiane, nell'ambito dell'operazione 16.2.01, Focus Area 3A, "Supporto per progetti pilota e per lo sviluppo di nuovi prodotti, pratiche, processi e tecnologie nel settore agricolo e agroindustriale".

nel corso dell'intervista, vi è quella riferita alla prossima operatività della Commissione Unica Nazionale la quale dovrebbe fornire un'indicazione, appunto a livello nazionale, dei prezzi a livello settoriale. A tutt'oggi, la Borsa merci di Bologna è quella di riferimento nel campo dei cereali per il settentrione, insieme a quella di Foggia per il meridione, ed è in grado di indicare i relativi prezzi riferiti alle diverse varietà (grano duro ferrarese, grano duro fino bolognese, quello ravennate, modenese ecc.). La controindicazione nell'avere un prezzo unico a livello nazionale potrebbe consistere nel non riuscire a tener nel dovuto conto le specificità legate al territorio.

Contratti di filiera e la de-commodificazione dei cereali

Già da quest'ultimo cenno, appare evidente che il sistema prezzi dei cereali, poste le finalità mutualistiche, incide in maniera rilevante sull'operatività dell'azienda. Tra le criticità del settore vanno senz'altro annoverate le sensibili contrazioni attuali dei prezzi di quasi tutti i prodotti agricoli commercializzati, trattati nei mercati internazionali come delle *commodities*, nonché da un'elevata disponibilità di merce estera, spesso proposta a prezzi competitivi e prodotta con disciplinari meno ristrettivi di quelli applicati in Italia. Dalle interviste è emerso che le condizioni iniziali delle imprese europee dovrebbero essere simili, almeno a livello europeo, mentre vige un sistema zonale sui trattamenti dei fitofarmaci, considerate le competenze degli Stati membri per l'autorizzazione o meno di determinati prodotti, con effetti significativi sul prezzo finale dei cereali.

A queste problematiche il sistema agricolo del territorio ferrarese ha reagito, non solo con l'impiego di tecniche moderne di coltivazione, ma anche con una peculiare organizzazione di vendita dei prodotti. Da questo punto di vista i contratti di filiera, permettono ai produttori di svincolarsi in parte dal volatile mercato delle *commodities*. Si tratta, quindi, di avere accesso a un mercato che valorizza la qualità e i prodotti con determinate caratteristiche in quanto, se si seguono dei protocolli di coltivazione integrata, si ricevono dei premi relativi alla qualità del prodotto reso. Il contratto di filiera rappresenta, dunque, un elemento di stabilità rispetto alle fluttuazioni dei mercati finanziari, in quanto viene stabilito un prezzo minimo, a predeterminate rese qualitative, e il conseguente ritiro del prodotto.

Gli agricoltori che aderiscono a un contratto di filiera sono 'vincolati' a investire in qualità, sicurezza alimentare e in nuove tecnologie. Il disciplinare concordato prevede, difatti, tecniche innovative, rispetto dell'ambiente, centraline meteo

per la previsione delle avversità, utilizzo di prodotti di alta qualità per la difesa e per il nutrimento delle colture, l'utilizzo di sementi certificate. In questo modo si riescono ad ottenere rese produttive superiori; ad esempio, difficilmente non viene raggiunto il minimo di contenuto proteico e se questi è minore la quotazione viene effettuata, comunque, a prezzi di mercato.

Se è vero che le esigenze di marketing dei grandi player internazionali spingono in questa direzione, d'altro canto è indubbio che ciò si sia riverberato in un effetto positivo per tutta la filiera agroalimentare ed anche per il consumatore finale. Infatti, ai coltivatori di grano tenero è stato richiesto di rispettare i requisiti previsti dai disciplinari, la cui corretta applicazione viene verificata tramite un ente di controllo indipendente. Ai mulini e agli stoccatore è stato richiesto, infine, di certificarsi secondo lo standard ISCC PLUS (*International Sustainability and Carbon Certification*). Grazie a questa certificazione internazionale si possono garantire i requisiti di sostenibilità e di tracciabilità. I soci agricoltori di Capa Cologna che hanno aderito al progetto sono stati inizialmente sessanta, nel 2018, per poi crescere in maniera esponenziale negli anni successivi.

3.4.2 Organizzazione del lavoro

Capa Cologna è iscritta all'Albo imprese di Ferrara nella sezione speciale con la qualifica di impresa agricola. La società è quindi disciplinata secondo il principio della mutualità senza fini di speculazione privata, con capitale sociale variabile e gestita da un Consiglio di amministrazione.

L'elemento caratterizzante della cooperativa è la mutualità la quale è superiore al 95%, con una maggioranza di piccole e medie imprese agricole, solo alcune hanno fatturati e dimensioni importanti (500-600 ettari di terreno). Il modello di governance è articolato sui seguenti organi: Assemblea dei soci; Consiglio di amministrazione; Organi di controllo. L'Assemblea dei soci è composta dai soci cooperatori, titolari di quote di capitale sociale che si avvalgono delle prestazioni istituzionali della cooperativa e partecipano alla gestione mutualistica e da un socio sovventore (Grandi Colture Italiane). Il Consiglio di amministrazione è composto da 17 membri⁴⁵ ed è investito in via esclusiva di tutti i poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della cooperativa ed elegge il presidente e uno o più vicepresidenti. La società è dotata di un organo di controllo, ovvero di

⁴⁵ Eletti mediante delibera dell'Assemblea ordinaria dei soci.

un collegio sindacale⁴⁶. L'organigramma della cooperativa prevede, inoltre, una Direzione a cui afferiscono diverse unità organizzative quali: 1) Amministrazione e logistica; 2) Vendita prodotti per l'agricoltura; 3) Produzione e manutenzione; 4) Commerciale; 5) Assistenza tecnica; 6) Sostenibilità. A livello di staff vi sono inoltre le seguenti unità: Food Safety Team; Energy Team; Gestione ambientale; Gestione qualità; Igiene; Rintracciabilità.

I dipendenti della cooperativa, nell'anno di stipulazione del contratto aziendale (30 giugno 2016), rapportati all'anno successivo (30 giugno 2017), fanno registrare i seguenti numeri: gli impiegati passano da 9 a 13 unità, gli operai a tempo indeterminato da 1 a 2, gli operai a tempo determinato da 14 a 18. Come si vede, oltre agli impiegati, la variazione principale è quella riferita agli operai a tempo determinato dovuta ai picchi di lavoro stagionale, a cui la società fa fronte quando viene conferito il prodotto da parte dei soci agricoltori. Tra le altre occupazioni presenti in azienda vi sono i tecnici di campagna (sia laureati che periti agrari), i magazzinieri (periti industriali) e i conducenti di autocarri. La presenza femminile è concentrata soprattutto tra gli amministrativi, mentre quella maschile è prevalente, anche se non in maniera esclusiva, nei ruoli tecnico-specialistici.

3.4.3 Orientamento all'innovazione

Il settore in cui è impegnata la cooperativa Capa Cologna di Ferrara ha permesso di approfondire alcuni snodi fondamentali del settore agroalimentare italiano attuale quali la personalizzazione dell'alimentazione, la gestione della qualità e della sicurezza, la sostenibilità e tracciabilità dei prodotti nonché le principali innovazioni tecnologiche adottate. All'incrocio di tutte esse si situa la cooperativa la quale lavora, fin dalla sua nascita, per l'evoluzione dei rapporti verticali di filiera, con una migliore distribuzione del valore aggiunto tra tutti i partecipanti, *in primis* i soci agricoltori della cooperativa, in un'ottica mutualistica.

L'ambito regolatorio, le certificazioni di qualità e la filiera a residuo zero

Capa Cologna ha dedicato particolare attenzione ai processi di certificazione della qualità, della sicurezza alimentare e del minore impatto ambientale in ciò spinto anche dalle concomitanti pressioni di un consumatore avvertito e consapevole, della grande distribuzione organizzata e, come naturale conseguenza,

⁴⁶ Composto da tre membri effettivi e due supplenti.

delle grandi imprese produttrici di prodotti. A giocare un ruolo centrale è, dunque, la maggiore sensibilità dei consumatori rispetto all'utilizzo di cereali nazionali per produrre pasta, biscotti e altri prodotti e ciò induce le industrie, sempre più, a ricercare grano italiano di qualità.

L'impegno della cooperativa, per un'agricoltura sostenibile, ha comportato, dunque, l'adesione a nuove filiere specifiche che perseguono la biodiversità e la riduzione delle emissioni in atmosfera. In questo senso, Capa Cologna sviluppa in tutta la filiera agroalimentare, di sua competenza, la certificazione a residuo zero, tuttora in una fase di avanzata sperimentazione. L'espressione 'residuo zero' è riferita ai prodotti agroalimentari senza residui di prodotti chimici. È un obiettivo agronomico raggiungibile anche mediante l'agricoltura convenzionale e, in questa fase di forte sviluppo, stanno per nascere delle realtà associative in grado di monitorare l'intero processo produttivo certificando i prodotti con l'abbattimento dei residui di pesticidi, anche fino al 100% dei limiti previsti dalla normativa vigente⁴⁷.

La necessità di far ricorso a una serie di controlli di qualità in tema ambientale e organizzativo aveva già portato la società ad ottenere, in precedenza, una serie di certificazioni in tema di controllo della qualità, della gestione e dell'ambiente, ovvero le procedure di CSQA e CISQ, con riferimento alle attività di essiccazione e stoccaggio di cereali e proteoleaginose, lavorazione e confezionamento di prodotti ortofrutticoli, assistenza tecnica e fornitura di mezzi tecnici ai soci.

L'innovazione tecnologica e l'agricoltura di precisione (PA)

L'agricoltura di precisione (PA) viene effettuata mediante nuove tecnologie, ovvero dei sensori collegati tra di loro, con comunicazioni *Machine-to-Machine* (M2M) mediante l'*Internet of Things* (IoT)⁴⁸. Il risultato è una maggiore raziona-

⁴⁷ Nell'ambito dell'agricoltura integrata, dunque, la tendenza attuale è quella di utilizzare prodotti fitosanitari i quali hanno una degradazione veloce, per rispettare i tempi di sicurezza, per cui il residuo riscontrabile sul prodotto, che arriva sulla tavola del consumatore, è inferiore a 0,01 mg/kg.

⁴⁸ La PA utilizza sensori e softwares specifici per garantire che le colture ricevano esattamente ciò di cui hanno bisogno per ottimizzare produttività e sostenibilità. Essa include l'interconnessione di dati sulle condizioni del suolo, delle colture e delle condizioni meteorologiche tramite i sensori installati nei campi. Le immagini ad alta risoluzione delle colture sono ottenute da piattaforme satellitari o aeree (tramite droni) le quali vengono ulteriormente elaborate per estrarre informazioni utilizzate per effettuare decisioni future. Diversi parametri sono coinvolti nella salute delle piante, tra cui il livello dell'acqua è fondamentale nel caso della coltivazione dei cereali, la temperatura e moltissimi altri. La PA consente a un agricoltore di sapere esattamente quali parametri sono necessari per una determinata coltura, dove questi parametri sono necessari e in quale quantità, in un particolare lasso di tempo.

lizzazione delle risorse impiegate con una conseguente ottimizzazione della produzione, l'impiego di nuove macchine operatrici per interventi sito-specifici, la diffusione di tecnologie *ad hoc* per l'agroalimentare, la riduzione degli sprechi, la migliore qualità del suolo coltivato, il raccolto di prodotti agricoli più salutari. Questo inedito ecosistema permetterà, in seguito, la formazione di nuove figure professionali con uno *skill-set* integrato di diverse discipline quali agronomia, tecnologia alimentare, ingegneria ed informatica. L'obiettivo finale è quello di favorire un modello di sviluppo sostenibile in cui la sicurezza alimentare svolga un ruolo preponderante.

L'adozione diffusa della PA, tuttavia, necessita di elevati investimenti a cui le piccole e medie imprese agricole italiane non potrebbero sempre far fronte; solo maggiori margini di profitto, un'adeguata capitalizzazione, anche sostenuta tramite credito bancario oppure sovvenzioni europee, nazionali (i finanziamenti di Industria 4.0) oppure regionali (il PSR dell'Emilia Romagna, nel caso qui in esame), favoriscono l'accesso alle nuove tecnologie di tale fascia di agricoltori.

Una realtà associativa come quella della cooperativa Capa Bologna, anche mediante l'apporto del socio sovventore Grandi Colture Italiane, può svolgere un ruolo essenziale nella promozione della PA. Il trasferimento dell'innovazione agricola è, del resto, un obiettivo prioritario della società e tale attività è resa possibile grazie all'interazione ed al collegamento con gli uffici tecnici delle cooperative socie, nonché con società esterne specializzate. Nel corso degli ultimi anni la società ha, infatti, effettuato importanti investimenti in nuove tecnologie, tra le quali una selezionatrice ottica, mediante la quale si riescono ad individuare immediatamente le sementi contaminate da tossine (vedi paragrafo successivo). In generale, i macchinari di *sorting* utilizzano una vasta gamma di tecnologie tra cui telecamere, softwares di illuminazione e di apprendimento automatico (*machine learning*) al fine di rimuovere difetti del prodotto e materiali estranei per colore, forma e consistenza⁴⁹. In questo modo si ottiene un prodotto sicuro e affidabile, poiché si riescono ad individuare i difetti all'interno e all'esterno dell'intero spettro visibile.

Sempre a livello di nuove tecnologie collegate anche alla PA, alcuni soci hanno già implementato il telerilevamento satellitare AgroSaT (www.agrosat.it) il quale per-

⁴⁹ Utilizzando la tecnologia a infrarossi la selezionatrice riesce a rilevare i riflessi di luce e i colori dei cereali in modo da fornire la separazione del prodotto sano dal materiale estraneo: ogni chicco viene sottoposto a ben 8 passaggi dei raggi in modo da individuare le sfumature del colore di ogni singolo chicco.

mette di rilevare lo stato vegetativo (*Normalized Difference Vegetation Index*, NDVI) dell'appezzamento in confronto con il resto della superficie aziendale⁵⁰.

La sicurezza alimentare, le micotossine dei cereali e la sanificazione in azoto

I cereali possono contenere funghi, batteri, polvere e terra. Tutto ciò non è igienico e compromette la qualità dei cereali per cui i macchinari adottati devono essere in grado di rimuovere queste impurità, contribuendo a migliorare la qualità e la sicurezza alimentare. Una prima pulizia deve essere in grado di rimuovere i contaminanti come semi, piccole pietre o altri materiali. I cereali vengono successivamente refrigerati e conservati in contenitori per raggiungere il giusto contenuto di umidità. Una seconda pulizia deve rimuovere le impurità della superficie della granella e soprattutto le sostanze nocive, come le micotossine le quali costituiscono un problema serio per il mais, il grano e l'orzo. Nel caso del mais le micotossine vengono chiamate aflatossine, mentre nel caso del grano, deossinivalenolo⁵¹.

L'Italia ha un sistema di sicurezza alimentare tra i più stringenti al mondo con visite periodiche ai produttori agricoli da parte dell'Agenzia regionale per la protezione dell'ambiente (ARPA) e delle Aziende sanitarie locali (ASL). A questo riguardo, ogni anno, a partire dal 2004, la Regione Emilia Romagna pubblica un protocollo d'intesa che prescrive la giusta prassi per il trattamento dei cereali. In ambito agroalimentare la selezione della granella, i disciplinari, gli standard e le normative internazionali di pesatura e misurazione svolgono un aspetto rilevante. Le aziende di questo settore devono quindi dotarsi di sofisticate apparecchiature al fine di avere accurate registrazioni del peso – dal carico e scarico di prodotti sfusi, insaccamento e controllo del peso ai sistemi di miscelazione per micro-ingredienti. Bisogna anche dotarsi, a livello di struttura organizzativa,

⁵⁰ Grazie ai finanziamenti permessi dal PSR dell'Emilia Romagna è stato approvato, difatti, un progetto nell'ambito della Focus Area 3A da implementarsi nella filiera di grano tenero. AgroSaT è stato realizzato dall'Istituto per la BioEconomia del Consiglio nazionale delle ricerche (IBE-CNR, www.ibe.cnr.it): si tratta di un servizio, on-line e gratuito, in grado di supportare la gestione della concimazione attraverso tecniche di agricoltura di precisione. L'elaborazione delle mappe è resa possibile grazie ai dati satellitari delle piattaforme dell'European Space Agency (ESA) Sentinel-2A e 2B del programma europeo di osservazione della Terra 'Copernicus'. Tramite questo servizio è possibile avere un quadro della variabilità temporale della bio-massa così come l'elaborazione di mappe per la distribuzione mirata del fertilizzante.

⁵¹ Le aflatossine, metaboliti secondari prodotti da funghi *Aspergillus*, in particolare da *A. flavus* e da *A. parasiticus*, sono riconosciute come tossiche e cancerogene per l'uomo e gli animali. Quando la sua concentrazione è maggiore di 20 Ppb a chilogrammo i cereali non possono essere commercializzati per uso alimentare o animale con conseguente perdita di valore e possono essere utilizzati solo per uso energetico.

di processi interni di controllo della qualità del prodotto garantendo determinati standard qualitativi.

3.4.4 Contrattazione collettiva aziendale

Il contratto aziendale è stato sottoscritto il 14 giugno 2016.

In azienda non sono presenti i sindacati di categoria, nondimeno il rapporto con le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori sono buone, come testimoniato dalla sottoscrizione del contratto aziendale stesso, siglato con le organizzazioni territoriali di settore (FLAI-CGIL; FAI-CISL; UILA-UIL), anche grazie al supporto di Confindustria e un consulente esterno, seppure la cooperativa non aderisce formalmente a nessuna associazione di categoria. Dalle interviste è emerso che ciò è dovuto alla non incisività e da una certa lontananza delle stesse rispetto alle problematiche riscontrate nell'attività aziendale riguardo alle politiche nazionali ed europee del settore agroalimentare di competenza. È stato costantemente sottolineato l'esigenza di una maggiore necessità di far pervenire le proprie esigenze alla classe politica e ai decisori pubblici. Nel dettaglio, il contratto aziendale fa esplicito riferimento a quanto previsto dalla legge n. 208/15 (legge di Stabilità per il 2016)⁵² e al D.M. 25 marzo 2016 in materia di regime fiscale agevolato sui premi di produttività. Le unità di personale che hanno beneficiato di premi di produttività risultano pari complessivamente a trenta, per un valore del premio individuale annuo dell'ordine di 3.500 euro.

L'accordo di giugno 2016 attua in buona sostanza quanto previsto dal Ccnl del 6 agosto 2013 in materia di specifici istituti contrattuali, quali premi, lavoro straordinario, lavoro supplementare, indennità di turno, lavoro notturno, lavoro festivo e domenicale. Le stesse Parti firmatarie si danno atto che, per il 2016, le erogazioni per detti istituti "consentono l'applicazione dell'agevolazione fiscale di cui alla L. n. 208/2015, poiché le indennità stesse sono riconducibili ad incrementi di produttività, qualità, redditività innovazione, efficienza organizzativa, in relazione ai risultati riferibili all'andamento economico o agli utili della Cooperativa o ad ogni altro elemento della competitività aziendale".

⁵² Nelle premesse di detto Accordo si legge in particolare che devono essere considerati "premi di risultato tutte quelle somme che siano di ammontare variabile, in attuazione di quanto previsto da accordi o contratti collettivi territoriali o aziendali e correlate a incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa, collegate ai risultati riferiti all'andamento economico o agli utili dell'impresa o ogni altro elemento rilevante ai fini del miglioramento della competitività aziendale".

Oltre a ribadire tali obiettivi, nel questionario di comunicazione e deposito dell'accordo presso la Direzione Territoriale del Lavoro vengono esplicitamente evidenziati i seguenti specifici indicatori:

1. volume della produzione/n. dipendenti;
2. percentuale di rispetto dei tempi di consegna;
3. modifiche organizzazione del lavoro;
4. modifiche ai regimi di orario;
5. rapporto costi effettivi/costi previsti;
6. riduzione dei consumi energetici;
7. riduzione tempi di commessa.

Va sottolineato che in ragione delle ulteriori modifiche e specifiche normative intervenute, per le successive tornate contrattuali, sentite la Parti, la Cooperativa Capa Cologna sta valutando la possibilità di ridefinire gli istituti contrattuali in applicazione di quanto previsto in materia di detassazione dei premi di produttività.

Capa Cologna, al momento attuale non ha previsto un sistema formalizzato di welfare aziendale. Quello attualmente in uso è quello previsto dal Ccnl di riferimento. Sono però allo studio di fattibilità alcune piattaforme promosse soprattutto da istituti bancari. L'assicurazione sanitaria copre fino all'80% delle spese effettuate dai dipendenti anche per i propri familiari, anche per quanto riguarda le spese dentistiche. Attualmente funziona una sorta di banca del tempo informale per cui il dipendente, a fronte di un'esigenza familiare, ha dei margini di flessibilità potendo così andare a debito, oppure a credito rispetto all'orario aziendale.

3.5 Lettura trasversale degli studi di caso

In termini generali, la declinazione della parola innovazione cambia di contesto in contesto, in base al sistema produttivo al settore, al gradiente territoriale, alla collocazione geografica, e alle dimensioni d'impresa. In tutti i casi sta ad indicare le strategie che le imprese adottano per stare su un mercato percepito come caratterizzato da crescente dinamismo e concorrenza, e che include una necessità incalzante di continuo ammodernamento tecnologico, di accorciamento della catena produttiva, della ideazione e creazione di nuovi prodotti

per nuovi bisogni emergenti, di riduzione dei consumi e dell'impatto ambientale della produzione, di riorganizzazione produttiva.

Nel portato ideologico del concetto di innovazione c'è, implicitamente, il superamento di un approccio estrattivo "datato" perché incapace di fare i conti con le mutate condizioni operative, innanzitutto i limiti ambientali (e, meno prosaicamente, con il costo delle materie prime), e "poco etico" perché vede principalmente nella compressione del costo del lavoro (con la considerazione economica che non sia più comprimibile, almeno nei Paesi occidentali, per garantire l'accesso al mercato alle masse di consumatori, una forma di keynesismo di ritorno) lo strumento principale per rimanere competitivi. Nel promuovere l'innovazione, quindi, c'è da parte del legislatore l'idea di una non più prorogabile riconversione del sistema produttivo in direzione di un capitalismo più umano e sostenibile, attraverso la valorizzazione delle persone, del contributo e del riconoscimento degli individui, e dell'ambiente produttivo. Ma come vedremo, non mancano aspetti distorsivi nelle misure prese in considerazione.

Pur essendo solo quattro, e pur essendo imprese che appartengono tutte a settori differenti, i casi analizzati in questo studio restituiscono un quadro indicativo di come le caratteristiche strategiche elencate, siano presenti puntualmente in tutti i settori e ambiti geografici presi in considerazione, seppur con alcune significative differenze.

Volendo mantenere la divisione tradizionale tra 'innovazione di prodotto' e 'innovazione di processo', la prima sostanziale differenza che emerge è relativa alle dimensioni d'impresa. La IEG e la Carbosulcis, le due imprese più grandi, partono da un approccio organizzativo, lavorano su innovazioni di processo per arrivare a innovazioni di prodotto. Nel caso delle due imprese più piccole, l'Airclean e la cooperativa Capa Cologna le innovazioni di processo sembrano essere sostanzialmente l'esito dell'innovazione di prodotto operato attraverso un upgrade tecnologico nella produzione, con relativamente scarse ricadute nell'organizzazione aziendale.

Nel dettaglio, nel caso di Airclean, una piccola impresa familiare, innovazione ha significato sostanzialmente identificazione di nuovi prodotti, quindi nuovi brevetti, che, nel caso specifico, riguardano gli strumenti di filtraggio dell'aria e delle emissioni atmosferiche e le tecnologie di controllo a distanza degli impianti. Questo ha portato con sé la necessità di moltiplicare le azioni di ascolto dei nuovi bisogni emergenti e degli orientamenti di mercato, che l'impresa ha realizzato aumentando la partecipazione alle fiere di settore, attraverso l'atti-

vazione di collaborazioni sempre più strette con i soggetti del territorio, soprattutto dei centri di competenza. L'obiettivo è in buona sostanza quello della crescita del 'gradiente relazionale' dell'attività di impresa, caratteristica comune a tutti i processi di innovazione, a prescindere sia di prodotto o di processo, che osserviamo in tutti i casi qui in rassegna.

Il profondo radicamento territoriale è d'altra parte caratteristica propria del sistema cooperativo, e della Capa Cologna, che pur contando un numero di impiegati che supera di poco la trentina, ha un numero di associati che supera le 1.300 unità, sparse in un territorio a storica vocazione agricola. Qui innovazione significa soprattutto innovazione di prodotto, tanto per adeguarsi ad un mercato più esigente, quanto per ridurre il volume degli scarti prodotti. Due attività che richiedono un upgrade tecnologico, sintetizzato in quello che oggi si chiama Agricoltura di Precisione (PA), che permette una maggiore razionalizzazione delle risorse impiegate con una conseguente ottimizzazione della produzione, l'impiego di nuove macchine, la diffusione di tecnologie ad hoc per l'agroalimentare, la migliore qualità del suolo coltivato, migliori qualità organolettiche dei prodotti agricoli. D'altra parte, la capacità di costruire contratti di filiera, quindi anche in questo caso di far accrescere il 'gradiente relazionale' della cooperativa, ha permesso un migliore distribuzione del valore in tutta la filiera, dal produttore al consumatore, che, in una fase di contrazione del mercato, ha permesso alla cooperativa di avere fatturati in linea con gli anni precedenti.

Quello della Carbusulcis è un caso specifico fra quelli qui raccolti, e rappresenta il tentativo di utilizzare gli strumenti dell'innovazione per la riconversione produttiva e tecnologica di una azienda estrattiva, dopo la cessazione totale dell'attività mineraria, con l'obiettivo di cambiare anche l'assetto proprietario, da S.p.A. di proprietà pubblica ad azienda privata. Il piano industriale del 2019 prevede una serie di iniziative che puntano alla dismissione di buona parte dei vecchi impianti, la chiusura delle gallerie, il ripristino ambientale e un esodo incentivato per parte del personale residuo. D'altro lato si tenta un rilancio puntando sulla riqualificazione ambientale ed energetica, da attuarsi, in un secondo momento, attraverso la trasformazione in azienda ben più specializzata e leggera, con attività completamente nuove o integrative, del tutto da impiantare, che prevedranno l'impiego di nuove tecnologie e utilizzeranno infrastrutture in parte esistenti, per la produzione e la distribuzione di energia da fonti rinnovabili. Per quanto, nell'approccio innovativo, quello della de-gerarchizzazione, almeno parziale, della struttura organizzativa aziendale sembra un passaggio

ineludibile, tuttavia al momento non sono previsti interventi volti a modificarla ed essa è rimasta rigidamente gerarchica. In questo caso, con innovazione si indica una generica volontà di investire sui lavoratori, oltre alla riconversione delle attività produttive. Un nuovo patto, fra sindacati e azienda, che naturalmente passa attraverso la contrattazione collettiva, ma che nel caso della misura specifica oggetto di questa analisi riguarda solo interventi volti ad aumentare la produttività dei lavoratori.

Indubbiamente nel caso della IEG il disegno di innovazione va ben oltre le agevolazioni concesse per il salario di produttività. Attraverso la contrattazione di secondo livello, welfare aziendale, smart working, misure per la conciliazione, sono tasselli di un quadro che tende ad incidere anche sulla struttura organizzativa della impresa, che pur partendo da un approccio gerarchico, assume via via forme meno rigide.

A determinare questi cambiamenti, gioca un ruolo essenziale il fattore 'reputazionale' dell'impresa. La necessità di comunicare un'impresa sempre un passo avanti alle richieste del mercato, efficiente e creativa, capace di ascoltare e incentivare l'emergere di idee e spunti da tutti i livelli aziendali, anche e soprattutto dai più giovani: questa è la strategia scelta da IEG, che opera nel settore delle manifestazioni fieristiche e nell'organizzazione di eventi e ha nelle relazioni pubbliche il suo *core business*, per mantenere o aumentare il suo posizionamento sul mercato.

Tutte le quattro imprese considerate nello studio hanno da tempo individuato nell'innovazione tecnologica di processo e di prodotto un asset centrale nelle rispettive politiche di impresa, con l'avvio di rilevanti investimenti per l'ammodernamento di macchinari e dei prodotti (ovvero per l'avvio di processi di riconversione fortemente orientate all'innovazione scientifica, energetica ed ambientale, come nel caso di Carbosulcis). Analoghe considerazioni, in primissima battuta, possono essere ipotizzate considerando la capacità di espansione nei mercati nazionali/internazionali, la redditività e gli stessi incrementi del fatturato.

Andando ad esaminare nello specifico lo stato delle relazioni sindacali nei casi di studio, le nostre analisi indicano la necessità di una riflessione particolare su PMI e le realtà produttive ove le stesse sono deboli e poco continuative.

Più nel dettaglio, il secondo livello di contrattazione tende chiaramente a svilupparsi con maggiore efficacia laddove sono presenti organizzazioni sindacali interne e RSU, supportate dalle strutture nazionali o territoriali, come in IEG (ed in certa misura in quello del Carbosulcis). Il confronto tra le parti ha contribuito

al raggiungimento di accordi capaci di tenere insieme le specificità delle condizioni di lavoro della singola sede/stabilimento e le esigenze uniformizzazione a livello nazionale delle imprese. In questi casi, le misure legislative in materia di salario di produttività ha rappresentato quindi un ulteriore impulso ad accrescere la valorizzazione del personale e quindi a sottoscrivere accordi maggiormente rispondenti agli interessi delle parti. Nel caso in cui invece le strutture sindacali interne non esistono e vengono invece sostituite completamente da quelle nazionali/territoriali nella stipula dei contratti, le relazioni sindacali appaiono di fatto più deboli e gli accordi tendono a limitarsi di fatto ad una mera applicazione degli istituti già presenti nel Ccnl, come nel caso dell'Airclean e della stessa Capa Cologna.

Appare, inoltre, di estrema rilevanza l'adesione alle associazioni datoriali da parte delle imprese. Tali soggetti possono in diverse fasi fornire un supporto tecnico/normativo alle imprese e contribuire alla risoluzione delle diverse problematiche in sede di contrattazione. Dove non esiste questo legame di rappresentanza, specie nel caso di piccole imprese, appare più difficoltosa la definizione degli accordi capaci di implementare le misure di sostegno previste dalla legge.

In sintesi, oltre al fattore dimensione di impresa, lo studio di casi sembra suggerire che l'assenza di rappresentanze sindacali interne/RSU e del supporto delle associazioni datoriali possa essere un elemento di debolezza significativo per le imprese. Tale debolezza si misura in generale non solo in termini di relazioni discontinue, di minori garanzie sul piano delle tutele per il personale e di minori disponibilità di competenze tecniche, amministrative e normative. Oltre a questo dato, si avanza l'ipotesi che senza questi presupposti e senza soprattutto un metodo condiviso dall'interno, possano essere limitate le opportunità di sviluppo dell'impresa nel suo insieme (sul versante organizzativo, come su quello produttivo) e possa essere ridotta o quasi annullata la stessa portata delle politiche industriali e degli interventi normativi di sostegno.

In particolare, in IEG è stato sottoscritto un accordo complesso ed articolato in materia di salario di produttività, modulato in base al raggiungimento di obiettivi di area produttiva ed obiettivi individuali, con soluzioni flessibili e rispondenti alle specificità produttive dei diversi settori e del personale. I parametri utilizzati per la performance individuale e collettiva sono stati definiti in base a protocolli che recepiscono ed esplicitano gli stessi indicatori fissati dal legislatore (con prevalenza in particolare di produttività, redditività e qualità). L'applicazione del salario di produttività ha inoltre contribuito al rafforzamento

di istituti del welfare aziendale attraverso la definizione di una serie di benefit, come ad esempio emolumenti individuali, previdenza integrativa, convenzioni per accesso a servizi ed a beni a prezzi agevolati, misure di conciliazione. Su questo ultimo aspetto in particolare va segnalata l'adozione di nuovi modelli di gestione dell'orario di lavoro, sempre più orientato alla flessibilità (mensile o settimanale), all'utilizzo crescente del lavoro agile, alla implementazione di sistemi a banche ad ore, al part time post maternità e alla disponibilità di permessi specifici.

Inoltre, sempre in questa azienda, l'organizzazione del lavoro e quindi la stessa applicazione degli accordi sono oggetto di verifica e di confronto anche nell'ambito di specifici organismi paritetici aziendali (Commissione paritetica). Secondo gli intervistati, tale strumento consente di attuare un dialogo costante tra i vertici dell'azienda ed il personale e soprattutto di mettere in evidenza eventuali interventi e modifiche. In questa ottica, la presenza di queste pratiche conferma e rende preferibile un approccio orientato alla maggiore partecipazione, alla valorizzazione del confronto interno all'impresa ed al riconoscimento del ruolo di relazioni sindacali, da intendersi come fattori positivi per l'applicazione di misure innovative e per sperimentare nuove opportunità di sviluppo.

Tali condizioni stentano invece a realizzarsi in imprese di piccole dimensioni, ovvero in realtà produttive che attraversano fasi di riconversione. Nei casi di studio di Airclean e Capa Cologna i contratti di II livello sono sottoscritti dalle strutture territoriali di categoria (non esistono rappresentanze interne) e non vi è un'adesione alle associazioni datoriali. In questi contesti, gli accordi di II livello in materia di premio di produttività tendono ad essere una traduzione di quanto previsto dal Ccnl (come ad esempio lavoro straordinario, lavoro supplementare, indennità di turno, lavoro notturno, lavoro festivo e domenicale). Una situazione intermedia si osserva in Carbosulcis, che invece ha rappresentanze interne e aderisce ad Assomineraria. In questa impresa l'accordo di II livello definisce i contenuti di uno specifico premio di risultato e di rendimento per il raggiungimento nei settori produttivi di obiettivi quali riduzione dei consumi energetici, del numero di infortuni e dell'assenteismo. Per il resto, vengono recepiti nell'accordo una serie di istituti ed indennità previsti dal Ccnl.

In questi ambiti produttivi è limitato, se non del tutto assente, il ricorso ad istituti di welfare aziendale, se non al massimo in applicazione del Ccnl (Capa Cologna in riferimento all'assistenza sanitaria). La flessibilità dell'orario di lavoro

appare del tutto assente in Airclean e in Carbosulcis, mentre in Capa Cologna è stato realizzato un sistema di banca delle ore.

In estrema sintesi, dagli studi di caso emerge che nelle realtà imprenditoriale medio-piccola risulta difficile applicare i parametri e gli stessi indicatori previsti dalla normativa in materia di premio di risultato. Dal loro punto di vista, è mancato un adattamento delle nozioni di risultato e verifica, orientate prevalentemente a definire obiettivi macro ed indicatori generali di gruppo, per riconoscere la peculiarità di stili organizzativi e produttivi diversi (Airclean, IEG). Per altri versi, i concetti di produttività, redditività e qualità restano obiettivi perseguibili nell'orizzonte degli istituti già previsti dal Ccnl (Capa Cologna e Carbosulcis). Anche in questi casi, in ultima analisi, l'impatto della normativa in materia di salario di produttività appare poco rilevante.

4. Conclusioni: alcune raccomandazioni di policy

L'indagine proposta nel presente rapporto ha carattere qualitativo, volendo integrare quelle conoscenze già maturate con le analisi di tipo quantitativo sui dati amministrativi tratti dal repository ministeriale. Si tratta di una sorta di verifica sul campo svolta, mediante interviste in profondità a quattro aziende che hanno beneficiato dell'incentivo ed hanno puntato sull'obiettivo innovazione per misurare gli incrementi di performance.

Come già detto, rispetto al tema dell'innovazione, si è trattato della ricerca di luce in un universo composto, in maggior parte, di massa oscura. Già nell'ambito delle analisi di tipo quantitativo, sembra manifestarsi una vocazione settoriale nella scelta degli obiettivi, determinata dalle caratteristiche dei settori stessi⁵³. In tutti però si registra una scarsa propensione a fissare obiettivi in termini di innovazione. Del resto, si tratta di una tendenza che riguarda la contrattazione di secondo livello nel suo complesso. Anche secondo altri rapporti, nella determinazione degli obiettivi da conseguire, la "leva principale sembra essere quella dei parametri improntati a redditività, produttività e presenza, mentre più limitati sono fattori quali la partecipazione dei lavoratori, l'efficienza e l'innovazione" (FDV e CGIL 2019).

La scelta dunque di analizzare le aziende che hanno puntato sull'innovazione, oltre all'opportunità di studiare un'eccezione, è stata determinata dalla nuova missione che può svolgere la contrattazione collettiva nel riorientare ed affrontare i cambiamenti indotti dalle macro tendenze che secondo l'OECD stanno modificando in profondità i mercati del lavoro: dalla digitalizzazione, alla globa-

⁵³ In particolare, le costruzioni sembrano prediligere relativamente più gli obiettivi di produttività, mentre l'industria è relativamente più orientata alla qualità e all'efficienza. Nei servizi invece risulta determinante la redditività.

lizzazione e all'invecchiamento della popolazione (Oecd 2019), nell'ambito dei quali l'innovazione potrebbe svolgere un ruolo determinante.

Pertanto, oltre a comprendere l'importanza dell'innovazione nella competitività aziendale, l'indagine è stata una occasione per verificare l'esito della politica governativa nel complesso, nella duplice direzione dello stimolo alla diffusione della contrattazione decentrata e della reale utilità dei premi sul salario accessorio nello stimolare incrementi di performance. Nello specifico, invece, si è cercato di identificare, oltre alle strategie complessive delle imprese, le scelte operate sui meccanismi di aggancio della contrattazione di secondo livello ai premi di risultato (in particolare sotto la lente dell'innovazione, dell'organizzazione del lavoro e della valorizzazione del capitale cognitivo in azienda).

Anche se il numero di aziende intervistate è limitato, la varietà delle tipologie di aziende selezionate ha permesso di condurre delle analisi che trovano conferme rispetto alle ipotesi formulate nell'analisi quantitativa e nella letteratura di riferimento.

In primo luogo, la contrattazione decentrata si conferma uno strumento piuttosto flessibile capace di adattarsi a situazioni molto diverse tra di loro per settore, natura e dimensione di impresa, riuscendo a regolamentare differenti obiettivi di performance e condizioni di welfare aziendale. Il ricorso alla contrattazione aziendale è caratterizzato da un approccio più maturo nelle imprese di medie-grandi dimensioni, grazie alla presenza di relazioni sindacali consolidate. In questi casi la negoziazione collettiva si esprime nel suo pieno potenziale, riguardando una molteplicità di istituti. Nelle aziende di piccole dimensioni, invece, sembra essere considerata più una opportunità occasionale e risulta prioritario l'accesso ai benefici fiscali.

Viene confermata, inoltre, la tendenza a utilizzare poco la contrattazione decentrata per introdurre e accelerare processi di innovazione, ma laddove le aziende puntano sull'organizzazione del personale e sul capitale cognitivo, quale primo elemento di competitività, l'innovazione assume un ruolo strategico imprescindibile.

La misura governativa, oltre a garantire di fatto una riduzione del cuneo fiscale, in alcuni casi è stata occasione per dotarsi di accordi aziendale *ex novo* o di definire nuovi modelli di accordi decentrati ed in questo caso è stata anche utile ad accompagnare processi di riorganizzazione interna. Nelle imprese di medie e grandi dimensioni è stata anche utile a rafforzare gli istituti di welfare aziendale.

Una delle aree di miglioramento del provvedimento governativo, segnalata in diversi casi, è che il sistema di incentivi fiscali fatica ad adattarsi ad un sistema premiale calibrato sulle performance individuali, mentre funziona bene invece su quelle collettive.

Tra le strategie generali messe in campo dalle imprese si segnala, invece, la capacità di operare, a valle di un sistema di politiche di incentivi poco coordinato, un'integrazione reale delle diverse misure messe a disposizione a diversi livelli (europeo, nazionale e regionale) con soluzioni adattate alle diverse esigenze aziendali. Occorrerebbe, dunque, un maggior raccordo a monte tra le diverse politiche di sostegno e tra le diverse autorità di gestione.

Ulteriori riflessioni andrebbero condotte sulla capacità della misura in esame di stimolare processi che aumentino l'innovazione. Una prima considerazione deriva dalla natura stessa della misura che premia il salario accessorio. Il salario è il prezzo del lavoro e, quindi, questa bassa propensione potrebbe essere spiegata dal fatto che la misura si adatta in prevalenza a processi produttivi ad alta intensità di lavoro, meno a quelli ad alta intensità di capitale/tecnologia. Un'altra ipotesi plausibile è lo spiazzamento delle scelte degli imprenditori, da ricondurre ad altre misure che premiano l'innovazione tecnologica, come quelle previste dal contestuale Piano per industria 4.0.

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, seppure nel contesto di una contrattazione di secondo livello non ancora concepita, nella sua interezza, come una leva sulla quale agire per produrre le necessarie innovazioni nei processi organizzativi⁵⁴.

Per comprendere meglio il fenomeno, l'analisi qualitativa condotta ha voluto raccogliere presso le aziende nuovi spunti di riflessione. Sebbene si tratti di una platea limitata, è comunque in grado di restituire un quadro molto differenziato nelle diverse esperienze aziendali.

Le evidenze che emergono, posto che gli studi di caso colgono almeno la variabile dimensionale del mondo imprenditoriale italiano (sono state intervistate aziende piccole, medie e grandi), mostrano un attecchimento comunque differenziato della misura. Nelle imprese grandi comunque il premio è inserito nel contesto di una contrattazione collettiva che si esprime, per così dire, appieno,

⁵⁴ Nello stesso senso, ancora una volta, FDV e CGIL 2019.

toccando diversi profili; invece, in quelle medio-piccole, è il premio il motivo, alle volte esclusivo, della contrattazione stessa. Se ciò non può che essere un risultato positivo, perché comunque si coglie un barlume di negoziazione, tuttavia ciò costituisce anche il limite dell'esperienza, appiattita su quel risultato pur condiviso da lavoratori e management. Da questo punto di vista, promuovere il contratto collettivo come strumento per agganciare obiettivi diversi – ad es. espressamente anche l'innovazione – potrebbe contribuire alla diffusione, attraverso il contratto, di modelli condivisi e partecipati.

Da un altro punto di vista, indistintamente, senza che pesi la dimensione aziendale – o perlomeno la questione è stata sollevata in diversi contesti aziendali – è lamentato che la disciplina legislativa mal si adatta al risultato individuale, risultando più facilmente applicabile in contesti tradizionali, in cui i dipendenti lavorano sulle linee e guidano l'efficienza e la produttività e redditività. In altre parole, per facilitare la diffusione della misura potrebbe essere opportuno verificare la possibilità di introdurre, accanto a obiettivi macro e di gruppo, anche obiettivi micro, ricollegabili a indicatori individuali.

Subito dopo la chiusura del rapporto si è diffusa la pandemia, che ha colpito più duramente proprio nei territori che, secondo i dati amministrativi, innovavano in misura maggiore (cfr. figure 4 e 7 *supra* nel testo). Le economie dinamiche ed aperte e che, quindi, innovano, sono state le più esposte alla crudeltà del virus.

Rileggere i dati e le informazioni tratte dall'indagine, con il senno di poi, può disorientare e si rende necessario un loro aggiornamento. Per tale motivo si ritiene necessario ritornare sul campo ed una nuova indagine di *field* è stata prevista presso le stesse aziende, per verificare l'impatto della pandemia.

Il contesto generale non è certo favorevole e i dati più aggiornati disponibili (Ministero del Lavoro e delle politiche sociali 2020), certificano che gli accordi depositati a partire dal marzo 2020, rispetto agli stessi mesi del 2019, si sono più che dimezzati. Peraltro, quanti hanno studiato la contrattazione collettiva del periodo (De Sario *et al.* 2020) certificano lo sforzo prodotto, a tutti i livelli, dalle parti sociali. Secondo questo studio, la contrattazione aziendale in particolare è stata tutta orientata a gestire l'emergenza: salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, ammortizzatori sociali ed orario di lavoro, sono le materie che prevalgono nei testi contrattuali.

Nell'esaminare gli strumenti messi in campo per reagire alla crisi dei mercati del lavoro indotta dalla pandemia, l'attenzione si è concentrata in particolar modo su quelli pubblici (Treu 2020)⁵⁵; tuttavia, durante la stessa fase, le parti sociali, anche attraverso lo strumento della contrattazione collettiva, sono state capaci di ritagliarsi un ruolo fondamentale⁵⁶, confermando la capacità del sistema di relazioni industriali di contribuire significativamente a ridurre la vulnerabilità intrinseca della attuale 'società del rischio' (Adapt 2020).

⁵⁵ Treu parla esplicitamente di 'centralità delle politiche pubbliche' e della necessità di rafforzare, in questo contesto, il ruolo dell'Unione europea.

⁵⁶ È interessante richiamare, per il caso italiano, il "Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro" del 24 aprile 2020 (reperibile al seguente link <https://bit.ly/2PcvTFy>). In sostanza, il documento quasi sembra rinverdire una classica prassi concertativa, in cui tutte le tre parti dell'accordo (Governo, Associazioni datoriali e Organizzazioni sindacali), ciascuna per la parte di propria competenza, si impegna alla realizzazione degli obiettivi dell'accordo stesso.

Allegato

Schema di intervista semi-strutturata alle aziende

Denominazione azienda	
Settore/comparto	
Dimensione	
Territorio	
Intervistato (nome e ruolo)	
Intervistatore	
Data intervista	
Materiali acquisiti audio/video o altro	

- A) Descrizione azienda⁵⁷ e verifica informazioni già in nostro possesso (es. numero di dipendenti, sedi, Ateco ecc.)**
- B) Presentazione intervistatore e scopo dell'indagine⁵⁸**
- C) Caratteristiche e dinamiche dell'azienda e del settore**
- C.1. Come nasce l'azienda e chi sono i titolari/azienda quotata (se sì dove)
 - C.2. Il settore in cui opera ed i principali prodotti/servizi offerti
 - C.3. Quanti sono i dipendenti e i collaboratori e i relativi profili professionali
 - C.4. Trend del settore e aziendale (info su fatturato e occupazione)
 - C.5. Problemi derivanti dalla crisi economica
 - C.6. Bilanci ed eventualmente rapporti sul bilancio sociale

⁵⁷ Da predisporre propedeuticamente all'intervista in base a indagini desk e sulla base dei descrittori del repository.

⁵⁸ Lettera di presentazione istituzionale e presentazione del framework.

D) Aspetti organizzativi, caratteristiche del personale e capitale cognitivo

- D.1. Modelli di organizzazione aziendale (es. gerarchico, funzionale)
- D.2. Organigramma e organizzazione interna
- D.3. Presenza di misure di welfare aziendale (es. asilo aziendale ecc.) e politiche di flessibilità dell'orario di lavoro
- D.4. Rilevanza della formazione e di altre forme di arricchimento professionale, di chi dirige e di chi ci lavora, per il successo dell'azienda
- D.5. Figure professionali impiegate: competenze e carenze che si riscontrano all'interno dell'azienda
- D.6. Modalità e approcci nella formazione aziendale
- D.7. Conoscenza dei meccanismi che governano il sistema della formazione professionale (sistema regionale, cataloghi formativi, incentivi, fondi interprofessionali ecc.)
- D.8. *(nel caso di multinazionale)* Condizioni contrattuali e dell'organizzazione del lavoro comparata nei diversi Paesi in cui è presente la multinazionale

E) L'innovazione: il ruolo in azienda e nel contesto generale

- E.1. Come definisce l'innovazione
- E.2. In cosa consiste l'innovazione nell'azienda (prodotto, servizi, organizzazione, introduzione di nuove tecnologie)
- E.3. L'innovazione porta reali vantaggi o un'azienda oggi ne può fare a meno
- E.4. Quali sono i presupposti necessari e le condizioni per poter innovare
- E.5. Quali potrebbero essere le politiche per una maggiore diffusione dell'innovazione

F) Caratteristiche dei contratti collettivi applicati

- F.1. Quale Ccnl è applicato in azienda?
- F.2. Se l'azienda aderisce ad un'associazione datoriale e a quali rappresentanze sindacali aderiscono eventualmente i dipendenti
- F.3. Come si è arrivati alla sigla di un contratto di II livello e qual era l'esigenza?
- F.4. I principali contenuti del contratto aziendale (è regolato solo il premio? Altro? Se sì, quali istituti del Ccnl sono stati implementati?) e cosa prevede sul fronte dell'organizzazione del lavoro
- F.5. Se l'azienda ritiene soddisfacente le previsioni del contratto aziendale
- F.6. Dove potrebbe essere migliorato
- F.7. Richiedere il contratto di II livello se non già disponibile

G) Obiettivi, indicatori e premio di risultato

- G.1. Perché tra le diverse opzioni su obiettivi e indicatori ha scelto (elencare quelli che emergono dal repository)
 - G.1.1. Come il contratto ha regolato l'aggancio del premio salariale all'innovazione
 - G.1.2. Se e come il contratto ha regolato l'aggancio del premio salariale all'organizzazione del lavoro
- G.2. Se effettivamente ha usufruito del premio, se non ne ha usufruito, perché
- G.3. Come giudica la misura governativa e se l'azienda la ritiene soddisfacente
- G.4. Come potrebbe essere migliorata

H) Ecosistema

- H.1. L'azienda opera in filiera o in un cluster con altre aziende (se con altre aziende indicare quali)
- H.2. L'azienda ha stretto relazioni partenariali formalizzate con enti di ricerca, università o altre aziende innovative, se sì da quanto tempo e in cosa consistono
- H.3. L'azienda ha stretto relazioni partenariali formalizzate con ITS o scuole (ad esempio per percorsi di alternanza scuola-lavoro), se sì da quanto tempo e in cosa consistono
- H.4. L'azienda ha stretto rapporti formalizzati con altre organizzazioni o enti e di che tipo, se sì da quanto tempo e in cosa consistono

I) Competitività e politiche di sostegno complementari

- I.1. Quali sono le condizioni di contesto (esterne) per aumentare la competitività dell'azienda e la produttività del lavoro
- I.2. Quali sono le condizioni di organizzazione (interne) per aumentare la competitività dell'azienda e la produttività del lavoro
- I.3. Se l'azienda ha attivato altre misure di sostegno europee, nazionali e/o regionali
- I.4. Quali sono le esigenze di miglioramento di queste misure eventualmente attivate
- I.5. Quali sono i fabbisogni di sostegno non coperti da alcuna misura sui quali occorrerebbe una politica di sostegno

Ringraziamenti con impegno a consegnare i risultati dell'indagine

Alcuni indici di bilancio

Alcuni indici economici o di redditività		
Indice	Modalità di calcolo	Descrizione
ROE (Return on Equity o Tasso di redditività del capitale proprio)	$ROE = (\text{Utile di esercizio} / \text{Capitale proprio}) * 100$	Si confrontato con il rendimento di investimenti alternativi a basso rischio (BOT, CCT, depositi bancari ecc.)
ROI (Return on Investment o Tasso di redditività del capitale investito)	$ROI = (\text{Risultato operativo} / \text{Totale impieghi}) * 100$	Esprime il rendimento dell'investimento effettuato nell'attività tipica dell'azienda in genere viene confrontato con il ROI medio di settore. Indica anche la convenienza o non convenienza nell'indebitarsi all'esterno
ROS (Return on Sale o Tasso di rendimento sulle vendite)	$ROS = (\text{Risultato operativo} / \text{Ricavi della vendita}) * 100$	Il ROS esprime la percentuale di guadagno lordo in termini di risultato operativo su 100 di vendite nette. L'indice è tanto più soddisfacente quanto più risulta elevato. Il ROS aumenta con l'aumentare dei ricavi e con il diminuire dei costi

Alcuni indici di produttività o efficienza		
Indice	Modalità di calcolo	Descrizione
ROT (Tasso di rotazione degli impieghi o del capitale investito)	$ROT = (\text{Ricavi vendita} / \text{Totale impieghi}) * 100$	La produttività del capitale può essere misurata dall'indice di rotazione del capitale investito
Produttività del lavoro in base alle vendite	$RvD = (\text{Ricavi vendita} / N.dipendenti)$	Tutti gli indici di produttività del lavoro devono essere rapportati sia al settore dove opera l'azienda, sia nel loro andamento temporale
Produttività del lavoro in base al valore della produzione	$VpD = (\text{Valore produzione} / N.dipendenti)$	Tutti gli indici di produttività del lavoro devono essere rapportati sia al settore dove opera l'azienda, sia nel loro andamento temporale
Produttività del lavoro in base al valore aggiunto	$VaD = (\text{Valore aggiunto} / N.dipendenti)$	Tutti gli indici di produttività del lavoro devono essere rapportati sia al settore dove opera l'azienda, sia nel loro andamento temporale

Bibliografia

- Adapt (2020), *La contrattazione collettiva in Italia (2019). VI Rapporto Adapt*, ADAPT University Press, 2020
- Centra M. (2018), La detassazione del salario di risultato: le evidenze ricavate dal repository centrale del Ministero del lavoro, in CNEL (2018), *Rapporto su Mercato del lavoro e contrattazione collettiva 2017-2018* <<https://bit.ly/2XoxMmg>>
- De Sario B., Di Nunzio D., Leonardi S. (2020), *Azione sindacale e contrattazione collettiva per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro al tempo del Covid-19*, Working Paper FDV n.1/2020, Roma, Fondazione Giuseppe di Vittorio <<https://bit.ly/3hv1Vsl>>
- FDV, CGIL (2020), *Secondo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Roma, Fondazione Giuseppe di Vittorio <<https://bit.ly/32pKx4i>>
- FDV, CGIL (2019), *Primo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Roma, Fondazione Giuseppe di Vittorio <<https://bit.ly/36syVNF>>
- Iadevaia V., Resce M., Tagliaferro C. (2018), Tendenze evolutive del mercato del lavoro ed ecosistemi 4.0, *Professionalità e studi*, n.5, pp.5-38 <<https://bit.ly/3k2PJkn>>
- INAPP (2018), *Contrattazione decentrata e detassazione del salario di produttività*, Roma, Inapp <<https://bit.ly/3m2k0QR>>
- Maino F., Razetti F. e Santoni V. (2019), Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato, in T. Treu (a cura di), *XXI Rapporto sul mercato del lavoro e la contrattazione collettiva*, CNEL, pp.377-394 <<https://bit.ly/2ZFTapl>>
- Marocco M. (2018), Gli incentivi economici al salario variabile, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n.2, pp.668-684
- Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (2020), *Premi di produttività. Detassazione – Deposito contratti*, 14 luglio 2020 <<https://bit.ly/2ZLtSXe>>
- Oecd (2019), *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work*, Paris, OECD Publishing <<https://doi.org/10.1787/1fd2da34-en>>

- Sbarra L. (a cura di) (2019), *Il lavoro cambia, la contrattazione costruisce risposte*. 5° Rapporto Ocsel, Roma, OCSEL CISL <<https://bit.ly/2OtdcNo>>
- Resce M., Paliotta A.P. (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*, 8, n.3, pp.115-152 <<https://bit.ly/2XuPAMH>>
- Resce M. (2018), Produttività del lavoro in Italia e misure di sostegno nella contrattazione aziendale, *Economia & Lavoro*, n.3, pp.153-178 <DOI 10.7384/92367>
- Tiraboschi M., Seghezzi F. (2018), Italy's Industry 4.0 Plan: An Analysis from a Labour Law Perspective, *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 7, n.1, pp.1-29 <<https://bit.ly/3i8jEHV>>
- Treu T. (2020), Diritto e politiche del lavoro tra due crisi, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n.2/XXX-2020 <<https://bit.ly/3dx3sgX>>

Il report presenta i risultati di uno studio condotto per approfondire le caratteristiche delle aziende che hanno fatto richiesta di accesso al beneficio fiscale della detassazione del salario variabile riformato dalla legge di Stabilità per il 2016.

Negli ultimi anni la Struttura Lavoro e professioni dell'Inapp conduce analisi di tipo quantitativo sui dati amministrativi relativi alle domande per accedere a questo beneficio fiscale. Le evidenze quantitative riescono bene a fotografare la distribuzione delle domande e dei contratti collettivi stipulati per dimensione di impresa, per settore e territorio, lasciando però alcuni quesiti irrisolti sull'efficacia della misura governativa e sul ruolo della contrattazione di secondo livello. Per tale motivo è stata condotta un'indagine di campo di tipo qualitativo, svolta mediante interviste in profondità rivolte a quattro aziende che hanno beneficiato dell'incentivo.

Obiettivo generale dell'indagine è stato quello di verificare l'esito della policy, nella doppia direzione del radicamento ulteriore della contrattazione decentrata e della reale utilità dei premi sul salario accessorio nello stimolare incrementi di performance e contestualmente di verificare l'importanza dell'innovazione nella competitività aziendale. Sono stati declinati anche degli obiettivi specifici, volti a identificare le scelte operate dalle imprese sui meccanismi di aggancio della contrattazione di secondo livello ai premi di risultato, in particolare sotto la lente dell'innovazione, dell'organizzazione del lavoro e della valorizzazione del capitale cognitivo in azienda.

Anche se il numero dei casi studio è limitato, è tuttavia possibile trovare conferme rispetto ad alcune ipotesi che già abbiamo sviluppato nell'analisi quantitativa e che comunque anche la letteratura in materia propone.

Il ricorso alla misura governativa, oltre alla convenienza di ridurre il cuneo fiscale, in alcuni casi è stata occasione per definire nuovi modelli di accordi decentrati ed è stata utile ad accompagnare processi di riorganizzazione interna. Tuttavia, i casi studio mostrano che il sistema di incentivi fiscali risulta a volte limitante, perché incapace di adattarsi ad un sistema premiale calibrato sulle performance individuali piuttosto che su quelle collettive.

Il report, dopo una ricostruzione dei tratti principali della misura e una sintesi dei principali aspetti descrittivi dell'azione di monitoraggio condotta sui dati amministrativi, espone metodologia e obiettivi dell'indagine, seguita dai quattro casi aziendali, concludendo con una lettura trasversale e con alcune raccomandazioni finali di policy.