



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (ordinamento ex
D.M. 270/2004)
in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Le politiche retributive in Veneto: Gruppo Coin

Relatore

Ch. Prof. Gaetano Zilio Grandi

Laureanda

Lucrezia Zennaro
Matricola 850671

Anno Accademico
2014 / 2015

Sommario

RINGRAZIAMENTI	8
ABSTRACT	9
INTRODUZIONE	10
1) IL QUADRO REGOLATORIO.....	11
1.1 Il Sistema Retributivo in generale	11
1.2 Principi costituzionali in materia retributiva	19
1.3 Il Codice Civile in materia retributiva.....	27
1.4 Contrattazione Collettiva.....	32
1.4.1 Cenni storici	32
1.4.2 Accordo Interconfederale 15 aprile 2009.....	37
1.4.3 Accordo Interconfederale 28 giugno 2011	39
2) LE POLITICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.....	46
2.1. Ruolo del contratto individuale	46
2.2. Cenni storici e Direzione delle Risorse Umane.....	49
2.3. Centralità delle Risorse Umane	55
2.4. Ruolo strategico delle Risorse Umane.....	59
2.5. Le attività delle Risorse Umane.....	62
3) IL CASO: GRUPPO COIN.....	69
3.1. La nascita e lo sviluppo del Gruppo Coin	69
3.2. Politica Retributiva.....	73
3.2.1 Retribuzione fissa	74
3.2.2 Retribuzione variabile.....	75
3.3. DIVISIONE COIN	78
3.3.1. Sistema incentivante Venditori negozi COIN	80
3.3.2. CONTRATTO INTEGRATIVO COIN 3 dicembre 2015	84
3.4. DIVISIONE OVS	87

3.4.1. Analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi di vendita OVS 2013 – 2014	90
4) CONCLUSIONI.....	112

Indice delle Figure e delle Tabelle

Figura 1: leve retributive, strategie HR e dimensione aziendale	17
Figura 2: Differenze tra il sindacato nella previsione della Costituzione e sistema attuale	25
Figura 3: Configurazione “Amministrazione del personale”	51
Figura 4: Configurazione “Gestione del personale”	52
Figura 5: Configurazione “Direzione e Sviluppo delle risorse umane”	53
Tabella 1: Modelli di gestione delle Risorse Umane	54
Figura 6: The VRIO framework	61
Figura 7: Attività delle Risorse Umane	62
Figura 8: Strumenti per la selezione	65
Figura 9: Organigramma OVS SpA	72
Figura 10: Esempio di Organigramma di Filiale	78
Tabella 2: Contratto Integrativo Aziendale 2002	80
Tabella 3: Tipologie di premi	83
Tabella 4: Contratto Integrativo Aziendale 2015	84
Tabella 5: Percentuali differenziate per merceologia da applicare alle vendite individuali	86
Tabella 6: Differenziazione tra i mesi di vendita normale e i mesi di svendita	86
Figura 11: Organigramma negozi OVS	87
Tabella 7: Sistema incentivante di OVS (CIA 2002)	88
Tabella 8: Numerosità del campione distinta per l’anno 2013 e l’anno 2014	90
Tabella 9: Grado di raggiungimento delle vendite anno 2013, Negozi Incentivati e NON Incentivati.....	91
Tabella 10: Grado di raggiungimento delle vendite anno 2014, Negozi Incentivati e NON Incentivati.....	92
Tabella 11: Grado di raggiungimento delle vendite anno 2013 e 2014, Negozi Incentivati e NON Incentivati differenziati per cluster	94
Tabella 12: Grafico del grado di raggiungimento delle vendite anno 2013 e 2014, Negozi Incentivati e NON Incentivati differenziati per cluster	95
Figura 12: Numerosità cluster, anno 2013 e 2014.....	96
Figura 13: Distribuzione Territoriale del cluster Commercial, anno 2013 e 2014	97

Tabella 13: Distribuzione Territoriale del cluster Commercial per PdV Incentivati e NON Incentivati, anno 2013 e 2014	98
Tabella 14: Grado di raggiungimento delle vendite distinto per PdV Incentivati e NON Incentivati e per Distribuzione Territoriale, anno 2013 e 2014.....	99
Figura 14: Grado di raggiungimento dell'Anno per i periodi 2013 e 2014.....	100
Tabella 15: Suddivisione dei Punti di Vendita sulla base dell'Ubicazione, anno 2013 e 2014.....	101
Tabella 16: Grado di raggiungimento delle vendite suddiviso per Ubicazione e per Punti Vendita Incentivati e NON, anno 2013.....	102
Tabella 17: Grado di raggiungimento delle vendite suddiviso per ubicazione e per Punti Vendita Incentivati e NON, anno 2014.....	103
Tabella 18: Numero di Direttori per Area Geografica, Ubicazione e Anzianità Aziendale, anno 2013 e 2014	104
Tabella 19: Grado di raggiungimento delle vendite differenziate per Anzianità Aziendale del Direttore, anno 2013 e 2014	105
Figura 15: Media dei Periodi(1° e 2°bimestre, 1° semestre e anno) del Grado di Raggiungimento degli Obiettivi di Vendita distinto tra Punti Vendita Incentivati e Non Incentivati, anno 2013 e 2014.....	106
Tabella 20: Media del grado di raggiungimento delle vendite per Punti di vendita Incentivati e NON suddivisi sulla base dell'Anzianità Aziendale del Direttore, anno 2013 e 2014	107
Tabella 21: Numero di Direttori distinti sulla base dell'Anzianità Aziendale e del Titolo di Studio, anno 2013 e 2014	108
Figura 16: Distribuzione Direttori per Punto Vendita, Anzianità Aziendale e Titolo di Studio, anno 2013 e 2014.....	109
Tabella 22: Grado di raggiungimento delle vendite dei Punti Vendita suddivisi per Anzianità Aziendale e Titolo di Studio dei Direttori, anno 2013 e 2014.....	110
Tabella 23: Contratto Integrativo Aziendale OVS SpA 2015	113

RINGRAZIAMENTI

“Multa non quia difficilia sunt audemus, sed quia non audemus sunt difficilia”

Seneca, *Epistulae morales ad Lucilium*, Liber XVII, 104, 26

Le cose da dire sono tante, quando mi sono ritrovata di fronte il cumolo dei ricordi, delle riflessioni, dei pensieri improvvisi, delle esortazioni, dei buoni propositi, mi sono ricordata di quello che Michelangelo dice della scultura, e cioè che è un'arte che si fa *per forza di levare*. Così ho cominciato a tagliare, finché è rimasto l'essenziale, vale a dire tre cose.

Per prima cosa ringrazio il mio relatore Chiar.mo Prof. Gaetano Zilio Grandi per la sua disponibilità.

Seconda cosa ringrazio Gruppo Coin SpA e OVS SpA per la fiducia accordatemi, in particolare il dottor Matteo Valle per il prezioso contributo, il dottor Giuseppe Flore, la dott.ssa Maria Elena Franco, il mio responsabile dottor Enrico Paquola e tutti i miei colleghi per la vicinanza.

Terza cosa ringrazio tutta la mia famiglia per avermi supportato e sopportato e in particolar modo mia zia Angela.

ABSTRACT

La tesi e gli argomenti trattati nascono da un interesse personale, da domande e risposte per chi come me, si appresta ad essere una risorsa umana in contesto lavorativo. In questo studio si analizza l'importanza che riveste la scelta della cultura organizzativa da adottare all'interno di un'organizzazione. Si focalizza l'attenzione sui metodi di gestione delle risorse umane, sulla scelta di una cultura organizzativa che consenta ai dipendenti di avere motivazione, capacità e possibilità di impegnarsi in azioni che li possano condurre verso la realizzazione degli obiettivi strategici, e allo stesso tempo il fatto di prestare grande attenzione alla progettazione di pratiche di gestione delle risorse umane che promuovano il benessere in azienda.

Nel primo capitolo si è presentato il quadro normativo di riferimento che negli ultimi anni ha subito dei notevoli cambiamenti. Il contributo dei lavoratori, in relazione alla coerenza delle politiche retributive, rappresenta un tema di grande attualità ed interesse, in considerazione della crescente centralità rivestita dal capitale umano nel contesto economico e nell'ambito degli studi d'impresa.

Nel secondo capitolo si è descritto il ruolo del sistema premiante, le relative articolazioni e sottosistemi ad esso connessi, soffermandosi in particolare su come, in occasione della costruzione del piano retributivo, si possa ricreare quella condizione di incentivazione e motivazione nei dipendenti, finalizzata a tradurre le strategie aziendali in risultati concreti.

Nell'ultimo capitolo si è verificato in che modo il Gruppo Coin attua i piani retributivi, nell'ottica di allineare due grandi variabili: da una parte i contributi apportati dalle persone nell'impresa e, dall'altra, gli incentivi che queste si aspettano come contropartita dell'impegno profuso. I negozi Coin e OVS avendo due strutture commerciali differenti affrontano in maniera diversa il tema dell'incentivazione.

INTRODUZIONE

La retribuzione, secondo il datore di lavoro, è uno strumento con cui conseguire gli obiettivi aziendali. Influenza il tipo di persona che è attratto da un'organizzazione e può essere utilizzata per allineare gli interessi dei singoli a quelli generali dell'azienda.

Inoltre la retribuzione è molto spesso tra le principali voci di costo e dunque deve essere valutata e monitorata con attenzione. Dal punto di vista dei dipendenti le politiche relative agli stipendi e alle altre ricompense influiscono sul loro tenore di vita. La retribuzione, di consueto, è vista come un segno di status e di successo e ad essa viene attribuita una grande importanza nella valutazione delle relazioni con l'organizzazione. In questo senso sono rilevanti sia il livello retributivo in assoluto sia l'equità percepita nel raffronto con quanto viene pagato agli altri; per questa ragione le decisioni retributive devono essere non solo gestite ma anche comunicate con grande attenzione.

La programmazione delle risorse umane costituisce lo strumento di sintesi e di coordinamento di tutte le politiche specifiche di gestione delle risorse umane e di raccordo con la più generale programmazione aziendale. Pertanto significa utilizzare il maggior numero di potenzialità del singolo e del gruppo per il raggiungimento di obiettivi comuni e, se è messa adeguatamente in pratica, si può parlare di risorse umane come di "variabile" principale del successo aziendale, una variabile che permette di avere un vantaggio competitivo rispetto agli altri competitors. Le risorse umane occupano quindi un ruolo centrale nella gestione delle aziende moderne; sono un vero e proprio capitale per l'impresa. Infatti un lavoratore nell'arco della propria vita è in grado di crescere professionalmente e socialmente, migliorando il proprio modo di lavorare sia singolarmente sia in gruppo, e le organizzazioni si sono rese progressivamente conto di quanto siano importanti le competenze aziendali (core) e quelle delle persone che in esse lavorano, per raggiungere efficacemente gli obiettivi.

1) IL QUADRO REGOLATORIO

1.1 Il Sistema Retributivo in generale

Il sistema retributivo può essere definito come un complesso meccanismo attraverso il quale viene regolato lo scambio economico tra una persona e l'organizzazione in cui essa opera. La retribuzione costituisce il corrispettivo dell'effettiva prestazione fornita dal lavoro subordinato a favore del datore di lavoro, in dipendenza del rapporto di lavoro¹; essendo la principale prestazione cui è tenuto il datore di lavoro, viene regolata dal contratto di lavoro subordinato.

Il contratto di lavoro è un contratto mediante il quale il lavoratore si obbliga a prestare la propria attività lavorativa alle dipendenze e sotto la direzione e la vigilanza del datore di lavoro, in cambio di una controprestazione (retribuzione), perché si presume essere sempre oneroso² (art 2099 C.C.). La prestazione del lavoratore può essere sia di carattere manuale sia di carattere intellettuale, deve però essere specificata nell'oggetto del contratto. Tale prestazione deve essere lecita, possibile e determinata ovvero determinabile, attraverso il riferimento alla categoria contrattuale di appartenenza.

Il sistema retributivo risulta efficace se la remunerazione è in armonia con l'equità interna aziendale, perché deve sussistere una certa proporzione tra la posizione ricoperta e il livello retributivo. Infatti il lavoratore è portato a fare confronti con la posizione retributiva dei colleghi, ed è un aspetto molto sentito (dai lavoratori) e spesso può influenzare notevolmente il clima aziendale. La remunerazione deve essere in armonia anche con l'equità esterna all'azienda vista la necessità di essere competitivi con le altre aziende per quel che riguarda la controprestazione fornita. Infatti risulta essenziale valorizzare le core competence aziendali formando i talenti e attraendone di nuovi. È un dato che ha influenza sia nell'accettazione di una proposta di lavoro da parte di un candidato in fase di selezione, sia per trattenere in azienda i migliori elementi e prevenire quindi gli abbandoni. Sono considerazioni che valgono ovviamente in presenza di un mercato del lavoro dinamico.

¹ T. Treu, *I problemi giuridici della retribuzione*, in Giorn. dir. Lav. E relazioni ind., 1980

² Memento Pratico Ipsos-Francis Lefebvre: *Lavoro*, Milano, 2015 “Una prestazione lavorativa può essere effettuata anche a titolo gratuito, per benevolenza o in vista di vantaggi indiretti per il prestatore”.

Negli ultimi anni il fenomeno della mobilità interaziendale è molto diffuso e quindi è necessario conoscere quali siano i range retributivi e gli standard di mercato. In tal senso si tratterà di effettuare un confronto tra la situazione riscontrata all'esterno e la situazione aziendale.

Dato il continuo confronto fra aziende, quando si scelgono le politiche retributive, bisogna considerare due elementi³:

- Risultato economico dell'azienda, se è buono bisognerebbe incentivare il lavoratore;
- Cultura aziendale, nel senso che se è una società standard di tipo burocratico difficilmente adotterà una politica retributiva aggressiva.

La retribuzione può essere classificata in vari modi, ad esempio come somma di:

- quanto previsto nel contratto collettivo di lavoro
- quanto previsto dagli accordi integrativi aziendali
- quanto attribuito individualmente al dipendente in maniera consolidata
- quanto derivante da incentivi e premi

oppure come somma di:

1. Retribuzione fissa, che va a formare la RAL-Retribuzione annua lorda;
2. Retribuzione variabile, che sommata alla retribuzione fissa va a formare la RGA-Retribuzione globale annua;
3. Benefici aziendali;
4. Ambiente di lavoro.

In questo paragrafo ci si sofferma su quest'ultima suddivisione.

Riprendendo la 1. **Retribuzione Fissa**, o retribuzione di base, si può dire che viene determinata in modo da remunerare la prestazione del lavoratore. E' composta da una serie di elementi:

- *minimo contrattuale*, detto anche minimo tabellare, paga base o minimo di paga base, rappresenta la retribuzione minima dovuta al lavoratore, la sua misura viene determinata dal contratto collettivo di categoria in relazione a ciascuna qualifica contrattuale⁴. I possibili aumenti sono dovuti al passaggio di qualifica, detto anche livello.

³ T. Treu, *I problemi giuridici della retribuzione*, in Giorn. dir. Lav. E relazioni ind., 1980

⁴ Memento Pratico Ipsoa-Francis Lefebvre: *Lavoro*, Milano, 2015; “ Il minimo contrattuale costituisce il principale compenso da considerare per tutti gli istituti contrattuali collegati alla prestazione lavorativa e alle assenze retribuite e la base per la determinazione di altri compensi, come le mensilità aggiuntive. Il rispetto del minimo contrattuale non è soggetto a deroghe tranne alcuni casi previsti dalla legge. Inoltre il datore di lavoro che corrisponde somme in eccesso

- *indennità di contingenza*⁵ (contingenza o scala mobile) fino al 31 dicembre 1991 aveva lo scopo di adeguare la retribuzione al costo della vita e prevedeva l'aggiornamento semestrale di una somma base uguale per tutti i lavoratori e di un'altra variabile a seconda del settore di appartenenza e della qualifica. Dal primo gennaio 1992, a seguito dell'accordo che ha concordato la fine di tale meccanismo di adeguamento, viene pagato l'importo dell'indennità di contingenza maturato sino a quella data e non è più soggetto ad adeguamenti. Molti contratti collettivi prevedono che essa sia compresa nell'importo della paga base. La somma di paga base e indennità di contingenza prende anche il nome di paga conglobata.
- *scatti di anzianità*, costituiscono una voce della retribuzione stabilita dalla contrattazione collettiva ed erogata al compimento di una determinata anzianità di servizio del lavoratore presso una medesima azienda. Il dipendente che passa più tempo nella stessa azienda, conosce molto meglio il lavoro, le procedure, i clienti, e quindi è certamente più produttivo rispetto ad un neo assunto. Pertanto ogni due o tre anni (dipende dal contratto) il dipendente ha diritto ad un aumento della retribuzione di riferimento, chiamato appunto scatto di anzianità. L'importo di tale scatto è stabilito dal contratto collettivo nazionale, così come il numero massimo di scatti che è possibile "accumulare"⁶.
- *elemento distinto della retribuzione*⁷ (EDR), viene erogato dall'1/1/1993 a tutti i lavoratori del settore privato (con esclusione dei dirigenti), indipendentemente dal contratto applicato e dalla qualifica rivestita. Esso corrisponde ad € 10,33 mensili per 13 mensilità⁸.

Tutti questi elementi messi insieme formano la Retribuzione Annuale Lorda (R.A.L.) che è la componente "certa" della retribuzione e come tale essa fornisce sicurezza finanziaria. In larga misura è regolamentata dai rispettivi contratti nazionali, ma l'azienda ha comunque la possibilità di definire, al di sopra della soglia stessa, i livelli che meglio remunerano la posizione in questione. Attraverso la remunerazione fissa l'azienda riesce ad attrarre risorse dal mercato e le trattiene nella misura in cui il livello retributivo è in linea con quello offerto dal mercato stesso. La remunerazione

rispetto al minimo contrattuale e ne chiede successivamente la restituzione, non può limitarsi a provare che il CCNL prevede, per le prestazioni svolte, retribuzioni inferiori, ma deve dimostrare che la maggiore retribuzione erogata era frutto di un errore essenziale e riconoscibile dall'altro contraente (Cass. 17 aprile 2000 n. 4942, Trib. Roma 3 novembre 2005 n. 19143)."

⁵ DPR 13/86; L. 38/86; Protocollo d'intesa 31 luglio 1992

⁶ Memento Pratico Ipsoa-Francis Lefebvre: *Lavoro* 2015.

⁷ Protocollo d'intesa 31 luglio 1992

⁸ Memento Pratico Ipsoa-Francis Lefebvre: *Lavoro* 2015.

fissa è tuttavia condizione necessaria ma non sufficiente per trattenere le risorse chiave, soprattutto qualora l'azienda non pianifichi opportunità di sviluppo e percorsi di carriera (ambiente di lavoro).

Infatti un elemento importante della retribuzione è la parte **Variabile** in quanto include tutti gli elementi di retribuzione che vanno oltre la retribuzione di base; il raggiungimento di obiettivi di prestazione che possono essere o meno pre-definiti, concordati, valutati e valorizzati in base a regole⁹. Essa viene generalmente adottata per allineare i comportamenti degli individui con gli obiettivi aziendali. Vi possono essere:

1. *maggiorazioni*, dovute al lavoro straordinario. I livelli di remunerazione oraria generalmente sono regolamentati dal contratto, ma possono essere ulteriormente stabiliti dalle aziende nella contrattazione aziendale (di secondo livello).
2. *indennità*, compensano particolari modalità di svolgimento della prestazione per esempio l'indennità di cassa o di rischio ha lo scopo di compensare il lavoratore per il maneggio del denaro e la responsabilità che comporta.
3. *premi e superminimi*, possono riguardare premi che l'azienda decide di corrispondere al singolo lavoratore o a gruppi di lavoratori per dei risultati raggiunti, a posteriori. Ci sono anche i premi di risultato cioè premi collettivi, generalmente oggetto di accordo sindacale e correlati con il conseguimento di obiettivi aziendali o di gruppo.
4. *indennità di vacanza contrattuale*, un elemento provvisorio della retribuzione previsto dal protocollo del 23 luglio 1993, al fine di tutelare i lavoratori nel caso di ritardi nella stipula dei rinnovi contrattuali. Il predetto Protocollo individua le decorrenze, le misure percentuali e gli elementi della retribuzione che vanno a comporre l'indennità di vacanza contrattuale, stabilendo in particolare:
 - dopo 3 mesi di vacanza contrattuale venga corrisposto il 30% del tasso di inflazione programmata applicato ai minimi retributivi;
 - dopo 6 mesi di vacanza contrattuale venga corrisposto il 50% del tasso di inflazione programmata applicato ai minimi retributivi.

Il piano di “**retribuzione variabile**” costituisce un riconoscimento una tantum a favore del lavoratore per la qualità di prestazione derivanti da sforzi e risultati individuali o di gruppo.

⁹ G. Spolverato e M. Peserico, *Remunerazione e incentivi economici. La nostra idea*, 2016, Il futuro al lavoro

Se alla R.A.L. si aggiunge la retribuzione variabile si ottiene la Retribuzione Globale Annua (R.G.A.).

Essa può variare nel tempo per ciascun individuo, in funzione, ovviamente, dei premi una tantum che ottiene durante l'anno, la R.G.A. può raggiungere anche valori pari al 150% della R.A.L., ma non può mai scendere al di sotto di quest'ultima.

I **benefici aziendali** si collocano all'interno del panorama articolato della struttura retributiva, rivestendo un ruolo distinto rispetto ad essa in quanto caratterizzato da elementi propri¹⁰.

I tratti caratterizzanti sono principalmente due: da un lato c'è la fidelizzazione o l'incentivazione personale dall'altro la finalità di evitare o comunque limitare gli oneri contributivi e fiscali conseguenti all'attribuzione dei compensi¹¹

Ci sono diversi casi di benefici aziendali fra cui:

- *alloggio*; le due principali categorie di lavoratori che utilizzano l'alloggio per motivi di servizio sono i portieri e i lavoratori domestici.
- *mensa*¹²; il servizio mensa, che consiste nel mettere a disposizione dei dipendenti un servizio pasti negli intervalli dell'attività lavorativa, può essere realizzato attraverso mense aziendali interne o esterne o buoni pasto; il servizio mensa non può essere considerato elemento retributivo in grado di avere effetti su altri istituti retributivi legali e contrattuali, salvo diversa previsione di accordi collettivi¹³;
- *fringe benefits*; costituiscono elementi aggiuntivi alla normale retribuzione e sono corrisposti allo scopo di integrare il normale compenso o incentivare il dipendente ad una maggiore produttività¹⁴. Possono essere previsti per la totalità dei dipendenti, assumendo, in tal caso, la configurazione di incentivi di sistema. Quando sono previsti soltanto per determinati livelli di qualifica, essi tendono a caratterizzare lo status associato al livello di qualifica o al

¹⁰ E. Gragnoli e S. Palladini, *La Retribuzione*, Torino, 2012.

¹¹ C. Pagliero, *I fringe benefits*, in *Dir. E prat. Lav.*, 1993, n.49(inserto);
M. Porcelli, *Fringe benefits: aspetti contributivi e fiscali*, ivi, 1995, 50 ss

¹² Memento Pratico Ipsa-Francis Lefebvre: *Lavoro*, Milano, 2015.

¹³ “Il diritto del lavoratore ai buoni pasto sussiste tanto nel caso in cui durante la fascia oraria concordata oer il pranzo il lavoratore sia impegnato al lavoro, quanto nel caso in cui egli abbia terminato di lavorare, ma i tempi di percorrenza non gli consentano di raggiungere la propria abitazione entro l'esaurirsi di tale fascia oraria.” Cass. 24 ottobre 2014 n. 22702

¹⁴ Memento Pratico Ipsa-Francis Lefebvre: *Lavoro*, Milano, 2015.

ruolo. Spesso sono erogati selettivamente, in funzione del tipo di incarico o dei risultati delle prestazioni. In molti casi i fringe benefits sono nati come sostitutivi di una parte della retribuzione fissa o di rendimento che, se erogata direttamente, avrebbe causato distorsioni dell'assetto retributivo. In altri casi, soprattutto nella realtà italiana, sono sorti per allentare la pressione fiscale e contributiva su una parte della retribuzione. In realtà, gran parte dei fringe benefits devono considerarsi come componenti della retribuzione e, quindi, dovrebbero subire il trattamento fiscale e contributivo come altre voci retributive.

I benefits più frequenti riguardano la concessione di autovettura¹⁵, di abitazione, la stipulazione di polizze assicurative, periodi di aggiornamento retribuiti all'estero, con estensione ai componenti della famiglia delle spese di viaggio e soggiorno e prestiti agevolati;

È infine da sottolineare l'importanza di questi strumenti oltre certi livelli retributivi, per i quali il premio in denaro non ha sufficiente carica motivante, anche per l'entità, che percentualmente risulta essere assai contenuta rispetto alla retribuzione di base. In questi casi infatti si incide sullo status individuale, poiché si sancisce l'appartenenza del beneficiario a certe categorie aziendali privilegiate.

Aggiungendo, quindi, i benefits alla R.G.A. si ottiene la Retribuzione Totale Annuale (R.T.A.).

L'**ambiente di lavoro** è, inoltre, un elemento da non sottovalutare, poiché le relazioni con i propri capi e colleghi, il clima aziendale e il contenuto del lavoro sono di fondamentale importanza. Questi fattori trattengono e motivano i dipendenti che pertanto vedono realizzati i propri bisogni di autostima e realizzazione lavorativa.

Uno studio svolto da UNINDUSTRIA BOLOGNA ha individuato le leve utilizzate da molte imprese. I risultati li possiamo vedere riassunti nella Figura 1:

¹⁵ “Il controvalore dell'uso e della disponibilità, anche ai fini personali, dell'autovettura concessa contrattualmente dal datore di lavoro al lavoratore come beneficio in natura, indipendentemente dall'effettiva utilizzazione, ha natura retributiva (Cass. 11 febbraio 1988 n.1428). Tale natura può essere esclusa solo quando a carico del lavoratore è previsto un determinato costo per l'uso personale, nell'ambito di un vero e proprio contratto di locazione del veicolo (Cass. 22 maggio 1987 n. 4666).”

Figura 1: leve retributive, strategie HR e dimensione aziendale

	Piccola Impresa	Media Impresa	Grande Impresa
Trattenere i talenti e ridurre il turnover	Retribuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Retribuzione fissa	Retribuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati	Retribuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Retribuzione fissa
Premiare il contributo dei singoli	Retribuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Retribuzione fissa Bonus	Retribuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Formazione e sviluppo Bonus	Retribuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Formazione e sviluppo Retribuzione fissa
Mantenere sotto controllo il costo del lavoro	Retribuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Retribuzione fissa Formazione e sviluppo	Retribuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Retribuzione fissa	Retribuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Formazione e sviluppo
Attrarre Talenti	Retribuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Formazione e sviluppo Ambiente lavorativo	Retribuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Formazione e sviluppo Ambiente lavorativo	Retribuzione variabile e sistemi di incentivazione formalizzati Formazione e sviluppo Benefit

Fonte: UNINDUSTRIA BOLOGNA

Risulta importante comprendere quali sono gli obiettivi e le necessità organizzative a cui una politica retributiva orientata al variabile può rispondere con efficacia.

La Retribuzione può essere ulteriormente suddivisa in tre parti:

1. *retribuzione diretta*, parte della retribuzione che il lavoratore percepisce ogni mese ed è costituita dagli elementi della retribuzione fissa;
2. *retribuzione indiretta*, è quella parte della retribuzione che il lavoratore matura nel corso dell'anno e percepisce normalmente una sola volta nell'arco dei 12 mesi. Principalmente queste parti di retribuzione sono: ferie, festività, permessi retribuiti, premio di risultato, mensilità aggiuntive (tredicesima¹⁶, quattordicesima¹⁷).

¹⁶ Memento Pratico Ipsa-Francis Lefebvre: *Lavoro, Milano* 2015 “La tredicesima o gratifica natalizia è regolata dai contratti collettivi. Essa viene corrisposta una volta all’anno, in occasione delle feste natalizie, secondo quanto stabilito dagli stessi contratti o, se più favorevoli, dagli usi esistenti nelle singole aziende.”.

¹⁷ Memento Pratico Ipsa-Francis Lefebvre: *Lavoro, Milano*, 2015, “La quattordicesima è anche detta premio annuale, premio ferie o gratifica feriale. La misura della quattordicesima prevista dai CCNL è generalmente pari ad una mensilità della retribuzione globale di fatto in corso nel mese in cui viene corrisposta o ad una percentuale di essa. Se è

3. *retribuzione differita*, è quella parte della retribuzione che il lavoratore matura gradualmente in ragione dell'anzianità di servizio e percepisce in un momento successivo a quello in cui si svolge il lavoro cioè al termine del rapporto di lavoro (ossia il trattamento di fine rapporto o TFR¹⁸).

Tutte queste voci possono essere raggruppate in base alle seguenti modalità:

- *rispetto al soggetto erogante*: si può distinguere tra retribuzione aziendale (pagata dall'impresa) e retribuzione sociale (pagata dallo Stato o dai suoi enti previdenziali);
- *rispetto al soggetto che la percepisce*: si può distinguere tra retribuzione pagata al lavoratore e retribuzione pagata per conto del lavoratore ad altri soggetti (oneri o contributi sociali);
- *rispetto al tempo di erogazione*: si può distinguere tra retribuzione annuale e differita;
- *rispetto alla prestazione*: retribuzione diretta e indiretta;
- *rispetto alla modalità di fissazione*: retribuzione contrattuale, aziendale, individuale;
- *rispetto alla variabilità*: retribuzione fissa e variabile.

Per il lavoratore ha maggiore rilevanza la retribuzione netta annuale, mentre ne ha minore, ma pur sempre significativa, verso la retribuzione indiretta, differita e sociale.

disciplinata dalla contrattazione aziendale, la misura e gli elementi che la compongono variano in relazione alla pattuizione delle parti. Generalmente il periodo di maturazione della quattordicesima non coincide con l'anno solare ed è stabilito tra il 1° luglio e il 30 giugno dell'anno successivo, mentre il pagamento è previsto a maturazione completata e di norma prima del periodo feriale.”

¹⁸ E. Gagnoli e S. Palladini, *La Retribuzione*, Torino, 2012 “Il nuovo tfr si calcola sommando per ogni anno di servizio la quota della retribuzione annua che si ottiene dividendo quest'ultima per 13.5 e poi rivalutate dal momento del calcolo a quello della erogazione.”

1.2 Principi costituzionali in materia retributiva

Sulla materia retributiva c'è un vuoto legale, colmato dal disposto costituzionale dell'art. 36 Cost, unica norma regolatrice della retribuzione¹⁹.

Alla norma si attribuisce il carattere di immediata precettività, e i principi di proporzionalità e sufficienza così da giustificare il ricorso parametrico alle retribuzioni applicabili alla categoria o al settore produttivo di appartenenza del lavoratore interessato in tutti i casi di insufficienza della retribuzione-corrispettivo²⁰.

In generale si può affermare che l'art. 36 della Costituzione indica i diritti dei lavoratori qui sottoelencati:

- **Giusta retribuzione:** sintesi dei principi di proporzionalità e sufficienza;
- **Orario di lavoro**²¹: la nuova disciplina dell'orario di lavoro ha introdotto una diversa organizzazione dell'attività lavorativa per i lavoratori dipendenti (40 ore settimanali, lavoro straordinario: non oltre le 48 ore settimanali). La normativa prevede almeno 4 settimane di ferie all'anno e può essere modificata soltanto in senso più favorevole dai contratti collettivi, tendenzialmente si applica a tutti tranne personale viaggiante dei servizi pubblici, dei giornalisti, dei poligrafici e degli addetti a servizi di pubblica utilità.
- **Riposo e Ferie:** nel 2° e 3° comma per tutelare la salute psicofisica del lavoratore, dispongono che sia stabilita per legge la durata della giornata lavorativa e che siano garantiti il riposo settimanale e le ferie 15 annuali. Al lavoratore deve essere consentito di ritempersi con sufficiente tempo libero da dedicare alla famiglia e ad attività diverse dal lavoro. Il lavoratore ha diritto al riposo settimanale e a ferie annuali retribuite, e non può rinunciarvi. Qualora il lavoratore debba lavorare nel giorno di riposo, ha diritto a una giornata di riposo compensativo. Le ferie sono il periodo non lavorato retribuito. Hanno lo scopo

¹⁹ T. Treu, *I problemi giuridici della retribuzione*, in *Giorn. dir. Lav. E relazioni ind.*, 1980, 13; ANGIELLO, *La retribuzione*

²⁰ S. Bellomo, *Diritto del Lavoro*, Milano, 2009; R. Vianello, *La retribuzione*.

²¹ E. Gagnoli e S. Palladini, *La Retribuzione*, Torino, 2012 “L'art 36 Cost riconosce il principio dell'adeguatezza della retribuzione in relazione alla quantità e alla qualità della prestazione lavorativa anche nel caso di rapporto di lavoro ad orario ridotto.”

antifortunistico, come recupero delle energie spese durante il lavoro. La Costituzione le definisce come diritto irrinunciabile. I giorni previsti per le ferie sono ritrovabili nei CCNL.

Da questo articolo della Costituzione emergono i principi di proporzionalità e di sufficienza, binomio in grado di combinare i diversi caratteri sottesi alla funzione della retribuzione nel rapporto di lavoro, vale a dire sia quello di corrispettivo della prestazione (p. proporzionalità), sia quello di sostentamento del lavoratore e della sua famiglia (p. di sufficienza)²².

Si dice in tema che mentre la proporzionalità connota lo scambio oggettivo nell'ambito del rapporto, la sufficienza ha presenti anche fattori esterni- soggettivi o meno²³.

La lettura "unita" dei due principi comporta che la funzione parametrata e determinativa si esprima nella cosiddetta "paga base", da combinare poi con l'altra parte della retribuzione, collegata alla funzione sociale e promozionale di garantire una certa condizione personale del lavoratore²⁴, così da ottenere una retribuzione "non commisurata soltanto alla quantità e qualità del lavoro prestato, ma altresì adeguata alle esigenze minime di vita, obiettivamente determinate, del lavoratore e della sua famiglia"²⁵.

La retribuzione sufficiente è quella *base* sommata all'*indennità di contingenza*, ovvero all'indennità di contingenza consolidata ed assorbita nel minimo tabellare. In questo senso il principio di proporzionalità prevale su quello della sufficienza, giacché i CCNL cercano un equilibrio in una certa situazione di mercato, senza considerare cioè gli aspetti soggettivi e familiari del lavoratore²⁶.

La retribuzione può essere intesa in due modi diversi in base a che principio aderisce: come *obbligazione-corrispettivo* se aderisce al principio della proporzionalità e come *obbligazione-sociale* se aderisce a quello della sufficienza²⁷.

Nei due principi sono indicati i parametri ai quali il giudice, e in generale l'interprete, è tenuto a conformarsi per valutare secondo criteri oggettivi (e dunque secondo le regole di mercato) e non meramente soggettivi, l'adeguatezza dello scambio tra la prestazione e la retribuzione del lavoro.

²² E. Gragnoli e S. Palladini, *La Retribuzione*, Torino, 2012.

²³ G. Zilio Grandi, *La retribuzione: dall'art. 36 Cost. alla retribuzione incentivante*, 2014

²⁴ Ghera, *Diritto del lavoro*, Bari, 2006, 132 ss; Roma, *Le funzioni della retribuzione*, Bari, 1997, 17 ss

²⁵ C.Cost., 24.4.1962, n.41, in *Mass. Giur. Lav.*, 1962, 169; C. Cost., 4.5.1960, n.30, in *Mass. Giur.lav.*, 1960, 306

²⁶ G. Zilio Grandi, *La retribuzione: dall'art. 36 Cost. alla retribuzione incentivante*, 2014

²⁷ L. Zoppoli, *L'art. 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in B. Caruso, C. Zoli, L. Zoppoli, *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene, Napoli, 1994, vol. I, pag. 91 e ss.;

Il giudice è libero di scegliere:

- il livello contrattuale al quale riferirsi, in questo caso il giudice può ritenere rispondente al precetto costituzionale gli importi previsti da un contratto locale o aziendale, anche se peggiorativi rispetto al contratto nazionale²⁸, così come può ritenere adeguata la retribuzione prevista da un diverso contratto collettivo rispetto a quello cui il datore di lavoro si sia obbligato all'applicazione²⁹;
- se ricollegarsi o meno ad un qualche contratto collettivo, il giudice può stabilire una variazione rispetto a quanto indicato dal contratto collettivo³⁰, generalmente in senso riduttivo, anche se non si esclude una sua valutazione che ritenga insufficiente la misura del contratto collettivo, e stabilisca quindi un importo superiore³¹.

La Cassazione si è espressa più volte su quanto si può disporre sulla determinazione della retribuzione in un importo inferiore ai minimi salariali della contrattazione collettiva, per esempio:

- non può trovare motivazione nel richiamo a condizioni ambientali e territoriali, come l'ambiente socio-economico depresso e il costo della vita³²;
- non può essere giustificata con il richiamo alle condizioni del mercato del lavoro relative al luogo in cui la prestazione viene svolta, questo perché il precetto costituzionale di cui all'art. 36 cost. è finalizzato ad impedire ogni forma di sfruttamento del dipendente, che potrebbe essere reso possibile dalle condizioni di un mercato depresso³³;
- non può trovare motivazione nel richiamo al luogo in cui viene effettuata la prestazione e alle condizioni patrimoniali-aziendali del datore di lavoro³⁴.

²⁸ Cass. 12.09.1995, n. 9638, in Riv.giur. lavoro, II, 1996, 201; Cass, 04.06.1994, n. 5423 cit.

²⁹ T. Roma, 12.07.2000, in Arg. Dir. Lav, 2000, 819

³⁰ Cass., sez. lav., 01.02.2006, n. 2245, in Riv. Critica dir. Lav., 2006, 557; Cass., 22.06.2004, n. 11624, in Rep. Foro it., Lavoro (Rapporto), 2004, n. 1347; Cass., sez. Lav., 18.03.2004, n. 5519, in Rep. Foro it., Lavoro (Rapporto), 2004, n. 1382;

³¹ Cass., 22.08.1997, n. 7885, in Riv. It. Dir. Lav., I, 1998, 666; Cass., 23.11.1992, n. 12490, in Rep. Foro it., Lavoro (rapporto), 1992, n. 1099; Cass., 14.12.1990, n. 11881, in Rep. Foro it., Lavoro (Rapporto), 1990, n. 1045; Cass., 15.05.1990, n. 4147, in Rep. Foro it., Lavoro (Rapporto), 1990, n. 1048;

³² Cass. civ., sez. lav., 25 febbraio 1994, n. 1903

³³ Cass. civ., sez. lav., 14 maggio 1997, n. 4224

³⁴ Cass. Civ., sez. lav., 8 gennaio 2007, n. 57; Cass. Civ., sez. lav., 14 maggio 1997, n. 4224.

Il carattere della proporzionalità prevale su quello della sufficienza³⁵, perché è atto ad individuare il valore di mercato della corrispondente prestazione lavorativa, senza considerare gli aspetti soggettivi e familiari del lavoratore. Infatti la retribuzione deve essere determinata secondo un criterio oggettivo di equivalenza alla quantità ed alla qualità del lavoro prestato, per cui la sua commisurazione dipende non solo dalla durata e dall'intensità del lavoro, ma anche dal tipo di mansioni espletate e dalle loro caratteristiche intrinseche (specializzazione tecnica, responsabilità professionale, difficoltà e gravosità dei compiti).

Il processo di determinazione del carattere della proporzionalità è stato affidato alla contrattazione collettiva in virtù dei poteri e degli ambiti decisionali che l'impianto costituzionale le riserva.

Il principio della sufficienza tempera quello che risulta essere il rigido criterio proporzionalistico³⁶. Si attribuisce alla retribuzione il valore di compenso del lavoro proporzionale alla sua quantità e qualità, mezzo utilizzato per sostenere le necessità vitali del lavoratore e dei suoi famigliari, e quindi adeguato a garantire un'esistenza decorosa³⁷.

E' il principio del cosiddetto salario di sostentamento, assicurato attraverso la contrattazione collettiva.

L'importanza dell'art. 36 cost. è soprattutto nella sua applicazione giurisprudenziale. Poiché l'articolo ha natura programmatica, in quanto vincola il legislatore a stabilire, con provvedimenti del Governo o con appositi meccanismi procedurali di carattere amministrativo, il salario minimo spettante al lavoratore. E' merito della giurisprudenza aver individuato una funzione precettiva dell'articolo e perciò vincolante nei confronti dell'autonomia privata.

La natura "precettiva" dell'art. 36 nasce dalla volontà di supplire all'inattuazione dell'art. 39 Costituzione, riuscendo ad attribuire rilevanza alle clausole in tema di salario anche per i lavoratori non iscritti, riconoscendo ai contratti collettivi la natura di "fonti statuenti i i trattamenti retributivi minimi inderogabili dai contratti individuali"³⁸, adottando uno "standard che, dal momento che

³⁵ M. Dell'Olio, *Retribuzione, quantità e qualità del lavoro, qualità di vita*, in ADL, 1995, pag. 9;

³⁶ M. Dell'Olio, *Retribuzione, quantità e qualità del lavoro, qualità di vita*, cit., pag. 9; cfr. al riguardo la contrapposta opinione di G. Roma che individua nel principio di proporzionalità la funzione universalistica dei trattamenti minimi (...) la soglia minima oggettiva invalicabile verso il basso, in G. Roma, *Le funzioni della retribuzione*, Cacucci, Bari, 1997, pag. 74;

³⁷ Così C. Cost., 18.12.1987, n. 559, in Riv. Giur.lavoro, II, 1987, 348

³⁸ P. Caretti, *I diritti fondamentali. Libertà e diritti sociali*, Torino, 2002, 377 ss.

riflette l'interesse collettivo di tutto il gruppo professionale, è valido per una pluralità di soggetti appartenenti alla stessa categoria e collocati nel medesimo livello contrattuale di inquadramento³⁹.

L'articolo 39 Cost. è così articolato:

Comma 1 *“L'organizzazione sindacale è libera [cfr. art. 18].”* Cioè libertà individuale di adesione e partecipazione ad un'organizzazione sindacale come libertà collettiva per i lavoratori di costituire organizzazioni sindacali.

Comma 2 *“Ai sindacati non può essere imposto altro obbligo se non la loro registrazione presso uffici locali o centrali, secondo le norme di legge.”*

Comma 3 *“E' condizione per la registrazione che gli statuti dei sindacati sanciscano un ordinamento interno a base democratica.”*

Comma 4 *“I sindacati registrati hanno personalità giuridica. Possono, rappresentati unitariamente in proporzione dei loro iscritti, stipulare contratti collettivi di lavoro con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie alle quali il contratto si riferisce.”*

I commi 2-4 non hanno trovato applicazione nell'ordinamento italiano in quanto non c'è mai stata una legge ordinaria di attuazione.

L'art.39 Cost prevede nei commi 2,3, e 4 che i sindacati debbano essere registrati in modo da acquisire personalità giuridica che, per ottenerla, è necessaria la democraticità degli statuti. Inoltre l'ultimo comma sancisce la possibilità di stipulare contratti collettivi con efficacia *erga omnes*⁴⁰.

Il principio di democraticità è stato ritenuto dalla dottrina una condizione per la registrazione applicabile ai sindacati di fatto “come condizione di qualificazione in quanto tali”⁴¹.

Le ragioni della mancata attuazione sono principalmente due:

- ragione **politica**, inizialmente la CISL si oppose essendo un sindacato minoritario rispetto alla CGIL nel meccanismo di rappresentanza unitaria costituita proporzionalmente al numero degli iscritti essa avrebbe finito per occupare una posizione di minoranza. Successivamente anche la CGIL si oppose per paura di un controllo statale sull'attività sindacale. Quindi la mancata attuazione dell'art. 39 Cost. probabilmente scaturì dal timore

³⁹ E. Gagnoli e S. Palladini, *La Retribuzione*, Torino, 2012.

⁴⁰ G. Giappichelli, F. Corso, *Il diritto Sindacale*, Torino, 2011

⁴¹ De Luca Tamajo, Carinci, Ballestrero, Giugni

dei sindacati che una legge di attuazione potesse essere fortemente invasiva delle loro libertà ed autonomia interna ed esterna.

- ragione **tecnica**, perché con l'attuazione dell'art.39 ci sarebbe stata la verifica del numero degli iscritti nel caso di conflitto tra le organizzazioni sindacali in merito alla reciproca consistenza associativa., visto che le rappresentanze unitarie sono costituite in proporzione al numero degli iscritti.

L'art. 39, seconda parte, seppure inattuato, non è privo di effetti giuridici: esso impedisce, infatti, al legislatore ordinario di attribuire efficacia *erga omnes* ai contratti collettivi con un meccanismo diverso da quello descritto. Da ciò i problemi di legittimità costituzionale ad esempio sollevati per il recente art. 8, d.l. n. 138, conv. nella l. n. 148 del 2011. (vedi paragrafo 1.4.3.).

Benché i sindacati abbiano evitato, in forza della mancata attuazione dell'intero articolo 39, di contare gli iscritti, essi comunque hanno perso potere, in quanto non sono più in grado di stipulare contratti valevoli per le intere categorie rappresentate.

Grazie alla figura sottostante si possono osservare le differenze sostanziali tra il sindacato nella previsione della Costituzione e il sindacato nel sistema attuale.

Figura 2: Differenze tra il sindacato nella previsione della Costituzione e sistema attuale

SINDACATO NELLA PREVISIONE DELLA COSTITUZIONE (art.39, commi 2-4)	SINDACATO NEL SISTEMA ATTUALE (artt. 36-38)
Registrazioni presso uffici locali e centrali	Ordinamento interno ed amministrazione regolati da accordi degli associati
Ordinamento interno a base democratica	Possibilità di stare in giudizio nella persona di coloro cui è conferita la presidenza o la direzione
Personalità giuridica	Costituzione di un fondo comune autonomia patrimoniale imperfetta
Potere di stipulare CCNL con efficacia <i>erga omnes</i>	Potere di stipulare CCNL con efficacia limitata alle parti stipulanti

Fonte: I sindacati nell'ordinamento giuridico vigente

Dopo aver analizzato articoli della Costituzione italiana a sostegno del lavoratore, si procede con l'analisi di alcuni articoli riguardanti la parità di trattamento tra donne uomini. In particolare vi sono tre articoli della Costituzione italiana a sostegno della parità di trattamento:

- Art. 3 Cost. che invita alla parità sociale,
- Art. 51 Cost. modificato il 20 febbraio 2003, in cui viene esplicitato l'intento di promuovere la parità sostanziale tra donne e uomini nelle funzioni politiche ed elettive. In tal modo il tema della parità è visibilmente collocato nel contesto di un progressivo superamento del deficit democratico ancora presente nel nostro sistema rappresentativo.
- Art 37 Cost. La Tutela Della Donna Lavoratrice E Dei Minori

Si fa un'analisi di quest'ultimo articolo della Costituzione, poiché è l'articolo cardine della parità di retribuzione.

Questo articolo si sofferma sulla tutela delle donne e dei minori, oggetto di discriminazioni nel rapporto di lavoro fin dall'inizio della rivoluzione industriale, e stabilisce che vengano riconosciuti loro gli stessi diritti e la stessa retribuzione del lavoratore. Dal trattato di Roma, svolto nel 1957, sono derivate diverse direttive che sostenevano il principio della parità della retribuzione a parità del lavoro. Queste direttive sono: parità di trattamento nell'accesso al lavoro, parità di trattamento in materia previdenziale sociale, congedi parentali, lotta contro le molestie sessuali.

Nel 1989 grazie alla Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori, adottata a Strasburgo all'art. 16 si ribadisce che deve essere garantita la parità di trattamento tra uomini e donne, poiché si deve sviluppare l'uguaglianza delle possibilità. Per riuscire a perseguire questo scopo bisogna intensificare ovunque sia necessario azioni volte a garantire l'attuazione dell'uguaglianza tra uomini e donne, in particolare in materia di accesso al lavoro, di retribuzioni, di condizioni di lavoro, di protezione sociale, di istruzione, di formazione professionale e di evoluzione delle carriere. Inoltre bisogna dare la possibilità sia agli uomini sia alle donne di conciliare i loro obblighi professionali e familiari.

L'obiettivo della parità di trattamento anche retributivo è stato ulteriormente specificato dall'Accordo allegato al Trattato di Maastricht, nel 1992. Questo accordo prefigura delle azioni positive sintetizzate in tre punti cardine:

1. Facilitare l'esercizio di un'attività professionale;
2. Compensare una situazione di svantaggio per le donne nella loro carriera professionale;
3. Raggiungere un equilibrio nella vita privata, familiare.

Quindi dopo anni di dure lotte, la donna è riuscita a conquistare la parità di trattamento sul posto di lavoro e la garanzia di poter ricoprire anche il ruolo all'interno della famiglia, grazie ad una maggior tutela della maternità; infatti è stato introdotto il divieto di licenziamento a causa di matrimonio o gravidanza. Nel 1977 con il trattato di Amsterdam sono state abbattute alcune barriere dando la possibilità alla donna di svolgere qualunque tipo di lavoro e di ricevere la stessa retribuzione e lo stesso trattamento previsto per gli uomini. Con l'art 13 invece si sono introdotti provvedimenti opportuni per combattere le discriminazioni sessuali. Una novità introdotta nel 1997 è la possibilità, per le parti sociali come sindacati e imprenditori, di arrivare ad accordi su determinate materie; se l'accordo viene raggiunto, diventa legge comunitaria attraverso una direttiva o una decisione.

1.3 Il Codice Civile in materia retributiva

La nozione di retribuzione è stabilita, nella sua accezione generale, nell'art. 2094⁴² c.c., che tratta del prestatore di lavoro subordinato, nel quale emerge che l'oggetto del rapporto di lavoro subordinato è costituito proprio dall'obbligazione corrispettiva tra prestazione lavorativa e retribuzione. La retribuzione è tuttavia meglio definita dall'art 2099 c.c., che tratta appunto della retribuzione vera e propria.

L'azione dei giudici, chiamati a dare attuazione al precetto costituzionale in presenza di una asserita insufficienza della retribuzione percepita dal lavoratore, parte dalla legittimazione derivante dall'art 2099 C.C., la cui applicabilità non è stata comunque pacificamente condivisa⁴³.

La retribuzione a tempo e a cottimo sono poste come due uniche forme alternative di remunerazione, mentre poi nel comma 3 se ne ammettono anche altre. L'elencazione di questo articolo è esemplificativa, infatti sono intervenuti la contrattazione collettiva e quella individuale legittimando altre forme di retribuzione⁴⁴.

Prima dell'entrata in vigore della Costituzione, quando la norma fu emanata nel 1942 le forme retributive elencate potevano essere alternative l'una all'altra come remunerazione dei lavoratori subordinati⁴⁵. La scelta era dell'impresa in base alla valorizzazione di uno o l'altro trattamento economico. L'adozione del sistema cottimo poteva essere una alternativa al sistema retributivo a tempo ma aveva anche una funzione di incentivazione dei lavoratori per far aumentare il ritmo produttivo e quindi il rendimento. Detto questo non si nega che l'articolo in questione elenchi diverse modalità retributive ma nemmeno che siano espressione di diverse funzioni del trattamento economico.

Con questo articolo si evidenzia il collegamento esistente tra la prestazione e la retribuzione. Al comma 3 si evidenzia che la prestazione lavorativa svolta può essere agganciata all'andamento dell'impresa con la partecipazione agli utili.

⁴² Art 2094 Codice Civile: È prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore.

⁴³ E. Gragnoli e S. Palladini, *La Retribuzione*, Torino, 2012.

⁴⁴ G. GiugnI, *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in Riv. Dir. Lav., 1968

⁴⁵ M. Vitaletti, *La retribuzione*, 2013

La contrattazione collettiva preferisce adottare la retribuzione a tempo (anche detta ad economia) poiché imputa al datore di lavoro il rischio del rendimento e della produttività del lavoro.

Si tratta della forma più comune di retribuzione, che consiste nel commisurare il compenso alla durata della prestazione lavorativa. Il termine di riferimento può essere l'ora, la giornata, la settimana, la quindicina, il mese o l'anno (nel caso delle mensilità aggiuntive)⁴⁶. Nella pratica, soprattutto nei confronti degli operai, il tipo di retribuzione più adottata è la retribuzione mensile.

Questo tipo di remunerazione garantisce la parità retributiva per i lavoratori inquadrati allo stesso livello, sottrae il lavoratore dal possibile stress causato dalle forme retributive del cottimo e della retribuzione di produttività.

Dal momento in cui il sindacato determina parte del trattamento economico in base al tempo di lavoro compie una scelta plausibile; al contrario, le organizzazioni sindacali non valorizzano il trattamento economico come risorsa per gestire il capitale umano in modo strategico, quando determinano la retribuzione interamente in base al tempo di lavoro.

Questa scelta presuppone che il tempo misuri il lavoro ma può essere contestabile in quanto non sempre la prestazione lavorativa è valutabile ed organizzabile in base all'orario.

Il cottimo viene utilizzato quando le imprese hanno un interesse ad accrescere il ritmo produttivo tramite l'intensificazione del lavoro per avere rendimenti più alti.

Questo sistema può essere di due tipi:

- *Cottimo a tempo*: la retribuzione viene distribuita in base al numero di ore effettuate;
- *Cottimo a misura*: il reddito dipende dal numero di unità di pezzi prodotti in un arco di tempo definito come può essere un turno o una giornata.⁴⁷

Il cottimo quindi consente di raggiungere l'obiettivo, perché garantisce aumenti retributivi a quei prestatori che hanno un rendimento superiore a quello dei lavoratori di normale operosità⁴⁸.

Questa forma di retribuzione ha reso indispensabile l'intervento del legislatore, al fine di tutelare gli interessi del lavoratore, stabilendo i casi in cui il cottimo può e deve essere adottato.

⁴⁶ Memento Pratico Ipsa-Francis Lefebvre: *Lavoro, Milano*, 2015

⁴⁷ Memento Pratico Ipsa-Francis Lefebvre: *Lavoro, Milano*, 2015 "I criteri e i metodi di misurazione delle prestazioni (variabili a seconda dell'azienda) possono riguardare sia il tempo che un lavoratore o un gruppo di lavoratori impiegano per compiere una parte o un intero ciclo produttivo, sia il numero di pezzi che vengono prodotti in un certo periodo."

⁴⁸ E. Gagnoli e S. Palladini, *La Retribuzione*, Torino, 2012; Memento Pratico Ipsa-Francis Lefebvre: *Lavoro, Milano* 2015.

Infatti all'articolo 2100 Codice Civile si stabilisce che il ricorso alla retribuzione a cottimo è obbligatorio quando il datore di lavoro⁴⁹:

- Per ragioni organizzative impone al lavoratore il rispetto di determinati ritmi produttivi (tipici di una catena di montaggio);
- Intende valutare la prestazione di lavoro in base alla misurazione dei tempi di lavorazione.

L'obbligatorietà del cottimo si verifica soltanto quando è richiesta al lavoratore una prestazione più intensa di quella del normale lavoro in economia o la realizzazione di un risultato produttivo predeterminato, superiore a quello conseguibile in detta ipotesi normale. Un incremento della produttività aziendale, conseguente ad esempio all'introduzione di un nuovo macchinario, non obbliga il datore di lavoro a retribuire i propri operai a cottimo, essendo sufficiente un aumento in percentuale fissa della paga base⁵⁰.

La legge demanda alla contrattazione collettiva la fissazione delle tariffe di cottimo, cioè delle somme corrispondenti al maggior rendimento del lavoratore cottimista.

In realtà i contratti collettivi in generale si limitano a fissare il cosiddetto utile o minimo di cottimo, ossia una percentuale del minimo di paga base che l'azienda è tenuta a corrispondere in conseguenza del maggior rendimento del cottimista⁵¹.

Nel caso di retribuzione a provvigione l'aleatorietà dipende dal fatto di essere il compenso commisurato, in percentuale, al valore degli affari conclusi, condotti a buon fine, o promossi da lavoratore, affari la realizzazione dei quali è condizionata non esclusivamente dal contegno del lavoratore ma anche dal mercato nel quale il lavoratore in concreto opera⁵².

Il trattamento economico complessivo percepito dal lavoratore retribuito tramite provvigioni non può essere inferiore ai minimi dell'art. 36 Cost. se lo fosse ci troveremo ad un rapporto di lavoro autonomo nel quale l'agente non ha alcun trattamento minimo garantito, ma ha la possibilità di conseguire maggiori guadagni nei periodi più favorevoli⁵³.

⁴⁹ Memento Pratico Ipsa-Francis Lefebvre: *Lavoro, Milano*, 2015.

⁵⁰ Cass. Se. Lav., 24 aprile 1981 n. 2481

⁵¹ Analisi dell'art 2101 C.C. di Memento Pratico Ipsa-Francis Lefebvre: *Lavoro, Milano*, 2015.

⁵² E. Gragnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* pag 73, 2012, Torino.

⁵³ Cass., 23 gennaio 2006, n. 1261, in Riv. It. Dir. Lav., 2007, II, 31 ss.; Pret. Bologna, 15 ottobre 1985, Inf. Previd., 1986, 1323 s.,

La partecipazione agli utili dell'impresa (forma di remunerazione del lavoro subordinato) è prevista dall'art. 2102 C.C., ed è una forma di retribuzione che collega il compenso ad un “risultato economico finale” sul quale influiscono “l'impegno dei lavoratori, ma influiscono altresì, e in misura per lo più preponderante, circostanze molteplici totalmente indipendenti da quell'impegno, quali le scelte strategiche del *management* , le condizioni economico-finanziarie dell'impresa, l'andamento del mercato del prodotto o del mercato finanziario⁵⁴.”

Il sistema di partecipazione ai prodotti è tipica del settore agricolo e della pesca ed il lavoratore viene retribuito con una percentuale calcolata non sugli utili, bensì sulla produzione aziendale. Questo compenso sarà una parte della retribuzione complessiva, perché è solamente un'integrazione alla retribuzione percepita in misura fissa. Data l'aleatorietà di questi due ultimi sistemi retributivi la giurisprudenza ha previsto che al lavoratore retribuito in tutto o in parte con la partecipazione agli utili o ai prodotti, sia garantito in ogni caso un trattamento retributivo minimo proporzionale e sufficiente⁵⁵. Per il lavoratore c'è la possibilità, grazie a questi due tipi di retribuzione , di verificare che le risultanze di bilancio e i dati forniti dall'imprenditore siano veritieri e in caso contrario egli potrà rivalersi attraverso azioni giudiziarie per dimostrare l'ammontare reale degli utili, rivendicando eventualmente una maggiore retribuzione⁵⁶.

La forma espressa nel comma 3 “lavoratori siano retribuibili in tutto o in parte...” è giustificata dal fatto di essere antecedente all'emanazione della costituzione che grazie all'art 36 Cost si riconosce al lavoratore il diritto ad una retribuzione minima che deve essere sempre garantita⁵⁷.

Sino ad ora si è parlato di alcune delle fonti della Retribuzione, in primis la Costituzione italiana e il Codice Civile; ora si passa alla successiva fonte: la **contrattazione collettiva** che può essere suddivisa su più livelli:

- *accordi interconfederali*, in cui contrattano Cgil, Uil, Cisl e le associazioni negoziali delle imprese, come Confindustria;

⁵⁴ E. Gagnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* pag 73, Torino, 2012; Ichino, op. cit., 201 che osserva come, per tale ragione, “il premio collegato alla redditività dell'impresa” abbia “una funzione incentivante relativamente modesta per i lavoratori appartenenti alle categorie medio o basse”. Sul confronto fra salario di produttività e partecipazione agli utili cfr. Pessi, op. cit., 3.

⁵⁵ Cass., 21/6/1983, n. 4267

⁵⁶ Cass., 16/4/1968, n. 1117

⁵⁷ E. Gagnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* pag 73, Torino, 2012

- *contratto collettivo nazionale*, in cui negoziano sindacati nazionali rappresentanti le varie categorie e le relative associazioni imprenditoriali;
- *contratto collettivo aziendale*, è un accordo determinato per i lavoratori di una determinata impresa, tendenzialmente migliorativo rispetto ai CCNL;
- *contratto collettivo territoriale*.

1.4 Contrattazione Collettiva

1.4.1 Cenni storici

Si definisce il contratto di lavoro⁵⁸ come quell'accordo tra un datore di lavoro (o un gruppo di datori di lavoro) ed un'organizzazione o più di lavoratori, che ha lo scopo di stabilire il trattamento minimo garantito e le condizioni di lavoro alle quali dovranno conformarsi i singoli contratti individuali stipulati sul territorio nazionale.

Il mondo della contrattazione collettiva è assai complesso, perché vi sono una molteplicità di associazioni sindacali e una molteplicità di contratti collettivi. Bisogna cercare di comprendere chi contratta, cosa contratta e a quale livello.

Nella prassi negoziale italiana, l'articolarsi su più livelli di contrattazione fa sì che non vi sia una prassi consolidata poiché ci sono casi in cui si rimanda alla contrattazione aziendale dal livello nazionale, anche se si può affermare che in generale il contratto nazionale di categoria si occupa di determinare la nozione di retribuzione, utili ai fini del calcolo degli elementi retributivi indiretti e differiti⁵⁹.

Per determinare i trattamenti retributivi da parte della contrattazione collettiva è opportuno fare un'analisi dell'evoluzione storica e dei cambiamenti intercorsi negli ultimi anni.

Una prima fase attorno gli anni '50 in cui c'è la supremazia del livello interconfederale e della contrattazione collettiva per grandi rami economici⁶⁰. L'obiettivo era tutelare la stabilità dell'occupazione e del reddito disciplinando standard di trattamento economico e normativo per l'intera categoria dei lavoratori; in particolare per le questioni retributive si fa riferimento quasi esclusivo al livello confederale.

Attorno gli anni '60 la centralità dell'attività negoziale delle confederazioni viene a ridursi (al meno per gli aspetti retributivi), lasciando spazio ai primi contratti aziendali stipulati dalle Commissioni interne che, per la maggior parte, riguardano istituti retributivi (ad esempio, premi ed incentivi)⁶¹.

⁵⁸ Giugni, Messina, Redenti e Riva-Sanseverino inseriscono il contratto collettivo nella categoria dei c.d. contratti normativi, dato che “determinano i contenuti di una futura produzione contrattuale”.

⁵⁹ E. Gagnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* pag 114, Torino, 2012

⁶⁰ V. Foa, *La struttura del salario*, Alfani, 1976, pag. 18, che definisce la contrattazione collettiva centralizzata e interconfederale quale quella “stipulata fra le confederazioni dei lavoratori, che raggruppano tutti i lavoratori iscritti al sindacato, per tutte le categorie, e settori produttivi e per tutte le province”;

⁶¹ E. Gagnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* pag 115, Torino, 2012

Sul ruolo svolto dalle Commissioni interne interviene definitivamente l'accordo interconfederale del 1966 che nega a queste ultime una vera e propria rappresentanza sindacale e la legittimazione alla stipula di contratti collettivi, riconoscendo quindi la loro natura asindacale e il conseguente inquadramento nella categoria dei contratti pluri soggetti⁶².

Negli anni '60, quindi, si assiste all'affermazione del contratto collettivo di categoria grazie ad un accordo del 1962 che sancisce, appunto, il riconoscimento della contrattazione aziendale sulla base delle competenze determinate dal CCNL attraverso le clausole di rinvio⁶³; e definisce gli organismi competenti a svolgere la contrattazione aziendale, che diventano i sindacati provinciali di categoria.

La rilevanza del contratto aziendale è stata riconfermata dal Protocollo Ciampi del 1993.

Dopo gli anni '60 vi è un ciclo di lotte sindacali, il cosiddetto autunno caldo e vi è l'approvazione dello Statuto dei lavoratori⁶⁴. Lo Statuto interviene come strumento di sostegno e di razionalizzazione della presenza sindacale nei luoghi di lavoro.

Tale fase è definita di massimo decentramento e di minima istituzionalizzazione, in cui ogni livello di contrattazione acquista autonomia con riferimento agli oggetti, alle procedure e agli agenti della contrattazione⁶⁵.

In questi anni ha, quindi, luogo la contrattazione non vincolata, durante questa fase ciascuno dei due livelli di contrattazione è formalmente autonomo, e la contrattazione aziendale può essere aperta in qualsiasi momento e in qualsiasi sede per qualsiasi materia durante la vigenza del CCNL; vi è quindi un forte decentramento e la fine dell'ordine gerarchico fondato sulle clausole di rinvio e di tregua.

Negli anni '70 si assiste ad una crisi petrolifera, aumento dei prezzi delle materie prime, riduzione dei salari e dell'occupazione e aumento dell'inflazione, tutto ciò determina una ricentralizzazione del CCNL.

Grazie al livello interconfederale viene stipulato un accordo sulla indicizzazione dei salari al costo della vita nel 1975 e uno sul costo del lavoro nel 1977.

⁶² F. Lunardon, *Il contratto collettivo aziendale...* p. 11-12

⁶³ Il contratto collettivo rimanda per alcune materie a quello aziendale/territoriale, per esempio forme retributive incentivanti collettive e sistemi di classificazione diversi da quelli nazionali.

⁶⁴ LEGGE 20 maggio 1970, n. 300 Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale, nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento. Statuto dei lavoratori. Il testo della legge 300/1970(www.StudioCataldi.it)

⁶⁵ G. Giugni, *Il sindacato fra contratti e riforme*, 1969-1973, 1973, De Donato, Bari, pag. 90 e ss.;

Si riconosce alla contrattazione di categoria la competenza a negoziare anche le variazioni nelle retribuzioni, anche se alcuni autori evidenziano come la dinamica salariale indotta dai contratti di categoria resta inferiore rispetto alla contrattazione interconfederale in una prospettiva diretta a garantire regolazione comune ad un aspetto come quello della indicizzazione automatica dei salari all'andamento del costo della vita, attraverso la *scala mobile* o anche detta *indennità di contingenza*.⁶⁶

Questa ricentralizzazione comporta una riduzione di utilizzo dei contratti nazionali ed aziendali. È proprio in questo periodo viene coinvolto maggiormente il sindacato sulle scelte di politica economica⁶⁷.

Per quanto riguarda l'evoluzione del sistema di contrattazione collettiva si osserva il passaggio da un rigido centralismo alla valorizzazione del decentramento suggellato dall'accordo del '93, anche se segnali di inversione di tendenza si sono verificati già dal 1983, periodo in cui la contrattazione viene a farsi "triangolare", poiché si instaura la prassi di tavoli di confronto fra il Governo e le parti sociali a difesa dei redditi e le politiche tariffarie e fiscali⁶⁸.

Vengono realizzati due accordi importanti: il primo accordo (1983), denominato accordo Scotti, sancisce la politica di contenimento dei salari (per combattere l'inflazione); il secondo accordo prese il nome di accordo di S. Valentino perché stipulato proprio il 14 febbraio 1984.

Obiettivo primario degli accordi è il contenimento del costo del lavoro e segnano l'avvio di una politica di flessibilizzazione della disciplina del rapporto di lavoro riconoscendo maggior spazio a forme contrattuali flessibili come il contratto a tempo determinato, e regolano per la prima volta il part-time e il contratto di solidarietà⁶⁹.

Nel Protocollo dell'83 però, vi era una norma che faceva riferimento al principio di non ripetibilità, che non permetteva alla contrattazione aziendale di tornare su materie già definite dai contratti collettivi superiori⁷⁰. Alla fine degli anni '80 c'era l'esigenza di incrementare la produttività del lavoro e quindi partendo da questo presupposto parte il processo di flessibilizzazione organizzativa

⁶⁶ E. Gragnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* pag 116, Torino, 2012

⁶⁷ M. Martone, *Governo dell'economia e azione sindacale*, op. cit.

⁶⁸ E. Gragnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* pag 116, Torino, 2012

⁶⁹ Cfr. l'art. 23 legge n. 56 del 1987 per il contratto a tempo determinato, che consentiva ai soggetti sindacali il potere di introdurre nuove fattispecie tipizzate per l'apposizione del termine. La legge n. 863 del 1984 per l'introduzione dei contratti di solidarietà difensivi e dei contratti di lavoro a tempo parziale (art. 5).

⁷⁰ T. Treu, *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in Riv. Giur. Lav., 1993

,che vede nel contratto decentrato uno strumento imprescindibile e che ancora oggi non è giunto a conclusione.

Storicamente, quindi, si sono affermati tre livelli di contrattazione collettiva⁷¹, accennati brevemente precedentemente, rispecchianti generalmente i livelli organizzativi dei soggetti negoziali:

- livello interconfederale;
- quello nazionale di categoria;
- decentrato (territoriale/aziendale).

⁷¹ Fulvio Corso, *Il diritto Sindacale*, G.Giappichelli Editore, Torino, 2011

Gli ultimi due livelli hanno acquisito una rilevanza centrale, soprattutto attorno gli anni '60/'70 che hanno visto l'affermarsi della contrattazione aziendale accanto a quella nazionale e, successivamente, il Protocollo Ciampi del 1993 fissò delle regole, che misero ordine al sistema delle relazioni sindacali italiane.

Tale Protocollo⁷², definito come il “sistema costituzionale”⁷³ delle relazioni industriali a sottolinearne l'azione su redditi, occupazione, politiche del lavoro e supporto all'economia produttiva, ha affermato un doppio livello:

1. nazionale;
2. aziendale o territoriale⁷⁴;

e ne ha disciplinato i rapporti fra gli accordi di diverso livello.

In particolare il *contratto nazionale di categoria* aveva durata di 2 anni per la parte retributiva e di 4 anni per la parte normativa, doveva garantire il potere d'acquisto dei salari e poteva adattarli anche agli incrementi settoriali di produttività.

Il *contratto collettivo di secondo livello*, invece, aveva durata di 4 anni sia per la parte retributiva sia per la parte normativa, poteva intervenire sulle materie espressamente rinviata dal contratto nazionale e aveva competenza esclusiva nella regolamentazione della retribuzione variabile⁷⁵.

I problemi di competitività dell'economia italiana e la crisi di numerose imprese misero in difficoltà la contrattazione collettiva di secondo livello⁷⁶.

⁷² T. TREU, *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in Riv. Giur. Lav., 1993, 215 ss.; G. ROMA, *Le funzioni della retribuzione*, Bari, Cacucci, 1997; C. ZOLI, *Struttura della contrattazione collettiva e rapporti tra contratti collettivi di diverso livello*, in *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, Napoli, Editoriale scientifica, 2006, 301 ss.

⁷³ T. TREU, *L'accordo...*, op. cit., 215, Come ha definito il protocollo del 1993 l'allora ministro del lavoro G. Giugni.

⁷⁴ G. M. Casamento e M. Proietti, *Lezioni di Diritto del Lavoro e Processuale Lavoro*, Cedam, Padova, 2013, "... stabilisce condizioni economiche o normative migliorative e, solo in materie, ad esso demandate"

⁷⁵ C. ZOLI, *Struttura della contrattazione...*, op. cit., 302.

⁷⁶ C. ZOLI, *Struttura della contrattazione e rapporti tra contratti collettivi di diverso livello*, op. cit., p. 1873, il quale afferma anche che, con riguardo alle forme di retribuzione variabile, spesso le erogazioni, anziché essere legate ad obiettivi di produttività e di redditività, erano in cifra fissa secondo il Protocollo.

1.4.2 Accordo Interconfederale 15 aprile 2009

Dopo diversi anni si è sentita l'esigenza di una "revisione" delle regole della contrattazione collettiva sancite dall'accordo di luglio 1993⁷⁷. Solamente nel 2008 si sono poste le premesse per rivedere il Protocollo, giungendo così il 22 gennaio 2009 alla stipulazione di un nuovo accordo sugli "assetti contrattuali"⁷⁸; questo accordo venne tradotto nell'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 per il settore industriale, l'A.I. Confservizi del novembre 2009 e l'A.I. del settore agricolo del 22 settembre 2009.

Di seguito, quando si fa riferimento all'A.I. del 2009, ci si riferirà all'A.I. dell'industria.

Il protocollo Ciampi è stato "superato" dall'accordo quadro e dagli accordi interconfederali emanati in sua attuazione; perché l'accordo di gennaio non è stato siglato dalla confederazione maggiormente rappresentativa, la CGIL, che rivendicava l'applicazione del Protocollo del 1993⁷⁹.

La struttura della contrattazione nell'Accordo del 15 aprile 2009 resta fondata su due livelli, ma riduce il ruolo dell'accordo nazionale in materia retributiva nell'intento di favorire la diffusione del secondo livello contrattuale⁸⁰. Viene unificata la durata dei contratti collettivi, per entrambi i livelli, e portata a 3 anni sia per la parte economica che per quella normativa⁸¹.

Una delle principali novità dell'intesa riguarda la modifica al sistema di adeguamento del potere d'acquisto delle retribuzioni come definito nel 1993, che, tra l'altro, costituì uno dei principali motivi di rifiuto dell'accordo da parte della Cgil⁸². La Cgil, in fase di firma, ha negato la sottoscrizione dell'intesa, che aveva il compito di salvaguardare il potere di acquisto delle retribuzioni e così si verificò, pertanto, un esempio di contrattazione zoppa, non essendo vincolante nei confronti di quella confederazione sindacale⁸³.

⁷⁷ G. Giugni, *Relazione finale della commissione per la verifica del protocollo del 23 luglio 1993*, in Riv. Gir. Lav., I, 1998 ; G. Giugni, *La lunga marcia della concertazione*, a cura di Ferrari e La Macchia, Bologna, 2003.

⁷⁸ E. Gragnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* pag 116, Torino, 2012

⁷⁹ Si deve menzionare l'A.I., 15 aprile 2009 per il settore industriale, l'A.I. Confservizi del novembre 2009 e l'A.I. del settore agricolo del 22 settembre 2009. Di seguito, quando si farà riferimento all'A.I. del 2009, ci si riferirà all'A.I. dell'industria.

⁸⁰ V. Bavaro, *Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell'"archetipo" FIAT di Pomigliano d'Arco*, in Quad. Rass. Sind., 2011, 3, 2 ss.; cfr. anche C. ZOLI, *L'accordo interconfederale...*, op. cit., 6 ss.

⁸¹ E. Gragnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* pag 116, Torino, 2012

⁸² E. Gragnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* pag 131, Torino, 2012

⁸³ E. Gragnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* pag 131, Torino, 2012

Il contratto nazionale ha un ruolo centrale in materia retributiva ed una delle novità è l'adozione, come parametro per i rinnovi contrattuali, dell'IPCA, indice dei prezzi al consumo armonizzato in ambito europeo per l'Italia e depurato dalla dinamica dei prezzi dei beni energetici importati⁸⁴; è stato sviluppato dall'Istituto di Statistica per assicurare una misura dell'inflazione comparabile a livello europeo.

Il CCNL conserva la sua funzione di adeguamento delle retribuzioni all'andamento dell'inflazione calcolato sulla base del nuovo indice, nonché di recupero dell'eventuale scarto tra inflazione prevista ed inflazione reale al momento del successivo rinnovo.

Perde, invece, la funzione, prevista dal Protocollo '93, di aumentare le retribuzioni reali utilizzando una quota della produttività media di settore.

Per realizzare la centralizzazione della contrattazione di secondo livello viene adoperato come strumento l'*elemento economico di garanzia* (somma che le aziende devono erogare ai propri dipendenti nel caso in cui non sia stato negoziato un premio di risultato a livello decentrato). Le aziende sono obbligate ad erogare questa voce retributiva aggiuntiva, stabilita a livello nazionale e slegata dal proprio andamento economico-produttivo, dovrebbero da ciò trarre incentivo a negoziare il premio di produttività. Il premio di produttività resta di competenza del contratto decentrato, come già previsto nel 1993, per favorire aumenti retributivi derivanti da incrementi di produttività aziendale⁸⁵.

Il contratto nazionale governa le competenze dei livelli inferiori di contrattazione. Il secondo livello di contrattazione prevede le forme retributive legate a produttività e redditività.

Rimane la stessa struttura gerarchica che trova però delle clausole di uscita ed apertura (opting out), che possono ora essere contenute nei CCNL.

Queste clausole prevedono la possibilità per i contratti decentrati di derogare, anche in peius, i trattamenti previsti da contratto nazionale, tranne per ciò che riguarda il salario minimo⁸⁶.

Vi può quindi essere una contrattazione al "ribasso" nel caso in cui l'azienda verta in condizioni di crisi per cui vi può essere una deroga alla immodificabilità delle mansioni per evitare licenziamenti o il trasferimento dell'azienda per favorire la circolazione di aziende anche se in crisi; perché

⁸⁴ E. Gagnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* pag 140, Torino, 2012

⁸⁵ 'A.I. 2009, punto 3.1, parla di aumenti salariali legati "al raggiungimento di obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza, efficacia ed altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività nonché ai risultati legati all'andamento economico delle imprese, concordati con le parti"

⁸⁶ E. Gagnoli e S. Palladini, *La Retribuzione*, Torino, 2012

avvenga una contrattazione a ribasso devono, pertanto, esserci delle situazioni di crisi oppure devono incentivare lo sviluppo economico di un'area o di singole aziende. L'accordo del 2009 afferma che la deroga del CCNL deve essere esercitata sulla base di "parametri oggettivi individuati dal contratto nazionale di lavoro". Tali intese modificative devono essere stipulate congiuntamente dalle associazioni industriali territoriali e le strutture territoriali delle organizzazioni sindacali stipulanti il contratto medesimo. Tuttavia, è previsto un meccanismo di legittimazione delle deroghe al contratto nazionale di tipo centralizzato, che si basa sulla autorizzazione da parte delle associazioni nazionali delle eventuali deroghe proposte dalle corrispondenti associazioni territoriali⁸⁷.

L'accordo interconfederale del 2009 riguarda il calcolo del premio variabile sulla base di *risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati fra le parti*⁸⁸. Secondo la dottrina maggioritaria⁸⁹ la retribuzione variabile regolata nell'A.I. del 2009 premia il personale quando l'impresa ha un andamento positivo sul mercato.

È prevista inoltre l'apertura della contrattazione del premio di risultato in seguito allo scambio di informazioni sulle condizioni produttive ed occupazionali e le relative prospettive, fra datore di lavoro e rappresentanti sindacali dei lavoratori.

1.4.3 Accordo Interconfederale 28 giugno 2011

Infine dopo l'Accordo Interconfederale del 2009 c'è stato l'Accordo Interconfederale (d'ora in poi denominato A.I.) del 28 giugno 2011 con il quale è stata nuovamente raggiunta l'unità sindacale; i firmatari furono Confindustria, CGIL, CISL e UIL. Proprio come avvenne nel 1993, ci si è trovati in difficoltà, sul piano economico, dagli sviluppi della globalizzazione come ci avvisava da tempo la dottrina⁹⁰. Quindi questo accordo sembrerebbe porre il sistema sotto il controllo delle

⁸⁷Il punto 5.3 dell'A.I. del 15 aprile 2009 recita: "In ogni caso le intese così raggiunte, per essere efficaci, devono essere preventivamente approvate dalle parti stipulanti i contratti collettivi nazionali di lavoro della categoria interessata". Il punto 3.6 dello stesso accordo indica i Collegi di conciliazione e arbitrato come strumenti per regolare i conflitti e gestire le patologie per l'intera disciplina della contrattazione di secondo livello. Mancano, in realtà, indicazioni precise e si lascia ai contratti nazionali il compito di autoregolamentare la risoluzione dei conflitti sull'applicazione e interpretazione delle norme contrattuali in tema di secondo livello di contrattazione.

⁸⁸ A.I. 2009

⁸⁹ A. Maresca, *Le forme...*, op. cit., 5 ss.; M. Vitaletti, *La retribuzione...*, op. cit., 48 ss.

⁹⁰ P. Ichino, *A cosa serve il sindacato?*, Mondadori 2005;

A. Perulli, *Diritto del lavoro, codici di condotta e clausole commerciali*, Padova, Cedam, 2005.

confederazioni e, dunque, della struttura contrattuale fino a quel momento sviluppata⁹¹. Vi sono notevoli aperture con riguardo al ruolo del contratto aziendale, ma in fondo sembra che il livello categoriale di contrattazione collettiva possa reggere l'impatto con il contesto esterno e con l'assenza di risposte da parte del governo in carica⁹².

Con questo A.I. ci fu un'intesa⁹³ su:

- regole per la misurazione della rappresentatività;
- efficacia dei contratti collettivi aziendali;
- clausole di tregua sindacale.

Da questo punto di vista l'A.I. del 28 giugno 2011 non contempla il contratto territoriale come secondo livello, facendo insorgere qualche interrogativo circa la possibilità di richiamare l'A.I. del 15 aprile 2009⁹⁴. Quindi da un lato l'A.I. attribuisce maggiori competenze alla contrattazione decentrata, mentre dall'altro la mancanza del livello territoriale, anche alla luce del limitato numero di addetti nella netta maggioranza delle nostre imprese, riduce fortemente la possibilità di un'effettiva diffusione in un maggior numero di imprese⁹⁵.

Il tratto caratterizzante di questo accordo è la virata verso l'unitarietà sindacale, quando ormai dopo l'accordo del 2009 si riteneva perduta. Durante i governi degli anni 2002-2006, 2008-2013 ci furono intese separate, poi nonostante le stesse associazioni imprenditoriali e sindacali, inizialmente favorevoli a firmare accordi separati, optarono per il cambiamento grazie anche al riposizionamento della CGIL.

La CGIL ha deciso di partecipare, rompendo così la separazione con le altre organizzazioni sindacali, perché in questo accordo si fa riferimento al principio maggioritario che riconosce un'efficacia generale ai contratti, nei confronti delle sole organizzazioni sindacali firmatarie.

La vigenza delle intese del 1993 e del 2009 rimane tuttora controversa⁹⁶, in quanto l'A.I. del 28 giugno 2011 non interviene su delle questioni di cui hanno parlato i precedenti accordi.

⁹¹ F. Carinci, *Testo Unico sulla rappresentanza*, 2014

⁹² M.Persiani, *Osservazioni estemporanee sull'accordo interconfederale del 2011*, 2011.

⁹³ L.Mariucci, *Un buon accordo, finalmente!*, in *www.cgil.it*, 29 giugno 2011;

T.Treu, Editoriale, *Una nuova era per i sindacati*, in *Europa*, 30 giugno 2011;

R.Pessi, *Unità sindacale ed efficacia dei contratti collettivi*, in *www.cuore&critica.it*, 21 luglio 2011

⁹⁴ C. Zoli, *L'Accordo interconfederale...*, op. cit., 7 s.

⁹⁵ D. Garofalo, *Gli accordi territoriali di secondo livello*, in *Mass.Giur.Lav*, 2012

⁹⁶ C. Zoli, *L'accordo interconfederale...*, 2006

Questo accordo nasce per dare stabilità interna ai sindacati reduci dal caso Fiat⁹⁷ (vicenda di Pomigliano e Mirafiori), nonché dal tormentato rinnovo contrattuale del settore metalmeccanico. Questi casi hanno avuto pesanti ripercussioni di carattere politico-economico e sociale che si sono andati a sommare in un contesto di crisi economica europeo oltre che nazionale.

Passando all'analisi dell'accordo interconfederale si può dire che una delle novità più importanti è la fissazione per le organizzazioni sindacali di una soglia minima di iscritti del 5% per la partecipazione alle trattative a livello nazionale; questo perché vi è una ponderazione, effettuata dal Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) tra dato elettorale (elezione RSU⁹⁸) e dato associativo (deleghe per contributi⁹⁹).

Il meccanismo della rappresentatività con introduzione di un limite minimo, ha una doppia funzione:

- di rappresentatività sufficiente per l'ammissione alle trattative nazionali;
- di rappresentatività complessiva per il consenso necessario alla valida sottoscrizione dei contratti collettivi nazionali di categoria senza che nessun ulteriore adempimento sia previsto per la validazione del contratto collettivo nazionale¹⁰⁰.

Il riferimento al principio maggioritario, di cui alla pagina precedente, risponde alle esigenze del sindacato comparativamente più rappresentativo e consente di “porre nel nulla un eventuale contratto aziendale, anche peggiorativo, con effetti vincolanti nei confronti di tutti i lavoratori iscritti alle associazioni aderenti alle confederazioni firmatarie dell'Accordo Interconfederale”¹⁰¹.

Sul secondo punto dell'accordo si garantisce la certezza dei trattamenti economici grazie al *contratto collettivo nazionale di lavoro*¹⁰².

Questo punto si lega al terzo in quanto si può ben coordinare con la competenza delegata del contratto aziendale, che si esercita per le materie delegate, in tutto o in parte, dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge¹⁰³.

⁹⁷ F.Carinci, *l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011*, 2011

⁹⁸ Organismo sindacale che esiste in ogni luogo di lavoro pubblico e privato ed è costituito da non meno di 3 persone elette da tutti i lavoratori iscritti e non iscritti al sindacato(dall'accordo interconfederale 1993).

⁹⁹ Le deleghe vengono certificate dall'INPS Art. 26 l. n. 300 del 1970.

¹⁰⁰ L. Battista, *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011*, Mass. di Giurispr. del Lav., n° 8-9/2011.

¹⁰¹ S. Passarelli G., *Accordo interconfederale 28 giugno 2011 e art. 8 d.l. 138/2011 Conv. Con modifiche L. 148/2011: molte divergenze e poche convergenze*, Arg. Dir. Lav., fasc. 6, pag. 1225,2011.

¹⁰² Punto 2, L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011

¹⁰³ Punto 2, L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011

Il fatto che le materie possano essere delegate dal contratto o dalla legge implica la possibilità di un decentramento sregolato, per la possibile contrattazione tra le competenze rinviate dall'una e dall'altra fonte¹⁰⁴. Si possono individuare due dottrine differenti circa le materie delegate.

La prima dottrina stabilisce che il contratto nazionale può delimitare l'ampiezza della delega (potrà coprire solo alcuni aspetti di materie più generali che saranno regolate dalla contrattazione di primo livello) e i limiti entro i quali questa deve essere esercitata¹⁰⁵.

La seconda dottrina individua la materia delegata, anche laddove la delega sia espressamente riferita solo ad una parte della stessa materia¹⁰⁶.

Il contratto aziendale può modificare le materie previste dal CCNL solo *in melius*, in quanto per apportare deroghe peggiorative si dovranno attivare le **clausole d'uscita** menzionate al punto 7 dell'accordo¹⁰⁷.

Dopo aver parlato di alcuni punti salienti, si passa alla parte centrale dell'accordo, al punto 4 si stabilisce che *i contratti collettivi aziendali per le parti economiche e normative sono efficaci per tutto il personale in forza*¹⁰⁸;

Tale efficacia è condizionata dall'approvazione del contratto da parte della "*maggioranza dei componenti delle rappresentanze sindacali unitarie elette secondo le regole interconfederali vigenti*".

Dopo aver letto questa clausola si sottolinea che anche in questa occasione non si parla di efficacia *erga omnes* degli accordi sindacali, ma di un'efficacia limitata agli iscritti ai sindacati.

Il problema, quindi, che persiste riguarda la determinazione dell'efficacia del contratto aziendale nei confronti dei lavoratori aderenti alle organizzazioni sindacali non firmatarie dell'accordo e per quelli non iscritti ad alcun sindacato.

Mentre, la clausola quarta, regola l'ipotesi in cui il contratto di secondo livello aziendale sia sottoscritto dalle Rsu, la clausola quinta, disciplina il caso in cui il contratto sia concluso dalle

¹⁰⁴ L. Bellardi, *L'accordo interconfederale del 28 giugno*, op. cit. M. Ricci, *L'Accordo interconfederale 28 giugno 2011*, 2011

¹⁰⁵ S. Passarelli G., *Accordo interconfederale 28 giugno 2011 e art. 8 d.l. 138/2011 Conv. Con modifiche L. 148/2011: molte divergenze e poche convergenze*, Arg. Dir. Lav., fasc. 6, pag. 1231, 2011.

¹⁰⁶ M. Persiani, *Osservazioni sull'accordo interconfederale del 2011*, Arg. Dir. Lav., pag. 451, 2011.

¹⁰⁷ Punto 7, Accordo interconfederale 2011

¹⁰⁸ Punto 4, Accordo interconfederale 2011

Rsa¹⁰⁹, così come disciplinate dall'art. 19 della legge n. 300/70, individuando una serie di condizioni in base alle quali il contratto collettivo aziendale stipulato dalle RSA esplica la stessa efficacia generalizzata riconosciuta a quello concluso dalle RSU.

La seconda parte della clausola 5 contiene una procedura specifica volta a respingere i contratti collettivi stipulati dalle Rsa, i contratti collettivi aziendali approvati dalle rappresentanze sindacali aziendali con le modalità sopra indicate devono essere sottoposti al voto dei lavoratori promosso dalle rappresentanze sindacali aziendali a seguito di una richiesta avanzata, entro 10 giorni dalla conclusione del contratto, da almeno una organizzazione firmataria del presente accordo o almeno dal 30% dei lavoratori dell'impresa. Per la validità della consultazione è necessaria la partecipazione del 50% più uno degli aventi diritto al voto. L'intesa è respinta con il voto espresso dalla maggioranza semplice dei votanti¹¹⁰. Tale procedura appare dettata per gestire l'eventuale dissenso di un sindacato confederale, infatti, solo le relative RSA sono legittimate a chiedere la consultazione, anche disgiuntamente.

La clausola 6¹¹¹ si occupa della legittimità delle clausole di tregua sindacale contenute nei contratti collettivi. Le clausole di tregua sono un vincolo per i sindacati perché non devono ricorrere a mezzi di lotta e azione sindacale (es. lo sciopero) durante l'arco di vigenza del contratto collettivo. Questo perché il contratto collettivo è stato sottoscritto dai suddetti sindacati dando in questo modo il loro consenso al contenuto. Questa disposizione non prevede che la clausola di tregua debba ritenersi implicita negli accordi aziendali¹¹² o che i suddetti accordi debbano contenerla. Essa è chiara nel prevedere che nel caso in cui la clausola di pace sia contemplata dagli accordi, essa debba intendersi come vincolante non per i lavoratori, bensì esclusivamente per le rappresentanze operanti in azienda e le associazioni sindacali firmatarie dell'accordo interconfederale. In caso di violazione di questa

¹⁰⁹ Eletta dagli iscritti del singolo sindacato e/o designata dall'organizzazione sindacale. Rsa tutela soltanto gli iscritti a quel singolo sindacato e non è titolare della contrattazione aziendale.

¹¹⁰ Punto 5, Accordo interconfederale 2011.

¹¹¹ Punto 6, Accordo interconfederale del 2011, “ i contratti collettivi aziendali, approvati alle condizioni di cui sopra, che definiscono clausole di tregua sindacale finalizzate a garantire l'esigibilità degli impegni assunti con la contrattazione collettiva, hanno effetto vincolante esclusivamente per tutte le rappresentanze sindacali dei lavoratori ed associazioni sindacali firmatarie del presente accordo interconfederale operanti all'interno dell'azienda e non per i singoli lavoratori”;

¹¹² M. Barbieri, Tutti i pericoli (e le insidie) di un testo contraddittorio, in «il Manifesto» del 30 giugno 2011
V. Bavaro, *Un profilo dell'accordo interconfederale Confindustria del 28 giugno 2011*, cit.

clausola sono previste sanzioni come la deroga dei contributi versati dagli iscritti o la revoca di permessi sindacali a vario titolo¹¹³.

Il dibattito sorto su questo punto 6 riguarda l'incostituzionalità, poiché violerebbe l'art. 40 della costituzione o meglio violerebbe il diritto di sciopero.

Il punto 6 vorrebbe abbattere questa tesi stabilendo che la clausola di tregua sindacale è rivolta e trova applicazione solamente nei confronti delle organizzazioni sindacali, escludendo quindi i singoli lavoratori, unici destinatari del diritto di sciopero che, dunque, rimane inviolato.

Il riconoscimento dell'obbligo di tregua da parte di un accordo interconfederale ha un grosso rilievo, tuttavia il diritto di sciopero rimane un diritto individuale, questa fu la scelta dei soggetti firmatari.

Successivamente è stata confermata la competenza esclusiva del contratto collettivo di secondo livello in materia di retribuzione variabile¹¹⁴, richiamata dall'art. 8 dell'A.I. del 28 giugno 2011.

Il Governo è intervenuto nella cosiddetta manovra di ferragosto¹¹⁵ inserendo una norma, l'art 8 D.L. n. 138/2011, convertito in L. 148/2011, apre il titolo III, denominato "misure a sostegno dell'occupazione". Non a caso l'art. 8 è denominato "sostegno alla contrattazione di prossimità", in quanto questa viene ritenuta essere maggiormente rispondente ai loro interessi¹¹⁶.

In questi anni l'articolo 8 è stato al centro di numerosi dibattiti, perché da un lato attribuisce efficacia *erga omnes* ai contratti collettivi aziendali e territoriali che hanno determinate condizioni,

¹¹³ F. Liso, *Osservazioni sull'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e sulla legge in materia di «contrattazione collettiva di prossimità*, WP CSDLE "Massimo D'Antona n. 129/2011.

¹¹⁴ R. Santucci, *La retribuzione incentivante alla Fincantieri di Castellamare di Stabia*, in *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, a cura di L. Zoppoli, Milano, Giuffrè, 1994, 77 ss. che evidenzia proprio un sistema di "produttività a scalini".

¹¹⁵ Legge 14 settembre 2011, n. 148 ("conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 38, recante ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria e per lo sviluppo. Delega al Governo per la riorganizzazione della distribuzione sul territorio degli uffici giudiziari"), <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2011;148>

¹¹⁶ M. De Luca, *Nuovo assetto del sistema di contrattazione collettiva: contesto, profili problematici, prospettive del contratto di prossimità*, in *Atti del Convegno nazionale su Il diritto del lavoro anno zero? La contrattazione collettiva dopo l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e le novità della manovra finanziaria*, organizzato dall'AGI – Avvocati giuslavoristi italiani (Napoli 28-29 ottobre 2011), Napoli, Edizioni scientifiche italiane, 2012, 143 ss., al quale si rinvia per riferimenti ulteriori. Adde: G. Ferraro, *Il contratto collettivo oggi dopo l'articolo 8 del decreto 138/2011*, WP CSDLE "Massimo D'Antona n. 129/2011.

e, dall'altro, estende la capacità derogatoria di questi contratti, sia rispetto alla disciplina di categoria, che nei confronti di gran parte della legislazione del lavoro¹¹⁷.

Questo articolo nasce per legittimare gli accordi non sottoscritti dalla Cgil e di applicarli nei confronti di tutti i lavoratori iscritti e non, nell'ambito del caso FIAT.

I commi 1, 2 e 2- bis hanno carattere di disposizione generale mentre gli ultimi due rispondono ad esigenze contingenti.

Al primo comma si parla di un'efficacia *erga omnes* che non sia estesa a tutta la contrattazione di secondo livello, ma solo a quella (o a quella parte del contratto collettivo) che intenda conseguire gli obiettivi indicati dal legislatore¹¹⁸.

Sul comma 2 e 2bis, invece, si evince che specifici accordi previsti dai contratti aziendali o territoriali, a fronte di una clausola in bianco, potrebbero regolare (anche in deroga alle disposizioni di legge) un elenco vasto di materie riportate qui di seguito assieme al comma 2 e 2 bis.

Con il secondo comma il legislatore ha voluto intervenire sui problemi giuridici sollevati dagli accordi FIAT.

Questa appare come una norma fatta per una determinata azienda e si rischia, oltre a favorire una singola impresa, anche a sollevare dei problemi e contenziosi in altre imprese, nell'ipotesi in cui il contratto aziendale non sia stato approvato "con votazione a maggioranza"¹¹⁹.

Quando è giunto il momento della conversione da D.L 138 a legge 148 le organizzazioni sindacali hanno discusso parecchio; aggiungendo, infine, una postilla in cui si dice che "*le materie delle relazioni industriali e della contrattazione sono affidate all'autonoma determinazione delle parti*"¹²⁰.

¹¹⁷ E. Gragnoli e S. Palladini, *La Retribuzione*, Torino, 2012

¹¹⁸ A. Garilli, *L'art. 8 della legge n. 148/2011 nel sistema delle relazioni sindacali*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" 139, 2012.

¹¹⁹ F. Scarpelli, *Rappresentatività e contrattazione tra l'accordo unitario di giugno*, 2011

¹²⁰ Legge 148 del 2011

2) LE POLITICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

2.1. Ruolo del contratto individuale

La retribuzione mette a confronto l'interesse del prestatore a percepire il più possibile dal suo lavoro e quello del datore di lavoro a pagare trattamenti economici bassi in cambio del lavoro ricevuto. In questa contrapposizione la retribuzione viene considerata solo come un costo per l'impresa, mentre essa costituisce anche una risorsa per valorizzare le migliori professionalità ed orientare le prestazioni dei lavoratori al conseguimento di obiettivi strategici¹²¹.

Al fine di modellare il trattamento economico in modo più rispondente alle esigenze della singola realtà produttiva, il contratto individuale rappresenta uno strumento alternativo alla contrattazione di secondo livello¹²².

Tuttavia quando ci si occupa della contrattazione individuale nel diritto del lavoro¹²³ è opportuno distinguere fra i lavoratori in possesso di professionalità elevate e spendibili nel mercato, i quali sono effettivamente in grado di contrattare una parte della retribuzione a livello individuale con il datore di lavoro, e quelli più deboli, per i quali *“l'alternativa non è tra contrattazione collettiva e contrattazione individuale (...), ma tra una “retribuzione sindacale”, stabilita con procedure sindacali e una retribuzione stabilita unilateralmente dalle imprese”*¹²⁴. In questa seconda categoria

¹²¹ A. Russo, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale*, Milano, Giuffrè, 2004, si occupa proprio della possibilità di utilizzare la retribuzione in modo strategico per incentivare il personale al conseguimento di obiettivi rilevanti per l'impresa e per fidelizzarlo ad essa.

¹²² Questa alternatività fra contratto collettivo di secondo livello e contratto individuale nella regolamentazione della retribuzione flessibile è sostenuta da A. Russo, *Problemi e prospettive...*, op. cit., 18 ss. e pare potersi desumere da quanto affermato da A. Lassandari, *Contrattazione collettiva e produttività...*, op. cit., 328 ss., ad avviso del quale la mancanza di strumenti che incentivino in modo effettivo la contrattazione di secondo livello ha come risvolto la dimensione dell'unilateralità gestionale che diviene sempre più appetibile per le imprese.

¹²³ M. D'Antona, *Intervento, in Autonomia individuale e rapporto di lavoro*, Atti del X Congresso nazionale di diritto del lavoro, Udine, 10-11 maggio 1991, Milano, Giuffrè, 1994, 192 ss., ad avviso del quale la libertà contrattuale nel diritto del lavoro sovente non garantisce l'autodeterminazione del lavoratore. Al contrario, sono proprio le limitazioni alla libertà contrattuale che consentono al lavoratore un'effettiva libertà di scegliere per sé.

¹²⁴ M. D'Antona, *Variabili normative condizionanti le alternative fra contrattazione collettiva e individuale*, in Il sistema retributivo verso gli anni '90, Napoli, Jovene, 1988, 242 s.; v. anche P. TOSI, *Zone di contrattazione individuale della retribuzione*, in Il sistema..., op. cit., 247 ss.

rientrano non solo i lavoratori sprovvisti di elevate professionalità, ma anche quelli in possesso di competenze offerte sul mercato in eccesso rispetto alla domanda. Per essi la contrattazione a livello individuale di una parte della retribuzione non è effettiva, ma si trasforma in un'erogazione unilaterale dell'impresa, al di fuori di qualsivoglia confronto con il sindacato¹²⁵.

In diversi periodi storici si è assistito ad uno slittamento salariale verso la contrattazione individuale¹²⁶, questo per i lavoratori che accedono a queste opportunità, in modo percepibile, seppure con percorsi informali, la valutazione delle prestazioni prende il posto della tutela collettiva solidaristica, con tutti i rischi di insuccesso e, quindi, con la possibile precarietà delle prospettive di chi vuole competere e chiede ed ottiene la remunerazione di suoi pretesi meriti.

Le parti del trattamento economico contrattate a livello individuale consentono al datore di lavoro di premiare i lavoratori più meritevoli tramite l'erogazione di un trattamento economico eccedente quello previsto nel contratto nazionale¹²⁷. Tale parte aggiuntiva può essere concessa in cifra fissa, o sulla base di sistemi di valutazione delle prestazioni in modo da differenziarne l'attribuzione secondo il merito, o in base a forme di management by objectives preordinate a condizionare il trattamento aggiuntivo al conseguimento di obiettivi prefissati dall'impresa¹²⁸. Il contratto di lavoro

¹²⁵ M. D'Antona, Intervento, op. cit., 247 ss., G. Zilio Grandi, *Un'introduzione...*, op. cit., 603 e anche S. Sciarra, Intervento, in *Autonomia individuale...*, op. cit., 79 ss., ad avviso della quale la libertà contrattuale può essere recuperata solo a partire dalla rete ben tesa di tutele predisposte dal diritto del lavoro, senza le quali il lavoratore si limiterebbe a ratificare scelte fatte unilateralmente dal datore di lavoro; in ottica comparata cfr. B. Bercusson e B. Ryan, *The british case: before and after the decline of collective wage formation*, in *Collective bargaining and wages in comparative perspective*, a cura di R. Blanpain, Netherland, Kluwer law, 2005, 78 s.: in Gran Bretagna si evidenzia che non è realistico parlare di contrattazione del trattamento economico a livello individuale perché essa è sinonimo di retribuzione controllata e gestita dall'impresa. Solo per una categoria molto residuale di lavoratori è possibile parlare effettivamente di contrattazione a livello individuale.

¹²⁶ G. Della Rocca, *Incentivi e flessibilità del salario: cause e risultati*, in *Prospettiva sindacale*, 1990, 75-76, 8 ss., si sofferma sugli slittamenti verso la contrattazione individuale nella determinazione della retribuzione di una parte dei lavoratori sul finire degli anni '80 e cerca di individuarne le ragioni; A. Megale, *Relazioni industriali e politiche contrattuali*, in *Quad. Rass. Sind.*, 2002, 27 ss., osserva come sia progressivamente cresciuta negli anni la quota di retribuzione extra contratto collettivo perché il sindacato «continua a non riuscire a esprimere compiutamente il suo ruolo di autorità salariale nell'area delle nuove e delle vecchie professionalità», 33.

¹²⁷ Con il contratto individuale non è possibile realizzare una diversa ripartizione del rischio fra le parti del contratto di lavoro, in particolare se il contratto nazionale si applica al rapporto di lavoro.

¹²⁸ L. Spagnuolo Vigorita, *Qualità totale e diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè, 1997. Nel volume si spiega come i sistemi di qualità totale nati in Giappone abbiano determinato la marginalizzazione del sindacato; al contrario in Italia questi sistemi, laddove sono stati sperimentati, si sono sviluppati con la partecipazione ed il coinvolgimento del

individuale di lavoro deve uniformarsi per quanto concerne la retribuzione , alle disposizioni del contratto collettivo potendo prevedere clausole rispetto ad esso uniformi sole se più favorevoli al lavoratore (inderogabilità in *peius*)¹²⁹.

sindacato, cfr. al riguardo L. Spagnuolo Vigorita, Introduzione. Qualità totale e compatibilità con il sistema del diritto del lavoro, 4 ss.; più in particolare per quanto attiene alle tecniche retributive di incentivazione del personale e di valorizzazione delle competenze cfr. A. Alaimo, *Qualità totale, tecniche di retribuzione e sistemi di partecipazione aziendale. L'esperienza delle commissioni tecniche miste*, 299 ss.

¹²⁹ E. Gragnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* pag 230 , Torino, 2012

2.2. Cenni storici e Direzione delle Risorse Umane

Si analizza brevemente il percorso storico dello human resource management.

La Direzione del Personale (DIPER¹³⁰) si è sviluppata assieme ai cambiamenti organizzativi, dell'ambiente, del sistema economico-sociale e politico.

Si possono evidenziare 6 fasi¹³¹:

1. Ri-costruzione del sistema industriale (anni '50);
2. Sviluppo sistema economico (anni '60);
3. Conflittualità sindacale (anni '70);
4. Fra ristrutturazione e sviluppo (anni '80);
5. Qualità e produttività (anni '90);
6. La sfida sostenibile (anni 2000).

Negli anni Cinquanta la funzione del personale era “una funzione amministrativa-disciplinare”, perché l'impresa voleva assicurarsi una forza lavoro. La responsabilità della gestione del personale era nelle mani dei capi di primo livello.

Negli anni Sessanta si assiste ad una riorganizzazione del mercato del lavoro, si individuano strumenti come la job evaluation, test psicologici, addestramento e formazione dei quadri. Le responsabilità di gestione sono suddivise sulla base delle diverse linee gerarchiche, tuttavia al personale competente si affidano delle responsabilità: la selezione, la messa a punto di strumenti di valutazione, la fissazione di criteri e principi generali di politica del personale.

Negli anni Settanta la DIPER rivendica maggior visibilità, la gestione del personale acquista un nuovo ruolo che viene definito in vari modi; da alcuni, in termini di mediazione tra il personale e la direzione generale, oppure tra azienda, contesto economico e mercato del lavoro, oppure di mediazione culturale tra società e azienda; da altri in termini di valorizzazione e miglior utilizzo del capitale-lavoro¹³².

Negli anni Ottanta con la diffusione delle nuove tecnologie informatiche, la turbolenza dei mercati, le ristrutturazioni aziendali, si arriva ad una istituzionalizzazione della funzione della Direzione del

¹³⁰ D. Boldizzoni, *Management Delle Risorse Umane*, “La DIPER sono il cuore della funzione manageriale e la sua responsabilità non è esclusiva, ma condivisa.”

¹³¹ D. Boldizzoni, F. Paoletti, *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, 2006

¹³² D. Boldizzoni, *Management delle Risorse Umane*, il SOLE 24 ORE, Milano, 2007

Personale nel sistema aziendale. La gestione delle risorse umane è dotata dei sistemi delle valutazioni delle posizioni, delle prestazioni, del potenziale, di piani retributivi, di formazione, di reclutamento e selezione¹³³. Anche i rapporti con il vertice sono decisamente maggiori rispetto al passato.

Successivamente, attorno gli anni Novanta, c'è un miglioramento continuo della qualità della gestione della risorsa nei sistemi aziendali e la valorizzazione dei bisogni e delle potenzialità delle risorse umane.

Negli anni 2000 alla DIPER viene attribuita la missione di costruzione del capitale umano dell'impresa in una prospettiva di medio-lungo periodo facendo evolvere nel tempo le competenze e le motivazioni delle persone in rapporto alle direttrici strategiche. Parliamo di medio-lungo periodo perché si sviluppa il concetto di sostenibilità¹³⁴.

E' possibile delineare modelli di organizzazione della funzione delle risorse umane che sono emersi in fasi temporali differenti e che sono ancora oggi rinvenibili in aziende in fasi di crescita dimensionale diverse. S'individuano così: l'amministrazione del personale, gestione del personale, sviluppo del personale e valorizzazione delle risorse umane.

L'Amministrazione del personale¹³⁵ è la cosiddetta fase contabile in cui i compiti sono di tipo contabile-amministrativo, per esempio i vari tipi di contratto, le buste paga e tutto ciò che riguarda l'amministrazione del rapporto di lavoro.

Il vertice aziendale, cioè la Direzione Generale, ha poche relazioni con quella che è l'Amministrazione del Personale. Le politiche di gestione del personale vengono delegate ai vertici aziendali senza l'aiuto di supporti e strumenti specialistici, questo perché nelle piccole imprese il fondatore vuole avere il contatto diretto con la risorsa umana. Questo tipo di modello regge fino a

¹³³ D. Boldizzoni, *Management delle Risorse Umane*, il SOLE 24 ORE, Milano, 2007

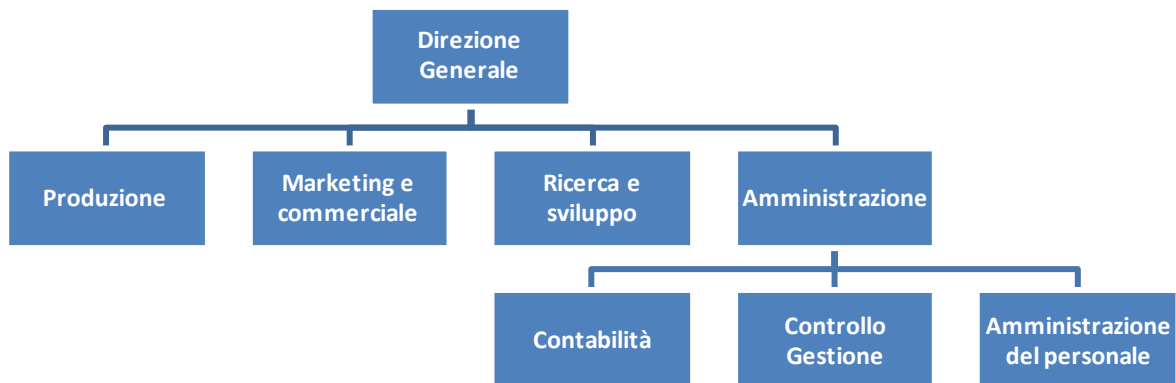
¹³⁴ Una prima definizione di sviluppo sostenibile fu nel documento elaborato da IUCN (International Union for Conservation of Nature), UNEP (United Nations Environment Program) e WWF (World Wide Fund for Nature), dal titolo *World conservation strategy of the living natural resources for a sustainable development*. Nel documento, lo sviluppo viene definito come sostenibile se tiene conto degli effetti sociali e ambientali, oltre che quelli meramente economici, delle risorse esistenti e dei vantaggi e svantaggi di qualsiasi risposta alternativa in una prospettiva di breve e di lungo periodo (IUCN, et al. 1980). Tuttavia, la definizione più nota di sostenibilità è quella offerta, dalla Commissione Brundtland. Nell'introduzione del rapporto della commissione è definito come sostenibile lo "sviluppo economico e sociale che soddisfa i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere ai propri".

¹³⁵ D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1997

quando non c'è: aumento delle dimensioni dell'azienda, ricambio generazionale con l'uscita del fondatore e aumento della complessità dei mercati.

In questi tre casi è necessario riorganizzare la funzione risorse umane per implementare processi di delega e attivare nuove strategie.

Figura 3: Configurazione "Amministrazione del personale"



Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

La gestione del personale è la fase negoziale in cui ai compiti amministrativi si aggiungono quelli gestionali. La direzione del personale definisce delle politiche specifiche e dei supporti tecnici per la gestione delle risorse umane, al vertice aziendale e alla linea operativa.

Nelle aziende di grandi dimensioni la valutazione della performance della direzione del personale si basa su criteri di efficienza e di efficacia nell'impiego del personale.

Figura 4: Configurazione “Gestione del personale”



Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

La direzione delle risorse umane determina il vantaggio competitivo di una azienda¹³⁶. Lo sviluppo del personale ha degli obiettivi primari: adottare in chiave di coerenza le politiche e gli strumenti del personale alle scelte strategiche e organizzative. Ha un forte collegamento con il vertice.

Figura 5: Configurazione “Direzione e Sviluppo delle risorse umane”



Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

Infine c'è la valorizzazione delle risorse umane caratterizzato da invisible asset¹³⁷ cioè da tutte risorse basate sull'accumulo di informazione e conoscenza. Uno dei compiti principali della DIPER è lo sviluppo di questi invisible asset. Rispetto alla strategia aziendale si pone in un modo proattivo e di eliminazione dei vincoli. Il criterio dominante per valutare la performance della DIPER è la capacità di alimentare il vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di competenze distintive delle Risorse Umane aziendali.

Tutto questo può essere schematizzato come nella seguente tabella:

¹³⁶ E. Rullani, *Economia della conoscenza, creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004

¹³⁷ G.Costa e M.Gianecchini, *Risorse Umane: persone relazioni*, McGraw-Hill, Milano, 2009, sono: “ risorse che non si materializzano e non compaiono in bilancio ma costituiscono il fondamento del vantaggio competitivo. Sono il sapere tecnologico, l'immagine organizzativa, le conoscenze accumulate sul sistema mercato e sui clienti-utenti-consumatori, le competenze del management e la cultura d'impresa organizzativa di servizio.”

Tabella 1: Modelli di gestione delle Risorse Umane

Variabili	Amministrazione del personale	Gestione del personale	Sviluppo del personale	Valorizzazione delle Risorse Umane
Obiettivo primario	Cura gli aspetti amministrativi del rapporto di lavoro	Definisce le politiche del personale e offre alla linea i supporti tecnici per implementarle.	Cerca di adottare in chiave di coerenza le politiche e gli strumenti del personale alle scelte strategiche/organizzative.	Ricerca in modo sistematico la compatibilità e la coerenza tra scelte strategiche e politiche del personale.
Collocazione organizzativa della funzione	Confusa con la funzione amministrativa, scarse relazioni con la linea operativa e con il vertice aziendale	Staff, con tentativi di coinvolgimento della linea operativa in fase di progettazione e realizzazione delle politiche.	Staff, con forte collegamento con il vertice, che interviene soprattutto in fase di attuazione.	Funzione "diffusa"
Professionalità degli addetti	Generica sugli aspetti gestionali, buona sugli aspetti giuridico-amministrativi	Generica sugli aspetti gestionali, buona sugli aspetti tecnici del personale.	Buona sia sugli aspetti gestionali che tecnici.	Elevata tanto sugli aspetti gestionali, quanto su quelli tecnici di gestione e sviluppo delle risorse umane.
Criteri per valutare la performance	Correttezza amministrativa e "leggittimità", cioè corrispondenza alla normativa legislativa e contrattuale.	Efficienza nell'impiego del personale.	Efficienza+servizio	Capacità di alimentare il vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo delle risorse umane.

Fonte: Daniele Boldizzoni, Management Delle Risorse Umane.

2.3. Centralità delle Risorse Umane

Il rapporto tradizionale tra lavoratore e datore di lavoro si è modificato con il tempo, è cambiato anche il modo in cui le aziende gestiscono le risorse umane.

Nonostante il progresso tecnologico la risorsa più importante per un'azienda è sempre l'uomo, su di lui l'azienda poggia le basi per il suo benessere. Non è l'uomo di per sé ad essere una risorsa ma è l'uomo assieme alle sue capacità, alla sua qualificazione, sono tutti elementi che possono risultare fondamentali per esempio per il lancio di un nuovo prodotto.

Il ruolo delle risorse umane nella costruzione del vantaggio competitivo è fondamentale e assume un significato più pregnante nell'economia della conoscenza ¹³⁸.

Le organizzazioni, per potersi affermare nel proprio settore, hanno bisogno di conoscere e di saper sfruttare al meglio il potenziale presente in azienda.

Come disse il professor De Marinis il successo di un'impresa non dipende solo dal management, ma anche e soprattutto dai suoi collaboratori, che mettono in pratica le idee creative del management.

Molto spesso non si dà abbastanza importanza all'uomo e alla sua centralità in azienda, forse perché anch'egli non ha la consapevolezza di far parte di una complessa macchina. In questi anni di continuo sviluppo tecnologico le richieste di mercato avanzano maggiormente, si richiedono prodotti via via più specializzati richiedendo di conseguenza, un migliorarsi continuo e un elevato livello di competitività; oggi sopravvivono le aziende che riescono ad essere proattive riuscendo ad avere un vantaggio competitivo rispetto agli altri. Le organizzazioni, quindi, perseguono il loro ciclo di vita, nascita-crescita-maturità-declino, grazie al merito o demerito delle cosiddette Risorse Umane.

La competitività aziendale dipende dalla qualità delle risorse umane possedute, perché sono le persone che fanno la differenza. Inoltre, non bisogna solo possedere delle risorse umane di qualità, ma bisogna infondere in queste una motivazione, così da creare un team, che lavori sinergicamente per il conseguimento degli obiettivi aziendali.

L'obiettivo principe di chi gestisce e sviluppa le risorse umane è proprio quello di valorizzarle sino a renderle autentico capitale sociale, poiché queste costituiscono capitale sociale aziendale al pari di altri beni che producono valore. Per far ciò bisogna sviluppare in esse delle competenze adeguate al ruolo che devono ricoprire. Riuscire a gestire la risorsa umana nel miglior modo possibile fa sì che

¹³⁸ E.Rullani, *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, 2004

questa risorsa, grazie alla motivazione e alla soddisfazione che coglie dall'azienda, raggiunga o addirittura superi gli obiettivi.

Per la gestione del personale si comincia dalla formazione, la valutazione del potenziale e delle prestazioni, percorsi di carriera e retributivi. Bisogna porre attenzione alla persona dal suo inserimento, alla sua permanenza in azienda in termini di capacità e soprattutto di potenzialità che la persona può esprimere e quindi della sua crescita¹³⁹.

Negli anni '80 si è passati ad una maggiore attenzione alla centralità della persona e alla percezione del suo valore intrinseco: è il periodo in cui nascono le teorie, dove nasce la funzione stessa di Responsabile del Personale o Risorse Umane. Le risorse umane occupano quindi un ruolo centrale nella gestione delle aziende moderne; le imprese si sono rese conto che le *core competence* aziendali e delle persone servono per raggiungere in modo efficace ed efficiente gli obiettivi.

Lo stesso F. Tartaglia, nel suo *Affetti e Management*, afferma che “... *la sopravvivenza dell'azienda non si gioca più soltanto sul piano tecnologico o finanziario, ma anche sul piano della gestione ottimale dell'uomo, vera risorsa a disposizione dell'azienda. Ogni trasformazione aziendale ne ha evidenziato l'importanza e il valore.*”¹⁴⁰.

Le performance aziendali sono determinate, quindi, oltre che dalla motivazione anche dal capitale intellettuale, costituito a sua volta da conoscenze, capacità ed abilità delle risorse umane presenti in azienda.

Il capitale intellettuale¹⁴¹ è una componente delle risorse intangibili ed è composto da:

- *capitale umano*, composto dalle qualità intellettuali degli individui che fanno parte dell'organizzazione;
- *capitale relazionale*, consiste nelle relazioni con clienti e fornitori;
- *capitale organizzativo*, comprende invece la conoscenza che resta nell'impresa come per esempio le procedure, la strategia, il clima.

Il capitale umano può essere considerato come la somma di alcuni elementi come: l'intelligenza, l'attitudine positiva, l'affidabilità, l'impegno, la creatività e il senso pratico e ancora spirito di squadra e orientamento verso gli obiettivi.

¹³⁹ M. Vanzetta, *La gestione delle risorse umane*, Mc Graw-Hill

¹⁴⁰ D. Callini, M. La Rosa, D. Morgagni, C. Tafuro, *La formazione del management per la gestione delle risorse umane*, pag 94, Franco Angeli, 2004

¹⁴¹ M. Fruci, L. Gnan, *Balanced scorecard e capitale intellettuale. Verso la definizione di un modello di riferimento*, 2009

Per cui la chiave di successo di un'impresa risiede nelle persone, ecco perché bisogna valorizzarle, stimolarle e motivarle¹⁴².

Bisogna trattenerne i talenti (persone capaci di raggiungere obiettivi ambiziosi) affinché le imprese possano essere¹⁴³.

Si possono identificare, infine, tre ambiti privilegiati di approfondimento della gestione delle risorse umane:

1. Il filone dello *human resource management*¹⁴⁴, si preoccupa di allineare la funzione Risorse Umane con gli obiettivi strategici dell'organizzazione al fine di migliorare le performance. È importante evidenziare la rilevanza del personale per quelle imprese che consideravano strategiche solo le risorse finanziarie o tecnologiche. L'aspetto strategico della HRM consiste quindi, nell'uso della pianificazione e nel collegare le attività e le politiche di HRM a qualche strategia esplicita. Vedere le persone dell'organizzazione come una "risorsa strategica" per ottenere vantaggio competitivo.
2. Il filone dell'*organizational behavior*¹⁴⁵ (comportamento organizzativo), si occupa delle persone come agiscono all'interno dell'impresa e di come queste persone possano essere motivate e incentivate.
3. Il filone delle *competenze*, individuato dallo psicologo Mc Clelland, introdusse il termine "competenza" nella letteratura sulle risorse umane, perché sosteneva l'opportunità di utilizzare, nella selezione del personale, la valutazione delle competenze dei candidati piuttosto che i test di intelligenza o le certificazioni scolastiche. In seguito ad altre ricerche empiriche, McClelland confermò che ciò che fa la differenza sono i tratti della personalità, motivazioni ed immagini di sé che costituiscono il corredo di lungo periodo delle persone e che possono essere modificati solo parzialmente. Decise, infatti, di costruire egli stesso uno strumento di selezione evidenziando e raccogliendo i comportamenti di successo nella

¹⁴² J. FITZ-ENZ, *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, Amacom, New York, 2000

¹⁴³ A. Vettori., C. Reho, *Talent management e successione dei leader*, Franco Angeli, Milano, 2010

¹⁴⁴D. Boldizzoni, *Management delle Risorse Umane*, il SOLE 24 ORE, Milano, 2007

¹⁴⁵D. Boldizzoni, *Management delle Risorse Umane*, il SOLE 24 ORE, Milano, 2007

mansione dalle interviste di alcuni diplomatici inseriti da diversi anni nel ruolo, considerati come eccellenti¹⁴⁶.

¹⁴⁶ D.McClelland, *The Achievement Motive*, Irvington Publishers, 1976

2.4. Ruolo strategico delle Risorse Umane

Il lavoratore viene considerato una variabile strategica e non un costo per l'azienda¹⁴⁷.

La gestione strategica delle risorse umane ha un impatto positivo sulle performance aziendali. Combinando assieme Human Resource Management e Strategic Management si ottiene lo Strategic Human Resource Management cioè un allineamento tra le risorse umane e quelli che sono gli obiettivi strategici, al fine di far ottenere vantaggio competitivo all'impresa. Alla base di ciò c'è l'idea che il capitale umano serva per il raggiungimento degli obiettivi strategici di un'azienda e le risorse umane rientrano tra i cosiddetti "invisible assets"¹⁴⁸.

Ci sono due approcci:

1. Strumentale, le risorse umane sono un elemento passivo;
2. Costitutivo, in cui le risorse umane essendo un elemento attivo, creano vantaggio competitivo per l'azienda¹⁴⁹.

Molti studiosi della materia hanno affermato che le risorse umane sono un elemento fondamentale per l'impresa¹⁵⁰.

Si è cercato di capire quali sono le motivazioni alla base del successo di un'impresa; grazie all'avvento della Resource Based View si è potuta effettuare un'analisi approfondita dei vari livelli di generazione del vantaggio competitivo, superando il limite del determinismo ambientale che lascia poco spazio alle scelte autonome dell'impresa la quale potrebbe solo adattarsi alle condizioni del settore. Tutto ciò per avvicinarsi maggiormente all'idea che il vantaggio competitivo venga costruito attraverso l'acquisizione, lo sviluppo e la valorizzazione di risorse interne differenziate rispetto a quelle accessibili ai concorrenti, le quali vengono opportunamente trasformate in capacità distintive¹⁵¹.

¹⁴⁷ G.Gabrielli, *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010

¹⁴⁸ Itami, *Mobilizing Invisible Assets*, 1987.

¹⁴⁹ G.Costa, M.Gianecchini, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, 2° edizione, Mc-Graw Hill, Milano, 2009

¹⁵⁰ Drucker sostiene: "Oggi l'organizzazione non può esimersi dal provvedere ad investire sugli uomini che potranno dirigerla domani; deve insomma, rinnovare il suo capitale umano, deve valorizzare costantemente le sue risorse umane"; Crozier afferma che "La risorsa umana sta diventando la risorsa fondamentale, o piuttosto quella attorno alla quale si organizzano tutte le altre. L'impresa deve essere al suo ascolto, se vuole cominciare il duro apprendistato di un management adeguato al mondo post-industriale"

¹⁵¹ G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, 2° edizione, Mc-Graw Hill, Milano, 2009

Infatti possiamo affermare che le risorse più difficili da imitare e da avere sono le risorse intangibili, soprattutto quelle delle persone come la conoscenza e la capacità di gestirla.

Quando si parla di risorse si fa riferimento al pensiero di Barney:

- Generare valore, la soddisfazione del dipendente crea indirettamente valore per il cliente;
- Deve essere rara, gli specialisti delle Risorse Umane devono sviluppare e sfruttare caratteristiche rare delle risorse dell'azienda per ottenere un vantaggio competitivo ;
- Deve essere difficilmente imitabile, il responsabile delle Risorse Umane deve cercare di sviluppare caratteristiche difficilmente imitabili dai concorrenti;
- Deve supportare un'organizzazione, l'impresa deve essere organizzata per sfruttare le risorse che possiede.

In sintesi, tutti questi aspetti delle risorse umane possono essere fonte di vantaggio competitivo sostenibile, ma solo se l'impresa è organizzata per capitalizzare tali risorse.

Figura 6: The VRIO framework

Valuable?	Rare?	Costly to imitate?	Exploited by the organization?	Competitive implication
No				Competitive disadvantage
Yes	No			Competitive parity
Yes	Yes	No		Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	No	Unexploited competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage

Fonte: J. Barney, 1991

La Figura illustra come utilizzare il framework VRIO per analizzare il potenziale di risorse dell'impresa, che potrà essere fonte di svantaggio competitivo, parità concorrenziale o vantaggio competitivo.

Il vantaggio competitivo dipende dal processo con cui l'impresa acquisisce e sviluppa risorse, capacità organizzative e competenze con queste caratteristiche. Le imprese competono sia per i loro prodotti sia per le risorse intangibili.

2.5. Le attività delle Risorse Umane

Ogni organizzazione per poter funzionare efficacemente ha bisogno di definire e di implementare dei meccanismi operativi, tra questi meccanismi sono importanti i sistemi di gestione del personale.

Figura 7: Attività delle Risorse Umane



Fonte: Elaborazione dell'autore

Si comincia dall'analisi delle attività partendo dalla **pianificazione del personale**, attività decisionale importante per le conseguenze che determina sulla possibilità di conseguire i risultati attesi (di profitto, qualità dei prodotti, crescita professionale addetti, benessere, ecc).

Da subito bisogna definire il profilo del lavoratore perché è necessario definire il tipo di lavoro che dovrà essere svolto, il tipo di responsabilità, gli orari, determinando in particolare quale debba essere la sua competenza.

La pianificazione si occupa di analizzare l'organico e la sua composizione unitamente alle strategie aziendali e all'ambiente che circonda l'azienda, cercando di prevedere i movimenti del personale in entrata e in uscita in modo tale da compensare eventuali gap con attività di recluting .

Si possono delineare due obiettivi principali per assicurare:

- la disponibilità quantitativa e qualitativa di risorse umane necessarie alla realizzazione della strategia aziendale;

- la coerenza con le condizioni legislative, contrattuali, tecnologiche, economiche e sociale dell'impresa.

Le finalità della pianificazione del personale¹⁵² sono:

- Tradurre gli obiettivi strategici nel numero di persone necessarie e nel mix qualitativo delle loro competenze (dimensionamento quali-quantitativo organici);
- Identificare le politiche di gestione delle risorse umane necessarie a sviluppare queste competenze;
- Controllare i costi del personale;
- Fornire indicatori per misurare il contributo delle persone e della gestione delle risorse umane al raggiungimento obiettivi aziendali.

Dopo aver elaborato il profilo più idoneo per la mansione da ricoprire, si passa alla fase della ricerca della persona che meglio possa identificarsi con il ruolo facendo ricorso ad attività e strumenti diversi a seconda che la ricerca avvenga sul mercato esterno od interno, e secondo il tipo di risorsa cercata.

Il **reclutamento** comprende pratiche e attività svolte per identificare e attrarre potenziali dipendenti contattando un gran numero di candidati sufficiente per soddisfare le esigenze organizzative ad un costo contenuto, nel più breve tempo possibile¹⁵³.

Il rapporto tra il numero di candidati da esaminare e il numero di posizioni da coprire è un indicatore sintetico. Questo rapporto può risultare:

- inferiore ad uno, quando ci sono poche personalità con la professionalità richiesta oppure inadeguatezza delle risorse umane nel comunicare le giuste informazioni;
- uguale ad uno, significa che per ogni posto vacante viene esaminata una sola persona;
- superiore ad uno, per ogni posizione vacante verranno analizzati più candidati e quindi ci sarà più scelta ma anche più costi.

Per “reclutare” personale si può scegliere fra il mercato interno ed il mercato esterno del lavoro. Il mercato interno è un sistema di competizione tra candidati interni per le posizioni offerte nel sistema, regolato da un meccanismo di prezzi negoziati solo debolmente collegato al sistema esterno. Il mercato esterno è il vero e proprio mercato del lavoro sul quale si offrono, in concorrenza tra loro, persone non ancora occupate o in cerca di un posto migliore.

¹⁵² G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane - Persone, Relazioni e Valore*, McGraw-Hill, 2013

¹⁵³ G. Costa, *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino, 1990.

I vantaggi nello scegliere il mercato interno¹⁵⁴ sono principalmente due:

- La ricerca di risorse specifiche agli impieghi è più efficace ed efficiente all'interno dell'impresa;
- La valutazione dei candidati interni è più semplice per una maggiore disponibilità di informazioni sulle prestazioni passate.

Legati a questi vantaggi ci sono però, anche degli svantaggi:

- Perdita dei vantaggi informativi all'aumentare del numero delle relazioni di lavoro dipendente;
- Il costo dei servizi di gestione interna del personale;
- Scarsa flessibilità nel dimensionamento dell'organico totale;
- Le barriere interne alla flessibilità di impiego del personale in nuove e diverse mansioni;
- L'escalation delle retribuzioni;
- Rischio di obsolescenza delle competenze.

Quando si sceglie il mercato esterno i vantaggi possono essere ricondotti a:

- Si scarica sul mercato del lavoro una parte del costo di creazione delle caratteristiche professionali richieste;
- Si attiva una certa concorrenza tra lavoratori, inducendo una certa fluidità anche nel mercato interno;
- Si aumenta, per un dato periodo, l'adattabilità dello stock di personale a fronte di variabilità tecnologiche, organizzative e commerciali endogene ed esogene.

Gli svantaggi collegati sono 5:

- Costi relativi alla raccolta e diffusione di informazioni nel mercato del lavoro;
- Costi specifici di reclutamento;
- Costi specifici di selezione;
- Costi di attivazione dei flussi in entrata e in uscita;
- Costi di conflittualità, che emergono quando i sindacati premono per un controllo del processo di reclutamento e selezione.

A differenza del reclutamento nel mercato interno, le modalità di ricerca del mercato esterno possono essere le scuole ed università, attraverso l'organizzazione di eventi in cui gli studenti possono venire a contatto con le imprese, ma anche le autocandidature o le segnalazioni da parte di colleghi, amici e parenti.

¹⁵⁴ www.borsaitaiana.it

Infine tutte le persone in cerca di lavoro devono essere iscritte all'ufficio per l'impiego, che cerca di mettere in contatto la domanda con l'offerta.

Il passo successivo è la vera e propria **selezione**, in cui ci si occupa della scelta dei candidati che sono stati raggiunti e sono disponibili ad entrare in contatto con l'organizzazione e che meglio rispondono alle caratteristiche richieste dall'azienda¹⁵⁵.

Gli strumenti di cui si avvale questa fase sono molteplici: lo studio dei curriculum, il colloquio, le prove professionali ed i test, come è riportato nello schema seguente:

Figura 8: Strumenti per la selezione

Studio dei curricula	Il colloquio	Le prove professionali	I test
Viene effettuato come primo step, per poter valutare l'idoneità del candidato	Possono essere individuali o di gruppo	Indirizzate a verificare le capacità ed abilità del candidato	Test sia psicologici sia di conoscenza

Fonte: Elaborazione dell'autore

Oltre ad essere le imprese a selezionare il personale anche le persone possono scegliere fra una rosa di aziende¹⁵⁶.

Dopo la fase della selezione la DRU si occupa anche di **formazione**, ossia dell'insieme di attività pianificate in un'organizzazione per facilitare l'apprendimento, da parte dei dipendenti, delle competenze di ruolo, ossia delle conoscenze, capacità e comportamenti richiesti per operare con successo nella propria mansione¹⁵⁷. Essa rappresenta un investimento in capitale umano. Tutte le attività di formazione rientrano nello sviluppo delle risorse umane e può essere definito come un processo teso a motivare, incentivare e formare il capitale umano¹⁵⁸.

La persona è considerata elemento fondamentale per il successo dell'azienda, per cui lo sviluppo e le sue componenti vengono considerate un fattore strategico, connesso ai risultati di business e alla

¹⁵⁵ G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, 2005.

¹⁵⁶ M. Pilati, *Comportamento organizzativo. Attori, relazioni, organizzazione, management*, 2008

¹⁵⁷ R.A Noe., J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright, *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano, 2006

¹⁵⁸ G. Gabrielli, *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010

performance dell'organizzazione. È improbabile che una persona appena entrata sia subito produttiva, o presenti tutte le competenze, conoscenze e capacità richieste per operare con successo all'interno dell'azienda. Per questo motivo si sviluppa l'attività di formazione, utile per sviluppare le competenze necessarie, per aumentare la conoscenza dei dipendenti sui concorrenti, per infondere un modo di lavorare che sia efficace ed efficiente.

Tendenzialmente le attività di formazione sono articolate sulla base di programmi istituzionali, per cui il processo di formazione si articola in diverse fasi:

1. *Analisi dei fabbisogni formativi*, è un'analisi volta verso l'individuazione dei bisogni cui la formazione deve rispondere, è di tipo organizzativo in quanto considera il luogo e le persone a cui è indirizzata l'attività di formazione; infatti deve essere fatta un'analisi delle persone a cui è indirizzata per trovare i motivi delle carenze di prestazioni, scoprendo se è per una mancanza di competenze, conoscenze e capacità o una mancanza di motivazione; infine si conduce un'analisi dei compiti per evidenziare le competenze e i comportamenti che devono avere i partecipanti per poter svolgere le mansioni affidate.
2. *Individuazione degli obiettivi e realizzazione del piano formativo*, vengono individuate le motivazioni che portano ad apprendere; la motivazione ad apprendere può essere stimolata anche comunicando ai dipendenti i vantaggi potenziali a livello lavorativo, personale e di carriera che essi possono conseguire prendendo parte del percorso di formazione.
3. *Somministrazione del programma*, si identificano in questa fase i soggetti destinatari, soggetti erogatori, metodi didattici utilizzati, aspetti operativi ed economici. La somministrazione del progetto formativo costituisce uno dei momenti maggiormente critici dell'intero processo e a esso si fa riferimento per determinare la riuscita¹⁵⁹. In questa fase si svolgono attività didattiche e delle verifiche in progress, che permettono la correzione eventuale di metodi e obiettivi didattici che nel corso dello svolgimento sono risultati inadeguati e l'effettuazione di prime valutazioni utili alla verifica finale del progetto nel suo insieme.
4. *Valutazione in termini di efficienza e efficacia del programma*, quest'ultima fase è spesso legata alla rilevazione del gradimento e dell'efficacia del corso, da parte dei partecipanti. Se si fa un'analisi di gradimento spesso è fuorviante, perché il docente che tiene il corso, quasi sicuramente, ha capacità elevate di relazione tali per cui gli "studenti" tendono a dare indici

¹⁵⁹ M. Brusaglioni, *Persona Empowerment: poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*, Ed. F. Angeli, Milano 2007.

di gradimento alti, a volte non portati da reale utilità del corso stesso. Valutare l'efficacia del corso significa analizzare l'utilità che ha avuto il corso sull'attività lavorativa. È un metodo valutativo complesso ma forse è l'unico che permette di valutare il ritorno sull'investimento formativo.

Oggetto della **valutazione**, invece, possono essere la prestazione, le competenze, la posizione o il potenziale della persona. La valutazione è la base su cui si modella il sistema retributivo dell'azienda e la gestione dei percorsi di carriera. La **carriera**, venne definita da Hall, come una sequenza in evoluzione delle esperienze lavorative realizzate lungo il tempo di vita di un individuo. Ora invece si parla di “boundaryless career”¹⁶⁰, ossia di percorsi di carriera caratterizzati da massima mobilità tra aziende differenti, perché la moltiplicazione delle occasioni di apprendimento aumentano il career capital della persona. È da considerarsi fondamentale sia nella vita professionale sia nella vita privata, perché porta delle conseguenze tra cui: l'aumento della retribuzione, una modifica parziale del tipo di lavoro, una gratificazione.

Fraccaroli individua una serie di dimensioni caratteristiche di un percorso di carriera senza confini¹⁶¹:

- *versatilità*: la carriera essendo imprevedibile e non controllabile può essere affrontata adattandosi al contesto e mostrando capacità di tradurre i propri desideri in scelte coerenti;
- *networking*: sistema di relazioni che permette di sostenere un'elevata mobilità interorganizzativa;

Infine si passa a quella che è la **retribuzione**, di cui si è parlato ampiamente nel primo capitolo .

Si può parlare di “Total Rewards” anziché retribuzione, intendendo con ciò l'insieme più complessivo dei riconoscimenti che possono essere attribuiti alle persone. Fanno parte di un sistema di Total Rewards, quindi, tutte le tipologie di incentivi espliciti o impliciti, finalizzati a promuovere alcuni comportamenti organizzativi degli individui influenzandone il loro processo motivazionale e a disincentivarne altri¹⁶².

¹⁶⁰ Arthur, M. B., Inkson, K., Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action & economic change*, Thousand Oaks: Sage Publications.

¹⁶¹ F. Fraccaroli, *Progettare la carriera*. Milano, Cortina, 2005

¹⁶² G. Gabrielli, *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010

Il sistema delle ricompense è composto dalla retribuzione assieme ai premi, benefit, e opzioni sulle azioni. Gli obiettivi principali di questo sistema sono: attrarre nuove risorse umane, motivare le risorse già operanti all'interno dell'azienda.

Gli incentivi possono essere monetari, cioè aumenti di retribuzione fissa o benefici vari, e non monetari, per esempio scatti di carriera.

Dopo aver preso in considerazione quella che è la Retribuzione e l'impianto regolatorio, successivamente si è passati alla politica di gestione delle risorse umane e in particolare alle attività delle Risorse Umane.

Nel capitolo successivo si analizza, invece, il risvolto pratico di ciò che è stato affrontato teoricamente, in particolare si osserva il modello incentivante dei negozi Coin e dei negozi OVS.

3) IL CASO: GRUPPO COIN

3.1. La nascita e lo sviluppo del Gruppo Coin

La storia del Gruppo Coin risale al 1916 quando Vittorio Coin ottiene la licenza di ambulante per la vendita di tessuti e mercerie a Pianiga, in provincia di Venezia.

Vittorio Coin, insieme ai figli, interpreta in modo personale la tradizione mercantile veneziana proponendosi alla stregua di un moderno "marketer" che "fa" il mercato con una assidua presenza fisica sulla piazza.

Attorno al 1926 con l'apertura del primo negozio a Mirano dedicato alla vendita di tessuti, ci fu una svolta non solo a livello aziendale ma anche a livello nazionale, infatti l'azienda decise di dar vita ad una catena di negozi, ben lontani dalle boutiques elitarie degli anni '30, fornendo un servizio di vendita sia per la persona sia per la casa.

All'inizio degli anni Sessanta si apre la terza fase della storia mercantile del Gruppo, quella dei grandi magazzini con vendita a reparti. Il concetto di negozio a partire dai settori merceologici già trattati si amplia, trattando una gamma di prodotti più ampia, introducendo articoli casalinghi, sportivi, giocattoli, pelletteria e profumeria.

Vengono aperti a Milano i Coin di Piazza 5 Giornate, fra i più grandi dell'epoca con un'area di oltre 5000 mq disposta su 8 piani, di Piazzale Loreto e di Corso Vercelli. L'espansione prosegue toccando Parma e Bergamo, fino al nuovo grande complesso di Venezia-Mestre in piazza XXVII ottobre.

Viene lanciata una nuova catena di magazzini chiamata le "Coinette", pensati per quelle zone in cui non sono presenti i negozi Coin, ad esempio nella periferia della grande città o nelle piazze di città medio piccole.

Dalle Coinette si originano i negozi OVS, "Organizzazione Vendite Speciali" che offrono al pubblico le rimanenze di magazzino di Coin, ossia gli articoli invenduti, a prezzi di svendita vera e propria. Solo successivamente, nel 1972, nasce la divisione autonoma Oviesse.

Negli anni Ottanta, inoltre, l'azienda, sempre attenta all'evoluzione del mercato, elabora progressivamente la strategia del "negozio nel negozio", la soluzione più innovativa adottata nella grande distribuzione italiana di quegli anni. Coin successivamente porta una serie di innovazioni tra cui l'utilizzo di una carta di credito, la Coincard, che si è poi sviluppata come carta fedeltà riservando servizi e vantaggi ai titolari fino ad oggi.

Nella seconda metà degli anni '90 si compie la svolta verso la fase odierna: attraverso una profonda revisione strategica ed organizzativa il Gruppo passa progressivamente da una classica attività a conduzione familiare, dove tutti i membri del nucleo lavorano in azienda e sono gli artefici del successo della stessa, ad una Azienda a conduzione manageriale. Nel 1999 ci fu l'acquisizione del ramo d'azienda non alimentare La Standa, i suoi negozi furono convertiti in negozi Oviessè e Coin, il Gruppo, dunque, con un piano triennale consolida così la propria leadership in Italia.

Sul piano finanziario ed istituzionale le azioni Gruppo Coin SpA vengono quotate con successo sul Sistema Telematico della Borsa Italiana.

Il Gruppo avvia una fase di espansione all'estero con l'acquisizione di una rete di 97 negozi in Germania, i risultati però non furono soddisfacenti come il previsto per cui qualche anno dopo ci fu la dismissione.

Vi fu un accordo con un partner Svizzero che prevedeva l'affiliazione di 24 negozi con la formula Oviessè, ma un anno dopo termina il rapporto di affiliazione in Svizzera.

Nel 2005 avviene il conferimento da parte del gruppo Coin del ramo d'azienda costituito dalle attività dell'odierna OVS alla società di nuova costituzione Oviessè S.r.l., società interamente controllata dal gruppo Coin e successivamente trasformata in Oviessè S.p.A. Nel maggio 2005 i Fondi comuni di investimento gestiti dalla società di gestione francese PAI partners S.A.S. (uno dei principali fondi di Private Equity¹⁶³ europei) hanno acquisito la partecipazione di controllo del gruppo Coin e, sotto la direzione dell'Amministratore Delegato Stefano Beraldo, un nuovo team manageriale guida la crescita di Oviessè e il piano di turn-around di Coin.

Si verifica, in seguito, il riposizionamento dell'insegna Oviessè in OVS industry tramite il lancio di un nuovo marchio e lo sviluppo di una nuova immagine, tutto questo con l'obiettivo di evolvere il linguaggio in un modo più fresco e giovane, senza perdere i valori chiave.

Nel 2007 OVS lancia un piano di espansione all'estero aprendo ben 17 punti vendita nei Paesi dell'Europa dell'Est e del Medio Oriente, mentre Coin continua il suo piano di restyling con 3 ristrutturazioni in città chiave.

Nel dicembre del 2008, Oviessè S.p.A. acquisisce la catena di negozi d'abbigliamento Melablu, che a seguito dell'acquisizione vengono convertiti in punti di vendita a marchio OVS.

¹⁶³ Il private equity è un'attività finanziaria mediante la quale un investitore istituzionale rileva quote di una società definita target (può essere una società quotata) sia acquisendo azioni esistenti da terzi sia sottoscrivendo azioni di nuova emissione apportando nuovi capitali all'interno della target.

OVS S.p.A. detiene anche il marchio UPIM, acquisito nel gennaio 2010 ma presente in Italia dal 1928.

Nel dicembre del 2011 Oviessa S.p.A. fa proprio anche il marchio “IANA” con 397 punti di vendita, convertendoli prevalentemente nei formati OVS Kids e Blu Kids..

Coin, in questi anni, continua a migliorare l'offerta con un costante incremento della presenza di marchi terzi, molti dei quali gestiti con la formula in Concessions. Questa tipologia di vendita è tipica dei department anglosassoni, la utilizza per esempio Harrods; con due diverse tipologie di contratto:

- Commissione¹⁶⁴;
- Affidamento in gestione di reparto¹⁶⁵.

Gruppo Coin, in seguito, apre Excelsior Milano nella Galleria del Corso a Milano: un progetto di contaminazione tra moda, food, design, realizzato in due strutture di dimensioni elevate per un totale di 4000 mq complessivi, modernissime ma in dialogo con il preesistente cinema Excelsior, progettate per diventare statement di stile.

Nell'agosto del 2012, il Gruppo Coin acquisisce gli oltre 100 punti di vendita della catena Bernardi, alcuni negozi con insegna Bernardi oggetto dell'acquisizione sono convertiti in punti di vendita OVS, mentre la maggior parte è integrata o è in corso di integrazione nella divisione UPIM.

Nel gennaio 2013 si realizza la fusione per incorporazione delle società controllate Oviessa S.p.A., Coin S.p.A., Upim S.r.l., Oviessa Franchising S.p.A. e Coin Franchising S.p.A. in Gruppo Coin S.p.A.

A seguito di tali operazioni di riorganizzazione societaria Gruppo Coin S.p.A. diviene la società capogruppo del Gruppo Coin.

¹⁶⁴ La commissione è un mandato senza rappresentanza che ha per oggetto l'acquisto o la vendita di beni per conto del committente da parte di un commissionario che agisce in proprio (ovvero colui che conferisce l'incarico viene chiamato committente, chi invece lo esegue commissionario). <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/>

¹⁶⁵ **Circolare Ministeriale 28/05/1999, n. 3467/C:** “Il titolare di un esercizio commerciale organizzato su più reparti, in relazione alla gamma dei prodotti trattati o alle tecniche di prestazione del servizio impiegate, può affidare uno o più di tali reparti, affinché lo gestisca in proprio, per un periodo di tempo convenuto, ad un soggetto in possesso dei requisiti previsti dalla normativa vigente, in relazione ai prodotti venduti nel reparto stesso”.

Ogni altra facoltà e, in particolare, la scelta degli orari e delle chiusure, la modifica delle superfici e dei settori merceologici e l'affidamento di reparti, resta in capo al titolare dell'esercizio.

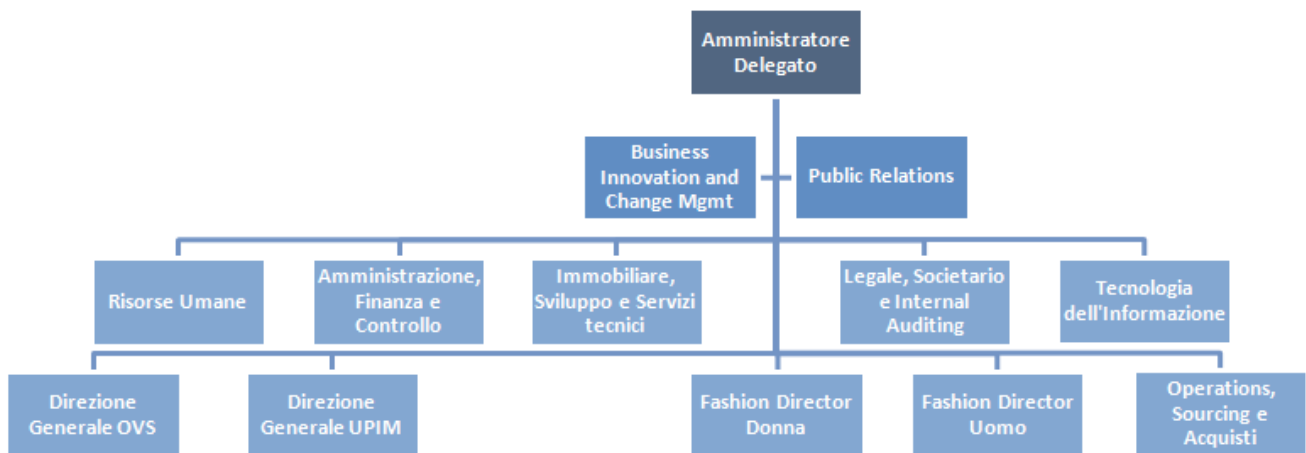
Nel 2014 è inaugurato a Roma nella centralissima via Cola di Rienzo il primo Coin Excelsior, il department store premium che traccia il nuovo corso dello storico marchio.

Nello stesso anno il Gruppo Coin sigla con Google Enterprise un accordo che consentirà all'azienda di mettere a disposizione tecnologie all'avanguardia in grado di offrire al cliente un'esperienza multisensoriale sia in-store che online e di rendere i processi aziendali più rapidi ed efficienti.

Nell'aprile 2014 Gruppo Coin avvia un progetto di riorganizzazione societaria volto a scorporare il ramo d'azienda costituito dalla "divisione OVS-UPIM" che dal 1 agosto 2014 è conferito alla società OVS S.p.A. che ha varca la soglia di Piazza Affari il 02.03.2015.

La struttura organizzativa attuale è la seguente:

Figura 9: Organigramma OVS SpA



Fonte: www.ovs.it

3.2. Politica Retributiva

La politica retributiva del Gruppo Coin si fonda su principi analizzati nel Primo Capitolo di questa tesi, ossia viene individuata come somma di:

5. Retribuzione fissa, cioè minimo contrattuale, scatto di anzianità, contingenza e super minimo;
6. Retribuzione variabile, cioè lo straordinario, i bonus saltuari, gli incentivi di breve e di lungo termine, stock options;
7. Benefit, come la previdenza integrativa, coperture mediche, pasti ecc;
8. Ambiente di lavoro con opportunità di apprendimento, formazione, carriera ecc.

Una politica retributiva efficace consente all'Azienda di attrarre, trattenere e motivare le risorse umane necessarie per il successo dell'impresa.

Gli obiettivi principali sono:

- Ottimizzare il rapporto tra il costo aziendale e il beneficio per il dipendente;
- Incentivare il raggiungimento di target e risultati predefiniti;
- Allineare i comportamenti degli individui alla cultura aziendale.

Ottenere questi obiettivi non è facile e richiede progetti costosi e time-consuming, in funzione delle varie metodologie di riferimento e con un alto indice di rigetto.

Quando l'Azienda prende decisioni sugli interventi retributivi deve tenere in considerazione diverse variabili quali la posizione ricoperta, il confronto tra il livello retributivo individuale rispetto a quello di una stessa posizione nel mercato interno ed esterno, l'esito della valutazione della performance dell'anno precedente, la valutazione del potenziale di crescita, il possesso di conoscenza (know-how) ad alto impatto su strategie e risultati e grado di copertura del ruolo.

I destinatari possono essere raggruppati, all'interno del Gruppo Coin, nelle seguenti aree :

- **Management e staff di sede:** posizioni di sede rilevanti per il raggiungimento dei risultati o per il business, dirigenti, quadri responsabili;
- **Category Team:** posizioni di sede collegate all'acquisto con professionalità specifiche, Product Manager, PM Assistant, Merchandise Controller, Visual;
- **Vendita:** collaboratori appartenenti a famiglie professionali critiche del retail come i Capi Area e Capi Zona, Direttori di Punti Vendita, Capi Negozio e Capi Reparto e Venditori;
- **Neolaureati** : inseriti in percorsi di carriera costruiti ad hoc.

3.2.1 Retribuzione fissa

La retribuzione fissa dipende dalla posizione e dal ruolo in cui si trova il dipendente all'interno dell'organigramma aziendale, essa comunque è una variabile che può subire variazioni a seguito delle politiche aziendali, infatti annualmente il Gruppo Coin intraprende politiche di variazione della retribuzione fissa. Il processo di variazione della retribuzione fissa ha inizio con l'apertura dell'esercizio e si completa nel periodo tra ottobre e novembre.

Le fasi di cui si compone tale processo sono le seguenti:

1. Formulazione del Budget, che nel significato più restrittivo è un documento che riporta analiticamente i programmi delle attività, obiettivi, impiego, mentre come budgeting si intende il processo con cui le unità aziendali raggiungono un accordo per l'impiego e la suddivisione delle risorse¹⁶⁶;
2. Formulazione delle linee guida da parte della Direzione Risorse Umane e Organizzazione;
3. Definizione degli strumenti di riferimento:
 - a. salary grid differenziate per ruolo in base al Ral di mercato e alla valutazione delle performance dell'anno precedente;
 - b. percorsi di crescita professionale predefiniti per le famiglie professionali;
4. Formulazione delle proposte, da parte dei responsabili con il supporto delle Risorse Umane di Divisione e Centrali anche in base alla valutazione delle performance;
5. Fase di Allineamento, le Direzioni Risorse Umane Coin e OVS controllano la coerenza delle proposte con le linee guida approvate e il controllo del rispetto del budget;
6. Approvazione delle proposte da parte dei Direttori Generali di Divisione e del Direttore Risorse Umane e Organizzazione;
7. Fase di Erogazione a seconda del calendario previsto.

¹⁶⁶ C. Ruggiero con la collaborazione di Alessandro Brunelli, Andrea Del Carlo, Giuseppe Minnici, Nicola Porelli e Silvia Porelli, "Il sistema e le politiche delle retribuzioni-Modelli, processi e conoscenze per la progettazione delle politiche retributive e premianti nelle imprese pubbliche e private".

3.2.2 Retribuzione variabile

Anche il Gruppo Coin utilizza per la parte variabile gli strumenti già visti nel primo capitolo quali:

- Retribuzione Straordinaria;
- Bonus e Premi;
- Incentivi di lungo termine;
- Incentivi di breve termine.

Tralasciando il lavoro straordinario e i bonus (vedi capitolo 1) si definiscono brevemente gli incentivi sia di breve sia di lungo termine all'interno del Gruppo.

I sistemi di *incentivazione di lungo termine* prevedono l'erogazione di incentivi correlati a prestazioni di medio termine; vengono adottati solo per figure dirigenziali con l'obiettivo di trattenere le persone e coinvolgerle nei risultati, visto che tali incentivi incidono sulla performance aziendale. Un esempio di questo tipo di incentivazione sono i Piani di Stock Options che attribuiscono in capo agli assegnatari (i dipendenti designati), il diritto di acquistare o sottoscrivere un determinato numero di azioni della propria società ad un prezzo predefinito ed entro una data scadenza futura¹⁶⁷. Il dipendente, in questo modo, è incentivato a fornire il proprio contributo in modo da massimizzare il valore creato per gli azionisti e, con esso, il proprio guadagno personale.

Il Management by Objectives (MbO) è un tipo di *incentivazione di breve termine* ed è un metodo di valutazione che non si concentra sulle competenze espresse, ma su risultati raggiunti a fronte di obiettivi di breve termine prefissati. Questo tipo di incentivazione è rivolta al:

- Management;
- Capi zona;
- Store manager;
- Direzione prodotto (Product Manager).

¹⁶⁷ C. MEO, *I piani di stock option: aspetti gestionali, valutativi e contabili*, 1° ed. Padova, Cedam, 2000.

Con questo sistema l'azienda fissa degli obiettivi, facendo riferimento a parametri economici-finanziari (il più utilizzato è l'EBITDA¹⁶⁸) attraverso i quali l'azienda stabilisce se ha raggiunto la soglia prevista e di conseguenza se far scattare o meno gli incentivi legati al raggiungimento degli obiettivi MBO.

Nei prossimi paragrafi in cui si analizza il caso concreto della divisione Coin e divisione OVS ci si soffermerà **sulla retribuzione variabile di breve termine**, le cui modalità sono stabilite nel Contratto Integrativo Aziendale del 2002 che integra il Contratto Collettivo Nazionale, e prevede premi legati ai risultati di vendita. Questa incentivazione è rivolta al personale di vendita, al personale dei servizi ed ai capi negozio; nello specifico si prenderà in esame *l'incentivazione del personale di vendita*.

Nel 2002 è stato sottoscritto il Contratto Integrativo Aziendale, con cui le Parti hanno previsto il funzionamento di un sistema efficace di **salario variabile** in grado di riconoscere ai lavoratori dei punti vendita, per ogni esercizio economico, quote di retribuzione variabile al raggiungimento di obiettivi predefiniti. Tra le diverse linee di business ci sono meccanismi di salario variabile diversificati, poiché le stesse esprimono differenti contenuti per gli aspetti merceologici, di servizio, organizzativi e di margine merci¹⁶⁹.

Un sistema incentivante deve essere costruito con l'idea di stimolare i commerciali nell'attività di vendita per mostrare che il loro modo di lavorare è efficace ed efficiente sia verso l'azienda sia verso i clienti.

Un venditore capace è dotato di competenza, migliorabile mediante corsi di formazione, e motivazione alimentata dalla fissazione di obiettivi e di ricompense al raggiungimento di esse.

Gli obiettivi del Gruppo Coin per il sistema di incentivazione sono:

¹⁶⁸ Earning Before Interest, Tax, Depreciation, Amortization cioè "utile prima degli interessi, delle imposte, delle svalutazioni e degli ammortamenti", rappresenta una misura di margine operativo lordo. EBITDA consente di verificare se la società realizza profitti positivi dalla gestione ordinaria. <http://www.borsaitaliana.it/>

Si ottiene quando dal valore della produzione si sottraggono solo i costi dei fattori produttivi a veloce utilizzo, ovvero i costi delle materie prime, costi per servizi, costi per godimento di beni di terzi, costi del personale, variazione delle rimanenze di materie prime, oneri diversi di gestione. Sono pertanto esclusi i costi dei fattori produttivi a lento utilizzo, ovvero gli ammortamenti, le svalutazioni, gli accantonamenti, e i costi di rilevanza finanziaria, patrimoniale, straordinaria e fiscale.

¹⁶⁹ Contratto Integrativo Aziendale, 2002

- *Chiari e misurabili* (chiari per garantire al venditore la piena comprensibilità e misurabili per essere oggettivi)
- *Sfidanti* (per stimolare la forza di vendita)

Il processo di incentivazione si realizza attraverso degli step quali:

- Linee guida della retribuzione variabile;
- Definizione di applicazione degli incentivi (obiettivi e grado di raggiungimento);
- Definizione degli obiettivi con il supporto delle Risorse Umane e della Business Analysis;
- Cura del piano di comunicazione ;
- Monitoraggio di consuntivazione;
- Eventuale erogazione.

Il Direttore Commerciale ha un ruolo chiave nella organizzazione gestionale della propria rete commerciale e soprattutto nel mostrare l'importanza del sistema di incentivazione come elemento strategico differenziante per una azienda che vuole attrarre e mantenere i talenti della vendita, e assicurare al contempo l'orientamento dei commerciali agli obiettivi aziendali. Ci possono essere degli elementi che ostacolano il raggiungimento dell'obiettivo, per esempio: la forza di vendita non è sufficiente per gli obiettivi posti, le zone in cui vi sono i negozi non sono omogenei, l'azienda non supporta i venditori con i giusti strumenti.

Con questo elaborato si analizza il sistema incentivante dei negozi Coin ed OVS.

La principale differenza tra la divisione Coin e la divisione OVS sono le strutture commerciali. COIN ha prevalentemente una “*vendita assistita*” mentre OVS propone una “*vendita libera*”.

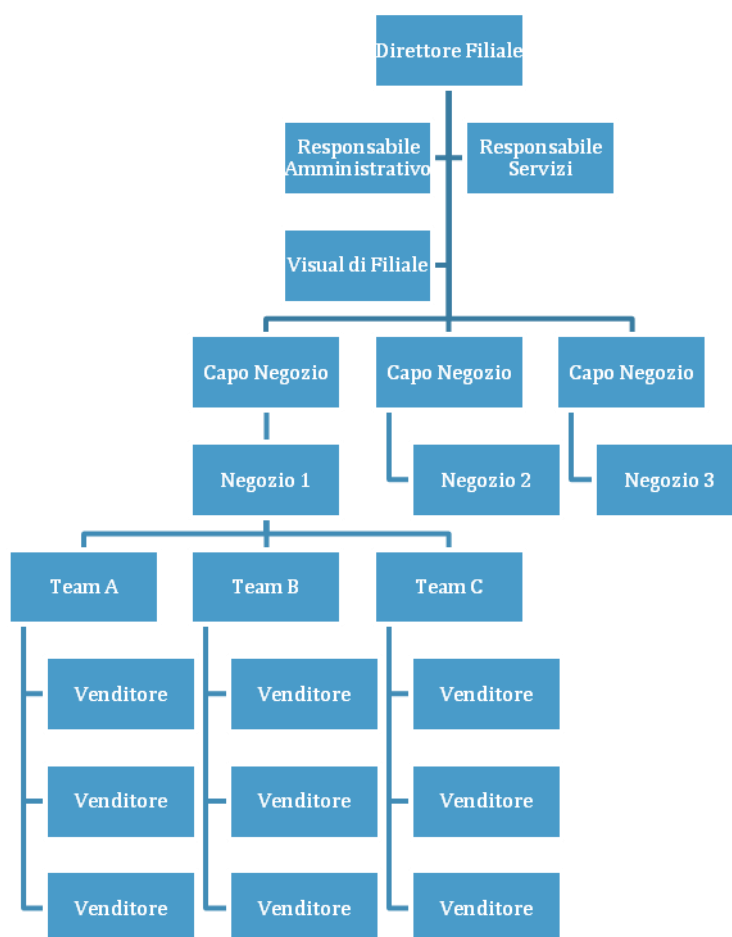
3.3. DIVISIONE COIN

L'Azienda prevede riconoscimenti economici mensili e/o annuali in base agli obiettivi di vendita previsti per Team, Negozi e Filiali della Divisione COIN.

I punti di vendita Coin (44 in Italia) vengono suddivisi, in base a criteri geografici, in 4 gruppi detti Aree, controllate dai Capi Area.

A capo di ogni filiale, come si può osservare dall'organigramma sotto riportato, vi è un Direttore, il cui compito è quello di gestire l'intero 'store' controllando sia l'andamento delle vendite che il personale dei servizi e la forza di vendita.

Figura 10: Esempio di Organigramma di Filiale



Fonte: Elaborazione dell'autore

L'area dei servizi comprende il personale amministrativo, i magazzinieri e i rispettivi responsabili. Vi sono inoltre, i visual di filiale che si occupano dell'organizzazione degli spazi, dell'allestimento vetrine dello store.

Per quanto riguarda la forza di vendita ogni filiale prevede una propria suddivisione in Negozi, costituiti da un'associazione di più reparti, che coincidono con le categorie merceologiche supervisionati dai Capi Negozio. Nel più semplice dei casi la suddivisione dei Negozi corrisponde alla suddivisione dei piani.

Di regola, i Team sono costituiti da lavoratori operanti negli stessi settori merceologici e organizzati in gruppi costituiti, di norma, da un minimo di 3 ad un massimo di 6 persone. Il Negozio è un'aggregazione economica composto abitualmente da più Team ed è caratterizzato prevalentemente dal coinvolgimento di gruppi di lavoro omogenei nell'ambito di un mondo merceologico (es: donna, uomo, casa, profumeria).

La Filiale rappresenta quindi l'intero punto vendita ed è costituita dalla sommatoria dei propri Team e Negozi.

In questi ultimi anni la suddivisione per team è diventata anacronistica, in quanto oggi si possono trovare team costituiti da 1 e/o 2 persone. Questo perché il personale interno dei negozi Coin si è ridotto in quanto ci sono più rapporti di concessions con terze persone. Infatti dal 2002 ad oggi si è passati da un'incidenza dei marchi del 2% ad un'incidenza del 60%.

Il sistema premiante delle filiali Coin è rivolto a diverse posizioni: Direttori, Capi Negozio, Responsabili dei Servizi e Venditori.

3.3.1. Sistema incentivante Venditori negozi COIN

Si prende ora in considerazione il sistema premiante rivolto ai Venditori i cui obiettivi sono di carattere quantitativo e si basano sulle previsioni di vendite.

Le previsioni di vendita vengono predisposte dalla Business Analysis Coin (BCA) , considerando tutti gli aspetti caratteristici della filiale, negozio e team.

Mensilmente la Business Analysis monitora le percentuali di avanzamento, il cui risultato è determinato dallo scostamento fra le vendite effettive del periodo X e le previsioni relative al periodo X.

In alcuni periodi dell'anno si organizzano delle gare per Venditori e Capi Negozio con lo scopo di stimolare le performance legate alla vendita e promuovere una 'sana' competizione tra le filiali.

I premi mensili possono essere di Team o di Negozio e prevedono quattro classi di bonus in base alla percentuale di avanzamento sulle previsioni.

Sono esclusi dal riconoscimento economico mensile i lavoratori facenti parte dei Team/Negozi se il risultato delle vendite mensili realizzato dalla Filiale nel suo complesso risulta pari o inferiore al 90% delle vendite programmate. Sono comunque esclusi da questo limite i Team/Negozi che realizzano performance pari al 110% delle previsioni di vendita rispettivamente assegnate ai Team ed ai Negozi. Esemplichiamo quanto esposto nella seguente tabella:

Tabella 2: Contratto Integrativo Aziendale 2002

Obiettivo Vendite Mensili	Premio TEAM	Personale dei Negozi	Premio di Filiale
100%	€ 25,00	€ 40,00	
101%			€ 300,00
103%	€ 37,50	€ 50,00	€ 600,00
105%	€ 50,00	€ 60,00	€ 900,00
110%	€ 70,00	€ 70,00	

Fonte: elaborazione dell'autore

Per i lavoratori che non raggiungono l'obiettivo mensile previsto per il Team ma che contribuiscono a raggiungere il risultato del negozio, è prevista l'erogazione di un importo fisso di Euro 25,00.

I premi erogati, come da tabella, valgono sia per il personale operativo di vendita sia per quello dei Servizi delle Filiali già operanti all'inizio dell'esercizio (1° febbraio) e che non abbiano subito interventi di ristrutturazione. *Negli altri casi comunque saranno stabiliti, di volta in volta, a livello decentrato importi di salario variabile da corrispondere al raggiungimento degli obiettivi previsti*¹⁷⁰. Questo sistema di incentivazione comunque privilegia la capacità di lavoro in gruppo.

Osservando con occhio critico questo sistema si nota che i **premi di team** sono fortemente collegati alla struttura dei team. Team economicamente poco rilevanti, con volumi di vendite bassi, possono più facilmente raggiungere il premio massimo a fronte di minimi incrementi di vendite. Non vengono valorizzate le eccellenze, l'assegnazione dei premi non corrisponde al reale impegno e ai risultati effettivamente raggiunti dal singolo venditore, in quanto se i risultati di Team/Negozi sono positivi il premio viene dato ad ogni venditore in ugual misura.

La produttività non può essere la stessa per ogni venditore, perché ci sono venditori che danno un contributo più determinante rispetto ad altri. I premi non sono collegati alle effettive performance perché per esempio chi è in ferie riceve un premio uguale rispetto a chi è presente.

Per cui da un'esigenza di "*premiare i migliori*" si è iniziato nel 2008 ad elaborare un nuovo sistema incentivante individuale sperimentale basato sul principio "*più si vende e più si guadagna*". È un sistema basato sul principio meritocratico tipico della cultura anglosassone.

La soluzione individuata è l'erogazione di una percentuale fissa sulle vendite mensili individuali realizzate, si premia in proporzione alle vendite effettuate dal singolo. Si tratta di una diretta correlazione del premio con le vendite individuali realizzate.

Per ciascuna vendita aggiuntiva realizzata è possibile calcolare immediatamente il premio incrementale.

I venditori si sentono maggiormente motivati, perché è un sistema più sofisticato rispetto a quello del Contratto Integrativo Aziendale (denominato d'ora in poi CIA) ed è di più facile comprensione per i venditori, poiché vi sono meno step per accedere al premio.

Un ulteriore elemento positivo di questo sistema sperimentale è la diretta correlazione con la prestazione effettiva, mancata presenza significa mancate vendite e comporta minor premio; questo risolve uno dei problemi del sistema del CIA 2002.

¹⁷⁰ Contratto Integrativo Aziendale anno 2002, Gruppo Coin

Vediamo gli aspetti che sono cambiati dal sistema del CIA al sistema sperimentale:

- Per ogni Category (uomo, donna, bambino, casa) viene associata una percentuale di incentivazione individuale diversa in funzione della resa media per addetto della categoria stessa, così si riesce a garantire a tutti i venditori di poter accedere al premio;
- La classificazione per Team viene accantonata perché non è più coerente con l'organizzazione;
- Il Direttore assegna ogni mese un venditore ad uno specifico negozio;
- Ogni venditore di ogni singolo negozio raggiunta la previsione mensile riceve una percentuale delle vendite individuali registrate con il proprio codice al momento del pagamento (le percentuali di premio sono associate ai prodotti dei diversi Category). Con questa modalità il venditore deve prestare molta attenzione alla corretta registrazione delle vendite con il proprio codice individuale, ad oggi si è registrato, mediamente un 10% delle vendite effettuate non associabile ad alcun dipendente¹⁷¹;
- Come nel CIA, per la Filiale, c'è ancora il vincolo del 90% delle previsioni con la differenza che se si va al di sotto di questa soglia le percentuali di premio legate alle vendite individuali vengono ridotte al 50%;
- E' stato introdotto il premio denominato "Premio al miglior venditore", previsto per i negozi che raggiungono il 95% delle previsioni.
- Nei casi in cui venga superata la previsione vendite oltre il 110% l'incentivazione Individuale può erogare meno del CIA, infatti il premio basato sul CIA raddoppia mentre l'incentivazione individuale è proporzionale all'incremento vendite.

Per far funzionare il nuovo sistema incentivante ad ogni venditore è stato abbinato un codice personale, così facendo alla cassa si possono registrare le sue effettive vendite .

Nel caso in cui l'operatore di cassa non sia lo stesso venditore, la registrazione viene comunque effettuata utilizzando il suo codice e quindi permettendo di abbinare la vendita alle sue performance.

Il software implementato registra per ogni scontrino il codice dell'operatore alla cassa e quello del venditore effettivo.

Si possono riassumere brevemente le tipologie di premi come da tabella sottostante:

¹⁷¹ Si fa riferimento a matricole non esistenti

Tabella 3: Tipologie di premi

% DI AVANZAMENTO DEL NEGOZIO	AVANZAMENTO FILIALE > 90%	AVANZAMENTO FILIALE < 90%
DAL 95% AL 100%	Premio al miglior venditore	
≥ 100%	Incentivazione Individuale (premi al 100%)	Incentivazione Individuale (premi al 50%)

Fonte: elaborazione dell'autore

Tale sistema è più meritocratico, premia in proporzione alle vendite effettuate anche se vi sono dei limiti in quanto non prende in considerazione alcune attività come il rifornimento e l'allestimento.

Si potrebbe pensare che questo tipo di incentivazione possa creare comportamenti troppo competitivi, in realtà non è così, perché per raggiungere l'obiettivo individuale, è necessario raggiungere quello di gruppo relativo al negozio.

L'incentivazione individuale e di gruppo vengono mescolate in modo tale da spingere il venditore alla collaborazione e all'impegno individuale, e ridurre comportamenti opportunistici.

Con questo sistema non serve più il raggiungimento dell'obiettivo di Team, l'eliminazione dei team può determinare un minor numero di persone premiate ma nell'insieme tale riduzione viene compensata dai premi ai migliori venditori e dai premi ottenuti con risultati dei punti di vendita inferiori al 90%.

Motivare il venditore è molto importante per un'azienda, perché esso gestisce una parte della catena dal valore importante, funge da collegamento tra l'azienda e il cliente finale.

Venditori bravi e motivati sono una risorsa fondamentale in quanto la motivazione aumenta la passione e la convinzione nell'atto di vendita. L'incentivo rafforza inoltre l'attività del venditore che ha un ritorno economico, a dimostrazione della sua capacità aggiuntiva.

3.3.2. CONTRATTO INTEGRATIVO COIN 3 dicembre 2015

Dopo aver sperimentato questo modello, e dopo lunghe trattative il **3 dicembre 2015** il Gruppo Coin SpA ed OVS Spa hanno firmato un nuovo accordo che regola un nuovo sistema di “Salario Variabile” applicabile esclusivamente e distintamente ai dipendenti in attività nei negozi facenti capo alle due società.

Per la Divisione Coin si definisce il **Negozio** un’aggregazione organizzativa che coinvolge dipendenti operanti prevalentemente nell’ambito dello stesso mondo merceologico, Donna, Uomo, Bambino ecc.

Il **Punto Vendita** invece è l’aggregazione dei vari Negozi operanti nella stessa unità produttiva.

L’incentivo al personale viene erogato solo se vengono superati contemporaneamente i due livelli e sono:

- 1) per il Punto Vendita : superare la soglia minima mensile;
- 2) per il Negozio: superare la soglia minima mensile.

Tabella 4: Contratto Integrativo Aziendale 2015

	STEP 1	STEP 2	Erogazione Premio individuale dopo aver superato i due step
	Soglia di Accesso all'incentivo del <u>Punto Vendita</u>	Soglia di Accesso all'incentivo del <u>Negozio</u>	
Gennaio, Febbraio, Luglio, Agosto (mesi in cui vi sono i saldi)	100%	100%	importo predeterminato sulla base del profilo orario
Dicembre	90%	100%	importo individuale sulla base della tabella A merceologica
Marzo, Aprile, Maggio, Giugno, Settembre, Ottobre e Novembre	95%	100%	

Fonte: CIA 2015

Quindi il primo passaggio del nuovo sistema prevede la possibilità di ricevere l'incentivo solo nel caso in cui il Punto Vendita, nel singolo mese, abbia superato le soglie d'accesso¹⁷² differenziate in base ai mesi.

Dopo aver superato la soglia del Punto Vendita il personale di ogni Negozio dovrà raggiungere le Previsioni di Vendita al 100% così potrà ricevere :

- ✓ Un **premio ad importo predeterminato** pari a 60 € lordi per il personale full-time, nel caso di part time da riproporzionare in base al proprio orario di lavoro contrattuale e all'effettiva prestazione¹⁷³;
- ✓ Nei mesi diversi rispetto a quelli di svendita verrà erogato un **premio ad importo individuale**. Tale importo lordo è calcolato applicando alle vendite individuali¹⁷⁴, realizzate nel mese da ciascun venditore, percentuali diverse a seconda del gruppo Merceologico. Questo perché il fatturato prodotto dipende dal gruppo Merceologico, la tabella qui di seguito riporta le percentuali da applicare:

¹⁷² Percentuale di raggiungimento delle Previsioni di Vendita

¹⁷³ Per i premi mensili l'erogazione avverrà solo a fronte di effettive prestazioni pari o superiori al 50% delle giornate lavorabili. Ai fini dell'erogazione del Salario Variabile, sono computate come effettiva prestazione le assenze per ferie, riposi compensativi e permessi sindacali riservati ai rappresentanti sindacali. Le parti si impegnano ad effettuare successivi approfondimenti su altre tipologie di assenza.

¹⁷⁴ Le vendite individuali si riferiscono a vendite per la cui realizzazione il venditore abbia assistito il cliente. Per assistenza si intende una interazione tra venditore e cliente volta a fornire un servizio con l'obiettivo di concludere una vendita.

Tabella 5: Percentuali differenziate per merceologia da applicare alle vendite individuali

MERCEOLOGIA	% PREMIO
Donna	0,30
Intimo Donna	0,35
Accessori Donna	0,20
Uomo (incluso intimo ed accessori)	0,20
Calzature Uomo - Donna	0,25
Bambino	0,30
Casa	0,25
Bellezza e Benessere	0,15

Fonte: CIA 2015

L'accordo comunque prevede che se il Punto Vendita raggiunge risultati mensili pari a:

- 105% delle Previsioni di Vendita nei mesi di svendita;
- 101% delle Previsioni di Vendita negli altri mesi,

vi è l'erogazione del **premio ad importo predeterminato** anche al personale dei Negozi che pur non raggiungendo il 100%, raggiungono il 90% delle Previsioni di Vendita, così schematizzato:

Tabella 6: Differenziazione tra i mesi di vendita normale e i mesi di svendita

	STEP 1	STEP 2	Erogazione Premio individuale dopo aver superato i due step
	Soglia di Accesso all'incentivo del <u>Punto Vendita</u>	Soglia di Accesso all'incentivo del <u>Negozi</u>	
Gennaio, Febbraio, Luglio, Agosto (mesi in cui vi sono i saldi)	105%	90%	importo predeterminato sulla base del profilo orario
Marzo, Aprile, Maggio, Giugno, Settembre, Ottobre e Novembre e Dicembre	101%	90%	

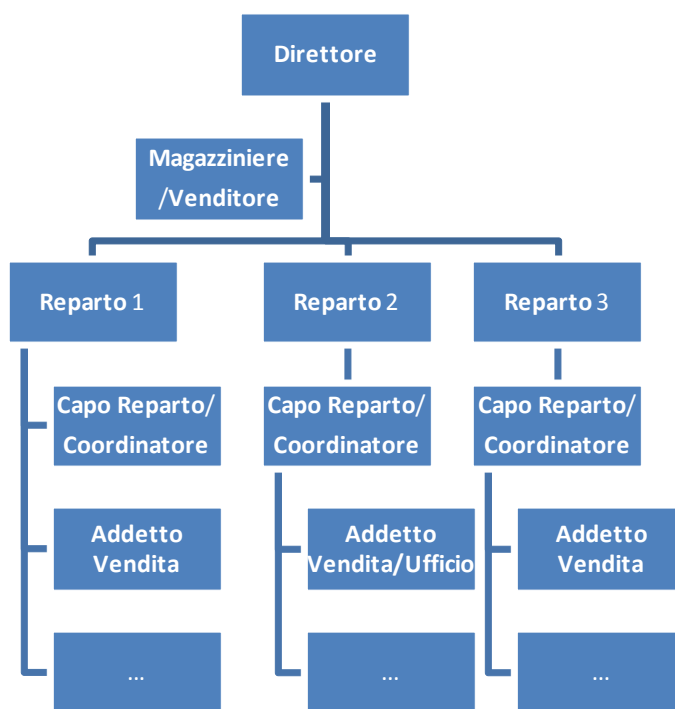
Fonte: CIA

3.4. DIVISIONE OVS

OVS ha un sistema di incentivazione diverso da quello di Coin perché, come già anticipato nel paragrafo 3.2.2, i negozi OVS hanno un modello di vendita libera.

L'organigramma dei negozi OVS risulta essere il seguente:

Figura 11: Organigramma negozi OVS



Elaborazione Autore

Dall'organigramma si nota una struttura meno articolata e più fluida nei ruoli rispetto a quella dei negozi Coin.

Ad esempio, il Direttore è affiancato da una collaboratrice che molto spesso fa anche da venditrice.

Nei diversi reparti ci sono i venditori ed alcuni di essi svolgono anche la funzione di Capo Reparto/Coordinatore.

Il sistema di incentivazione è molto differente da quello di Coin, infatti i premi non vengono erogati mensilmente ma vengono premiati i risultati di vendita di due bimestri, il primo riferito al bimestre maggio-giugno e il secondo riferito al bimestre ottobre-novembre oltre che premi dei risultati di vendita del primo semestre e per l'intero anno.

Il sistema derivante dal Contratto Collettivo Aziendale del 2002 premia tutti i venditori, indipendentemente dalle reali capacità di vendita.

Si esemplifica qui sotto il sistema incentivante di OVS:

Tabella 7: Sistema incentivante di OVS (CIA 2002)

Obiettivo Previsioni di Vendita	1° semestre	1° bimestre maggio-giugno	2° bimestre ottobre-novembre	Anno
101%				300
102%	200			
103%		160	160	600
104%	300			
105%		260	260	900
106%	400			
108%	600	360	360	

Fonte: CIA 2002

I risultati di vendita dei due bimestri vengono premiati con valori in Euro di seguito elencati:

- 160,00 se i risultati di vendita sono pari o superiori al 103% delle previsioni;
- 260,00 se i risultati di vendita sono pari o superiori al 105% delle previsioni;
- 360,00 se i risultati di vendita sono pari o superiori al 108% delle previsioni.

Una quota di salario variabile viene riconosciuta per il 1° semestre secondo le seguenti articolazioni:

- 200,00 se i risultati di vendita sono pari o superiori al 102% delle previsioni;
- 300,00 se i risultati di vendita sono pari o superiori al 104% delle previsioni;
- 400,00 se i risultati di vendita sono pari o superiori al 106% delle previsioni;
- 600,00 se i risultati di vendita sono pari o superiori al 108% delle previsioni.

Infine vengono riconosciuti al personale del Negozio i seguenti importi in Euro per gli obiettivi di vendita annuali:

- 300,00 se i risultati di vendita dell'intero esercizio sono pari o superiori al 101% delle previsioni;
- 600,00 se i risultati di vendita dell'intero esercizio sono pari o superiori al 103% delle previsioni;

- 900,00 se i risultati di vendita dell'intero esercizio sono pari o superiori al 105% delle previsioni.

I premi valgono per i negozi ad insegna OVS già operanti all'inizio dell'esercizio (1° febbraio) e che non abbiano subito interventi di ristrutturazione, in questi casi comunque vengono stabiliti, di volta in volta, a livello decentrato importi di salario variabile da corrispondere al raggiungimento dei previsti obiettivi.

Poiché nell'Accordo Integrativo Aziendale del 2013, il processo di integrazione delle diverse attività acquisite all'interno del Gruppo Coin era ancora in fase di realizzazione, le parti hanno concordato di rinviare il riesame del capitolo relativo al salario variabile.

Questo ha determinato che su una rete di più di 500 negozi diretti, quasi la metà non ha accesso ai premi perché sono *negozi non incentivati*, come ad esempio: divisione Upim, Bernardi e Iana (compresi i negozi riconvertiti in altri format).

La mancanza di premi incentivanti comunque non ha impedito a questi negozi di raggiungere gli obiettivi di vendita prefissati.

L'Azienda ha preferito una comunicazione di base non dando informazioni dettagliate a quei negozi che potevano accedere al sistema premiante e questo non ha differenziato particolarmente i risultati tra negozi Incentivati e NON Incentivati. Gli stessi Capo- Zona si sono trovati spesso in difficoltà poiché nelle stesse riunioni si trovavano i Direttori – Store Manager che appartenevano a Punti Vendita Incentivati e NON Incentivati.

3.4.1. Analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi di vendita OVS 2013 – 2014

Con questa tesi si è cercato di approfondire alcuni dati per capire il reale funzionamento del sistema incentivante; si sono osservate le vendite effettive e le previsioni di vendita dell'anno 2013 e dell'anno 2014 per la rete diretta dei negozi OVS.

La tabella qui di seguito riporta la numerosità del campione distinta per l'anno 2013 e l'anno 2014.

Tabella 8: Numerosità del campione distinta per l'anno 2013 e l'anno 2014

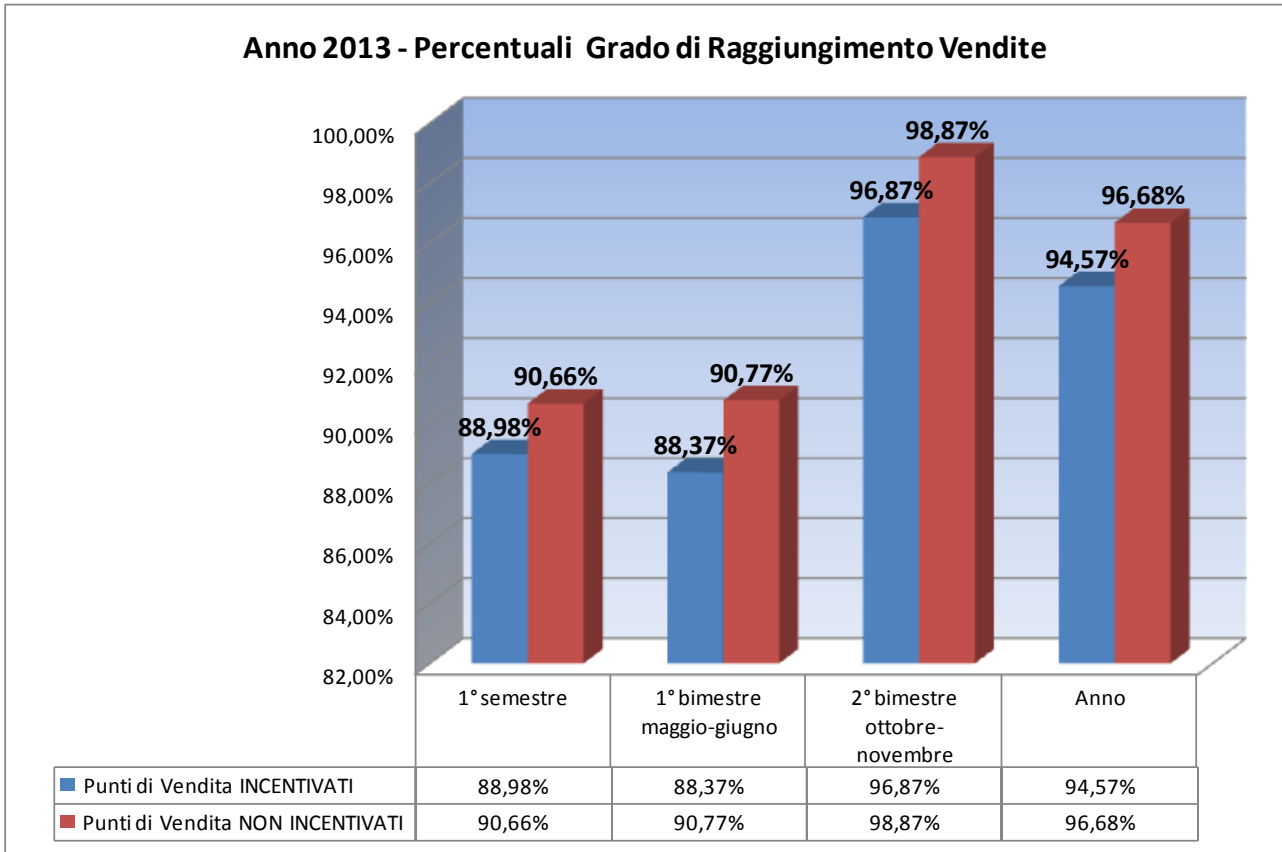
Cluster	2013		2013 Totale	2014		2014 Totale
	PdV Incentivato	PdV NON Incentivato		PdV Incentivato	PdV NON Incentivato	
COMMERCIAL	203	107	310	213	108	321
FASHION	14	12	26	12	12	24
KIDS		48	48		47	47
OUTLET		6	6		6	6
POPULAR	49	12	61	48	12	60
Totale	266	185	451	273	185	458

Fonte: OVS SpA

Si riporta graficamente il risultato del grado di raggiungimento delle vendite rispetto alle previsioni distinta tra i Negozi Incentivati e quelli NON incentivati. Emergono risultati in contrasto con le aspettative, perché la totalità dei negozi NON incentivati ha raggiunto percentuali più alte di vendite rispetto alle previsioni, dei negozi incentivati.

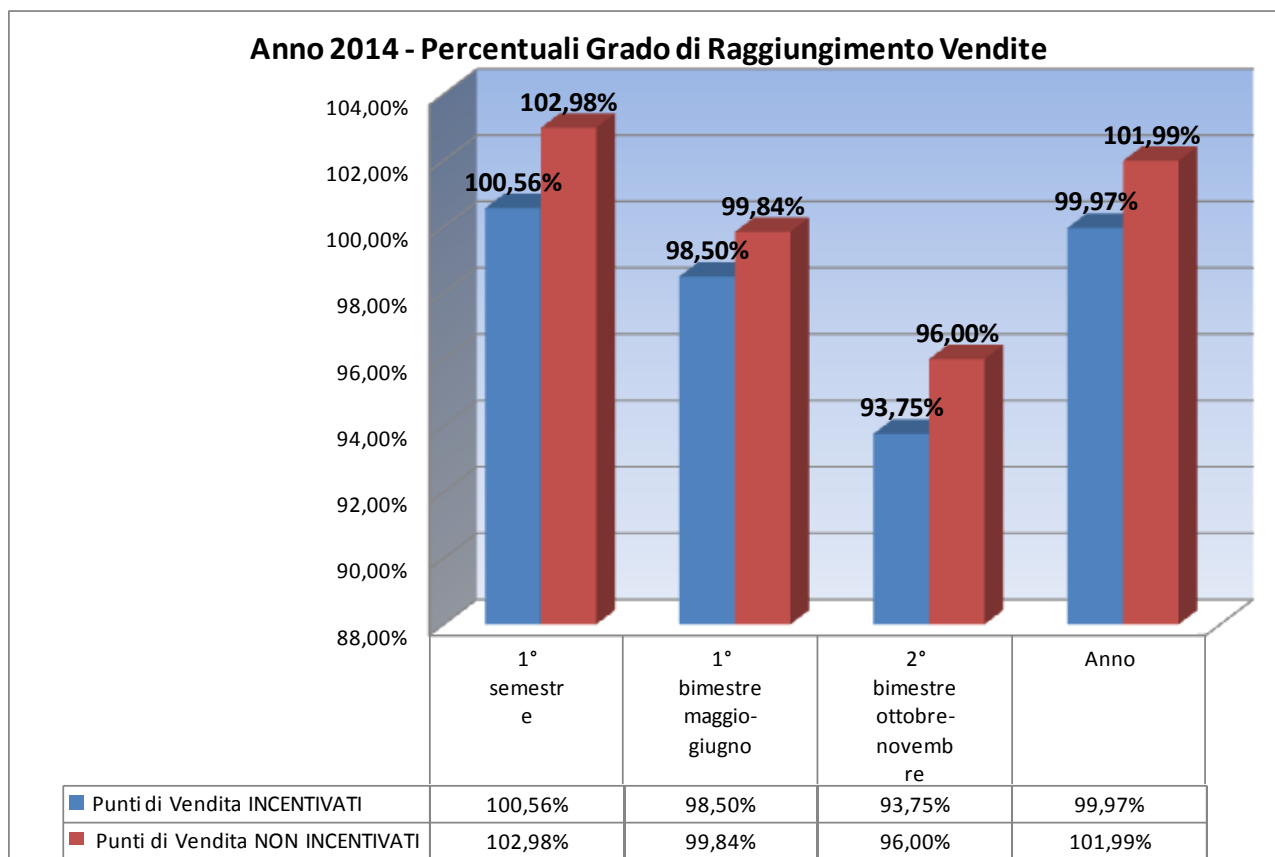
I dati emersi sono i seguenti:

Tabella 9: Grado di raggiungimento delle vendite anno 2013, Negozi Incentivati e NON Incentivati



Fonte: OVS SpA

Tabella 10: Grado di raggiungimento delle vendite anno 2014, Negozi Incentivati e NON Incentivati



Fonte: OVS SpA

Per comprendere quali variabili possano aver influito sul risultato delle vendite si è proceduto nell'analisi dei dati disaggregandoli secondo diverse specifiche.

Dapprima si è suddiviso i negozi OVS secondo i diversi formati che sono:

- **Kids**, piccoli formati aventi solo merce bambino;
- **Full Format**, merce bambino- donna- uomo:
 - *Popular, Commercial e Fashion*, si differenziano tra loro per il tipo di location, arredo e attrezzatura di immagine, e anche per i costi (dalla Popular si cresce verso la Fashion);
 - *Outlet*, commercializza la merce delle stagioni precedenti;
 - *Denim Lounge*, merceologia donna e uomo young: non si trova l'abbigliamento formale.

Si sono analizzate le vendite e previsioni dei vari cluster per gli anni 2013 e 2014, escludendo i negozi di nuova apertura rispetto all'esercizio di riferimento (1° febbraio) e negozi che

nell'esercizio hanno subito interventi di ristrutturazioni. Per interventi di ristrutturazione si intendono di carattere radicale che comportino una variazione dell'assetto strutturale o commerciale del Punto di Vendita e che ne prevedono la chiusura temporanea.

Per l'anno 2013 e 2014 emergono i seguenti dati:

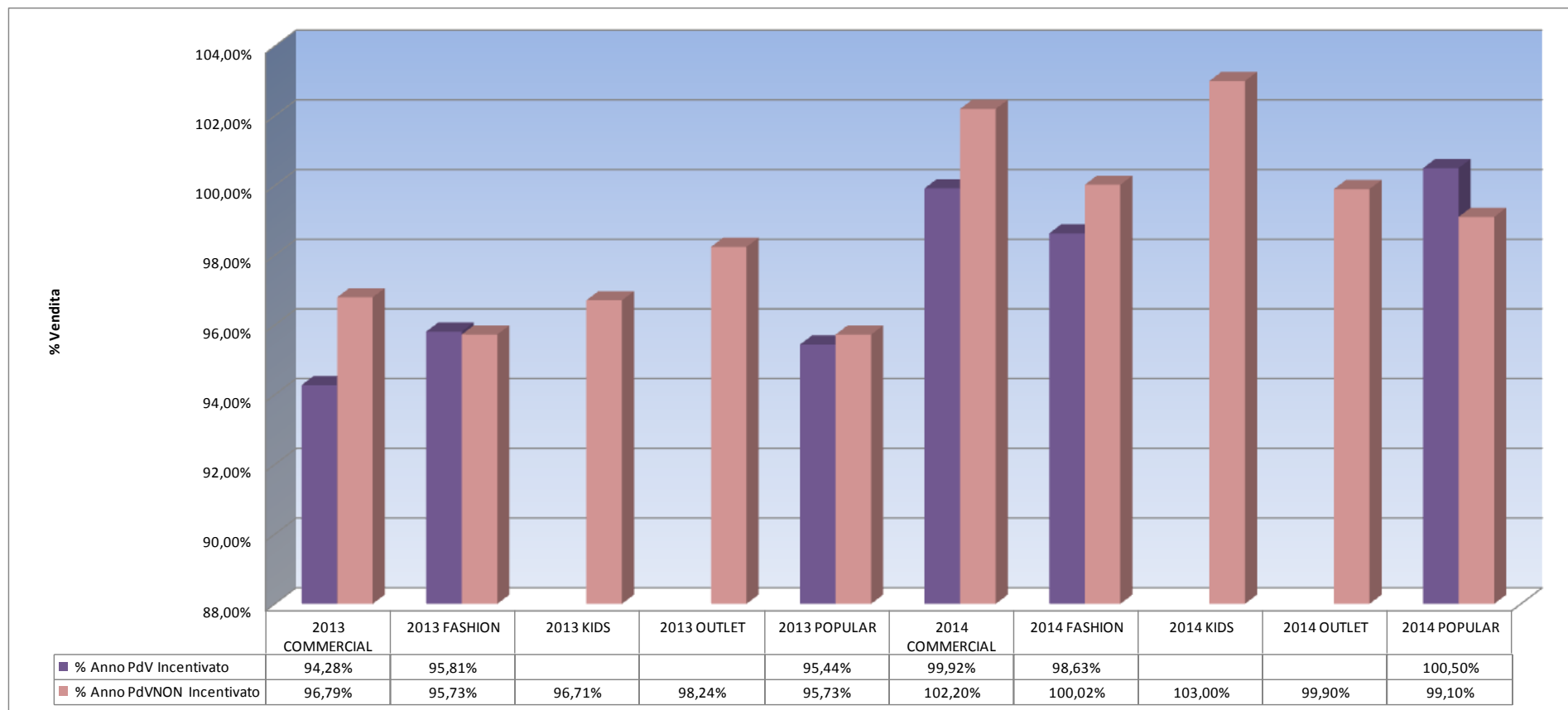
Tabella 11: Grado di raggiungimento delle vendite anno 2013 e 2014, Negozi Incentivati e NON Incentivati differenziati per cluster

Anno	Cluster	PdV Incentivato				PdV NON Incentivato			
		% 1° Semestre	% 1° Bimestre	% 2° Bimestre	% Anno	% 1° Semestre	% 1° Bimestre	% 2° Bimestre	% Anno
2013	COMMERCIAL	88,54%	88,15%	96,67%	94,28%	91,21%	90,32%	98,58%	96,79%
	FASHION	89,49%	87,42%	99,01%	95,81%	90,27%	89,10%	97,51%	95,73%
	KIDS					89,80%	91,88%	99,65%	96,71%
	OUTLET					91,55%	97,80%	104,54%	98,24%
	POPULAR	90,65%	89,56%	97,08%	95,44%	89,16%	88,44%	96,87%	95,73%
2013 Totale		88,98%	88,37%	96,87%	94,57%	90,66%	90,77%	98,87%	96,68%
2014	COMMERCIAL	100,57%	98,71%	93,57%	99,92%	103,13%	100,58%	96,17%	102,20%
	FASHION	99,13%	96,63%	91,44%	98,63%	101,75%	99,77%	92,50%	100,02%
	KIDS					103,20%	97,92%	98,02%	103,00%
	OUTLET					105,96%	109,07%	90,90%	99,90%
	POPULAR	100,89%	98,04%	95,13%	100,50%	100,58%	96,15%	92,62%	99,10%
2014 Totale		100,56%	98,50%	93,75%	99,97%	102,98%	99,84%	96,00%	101,99%

Fonte: OVS SpA

Se graficamente si riporta il grado di raggiungimento delle vendite sulle previsioni riferito al periodo anno sia per il 2013 che per il 2014 emerge chiaramente la prevalenza del raggiungimento dell'obiettivo dei Punti Vendita NON Incentivati.

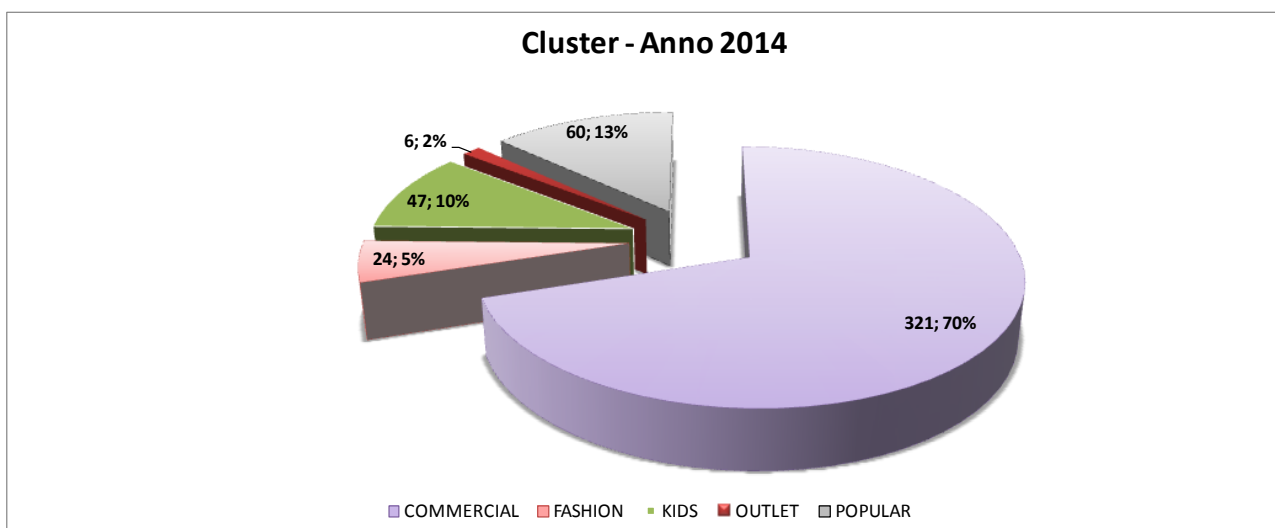
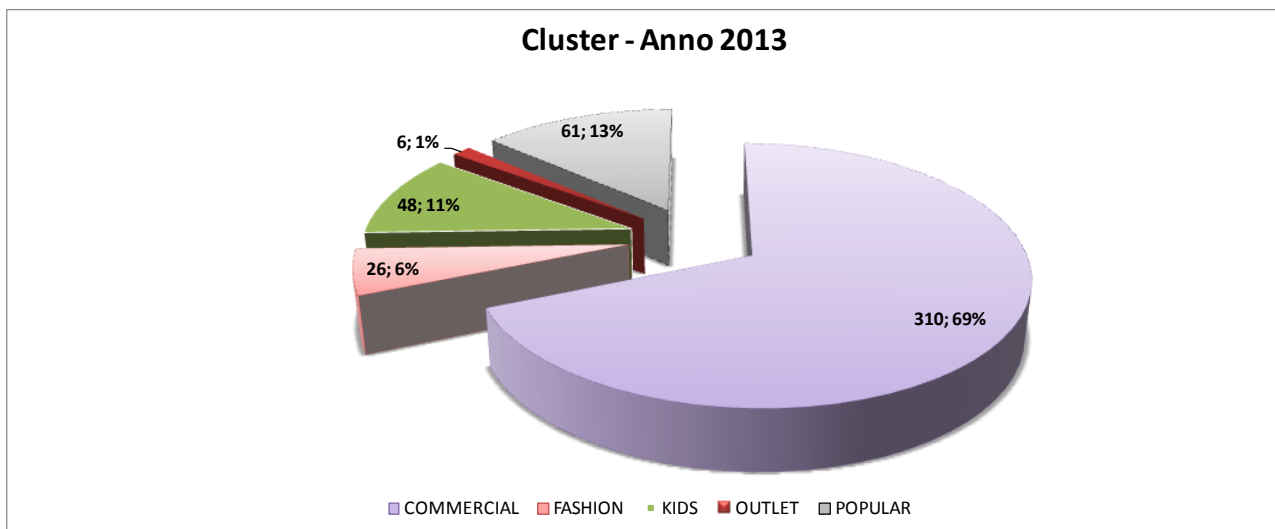
Tabella 12: Grafico del grado di raggiungimento delle vendite anno 2013 e 2014, Negozi Incentivati e NON Incentivati differenziati per cluster



Fonte: OVS SpA

Il cluster Commercial, data la sua numerosità, è quello più rappresentativo, infatti rispetto alla totalità dei Negozi è circa il 70% come si evidenzia nei grafici qui riportati.

Figura 12: Numerosità cluster, anno 2013 e 2014



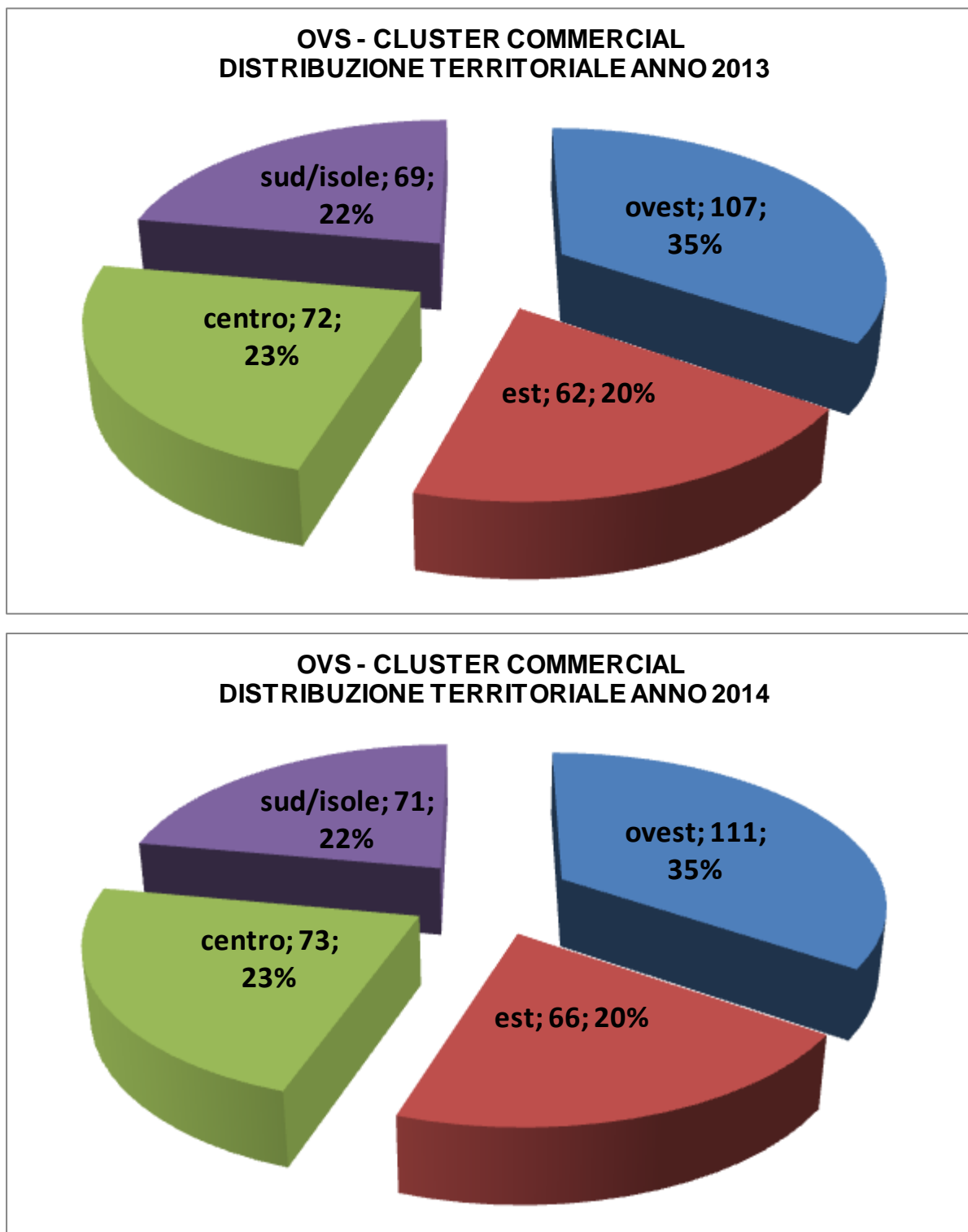
Fonte: OVS SpA

Quindi la successiva analisi dei dati si concentra sul cluster Commercial evidenziando le variabili che possono aver influito rispetto ai Negozi Incentivati e quelli NON Incentivati.

Una prima distinzione viene fatta sulla base della loro posizione geografica sul territorio italiano.

Nel grafico si è suddiviso il perimetro, dell'anno 2013 e 2014, sulla base della posizione geografica dei negozi:

Figura 13: Distribuzione Territoriale del cluster Commercial, anno 2013 e 2014



Fonte: OVS SpA

La distribuzione territoriale evidenzia una concentrazione superiore del Cluster Commercial nel nord (55%) con una prevalenza ad ovest (35%).

Nelle tabelle si distinguono, per area territoriale, i Punti di Vendita secondo la presenza o meno dell'Incentivazione:

Tabella 13: Distribuzione Territoriale del cluster Commercial per PdV Incentivati e NON Incentivati, anno 2013 e 2014

OVS - CLUSTER COMMERCIAL Anno 2013

AREA	PdV Incentivato	PdV NON Incentivato	Totale complessivo
ovest	48	59	107
est	37	25	62
centro	64	8	72
sud/isole	54	15	69
Totale complessivo	203	107	310

OVS - CLUSTER COMMERCIAL Anno 2014

AREA	PdV Incentivato	PdV NON Incentivato	Totale complessivo
ovest	53	58	111
est	40	26	66
centro	65	8	73
sud/isole	55	16	71
Totale complessivo	213	108	321

Fonte: OVS SpA

Ad ovest il Numero di negozi Incentivati e NON Incentivati è equamente distribuito, nei restanti territori partendo dall'est vi è una predominanza dei negozi Incentivati.

Nelle tabelle qui di seguito riportate si osserva la distribuzione del grado di raggiungimento degli obiettivi di vendita dei Negozi Incentivati e NON Incentivati secondo la distribuzione territoriale.

Tabella 14: Grado di raggiungimento delle vendite distinto per PdV Incentivati e NON Incentivati e per Distribuzione Territoriale, anno 2013 e 2014

Cluster Commercial OVS Distribuzione Territoriale

Grado di raggiungimento delle percentuali di Vendita distinto per Negozio Incentivato e NON Incentivato

Anno 2013	Punto di Vendita Incentivato				Punto di Vendita NON Incentivato			
	% 1° semestre	% 1° bimestre	% 2 bimestre	% anno	% 1° semestre	% 1° bimestre	% 2 bimestre	% anno
ovest	88,30%	86,34%	97,32%	94,84%	92,18%	90,73%	99,41%	97,80%
est	89,67%	89,03%	95,89%	95,04%	90,60%	90,38%	98,06%	96,69%
centro	88,42%	89,32%	97,60%	94,32%	88,45%	87,37%	96,33%	93,40%
sud/isole	88,13%	87,75%	95,53%	93,20%	89,85%	90,18%	97,38%	94,82%
Totale	88,54%	88,15%	96,67%	94,28%	91,21%	90,32%	98,58%	96,79%

Cluster Commercial OVS Distribuzione Territoriale

Grado di raggiungimento delle percentuali di Vendita distinto per Negozio Incentivato e NON Incentivato

Anno 2014	Punto di Vendita Incentivato				Punto di Vendita NON Incentivato			
	% 1° semestre	% 1° bimestre	% 2 bimestre	% anno	% 1° semestre	% 1° bimestre	% 2 bimestre	% anno
ovest	103,21%	100,42%	94,36%	101,80%	104,43%	101,06%	97,21%	102,98%
est	99,92%	96,85%	91,26%	99,97%	103,32%	100,94%	93,78%	102,44%
centro	98,54%	96,94%	90,92%	97,58%	99,83%	99,66%	93,72%	99,42%
sud/isole	100,88%	100,49%	97,62%	100,85%	99,74%	98,76%	97,54%	100,37%
Totale complessi	100,57%	98,71%	93,57%	99,92%	103,13%	100,58%	96,17%	102,20%

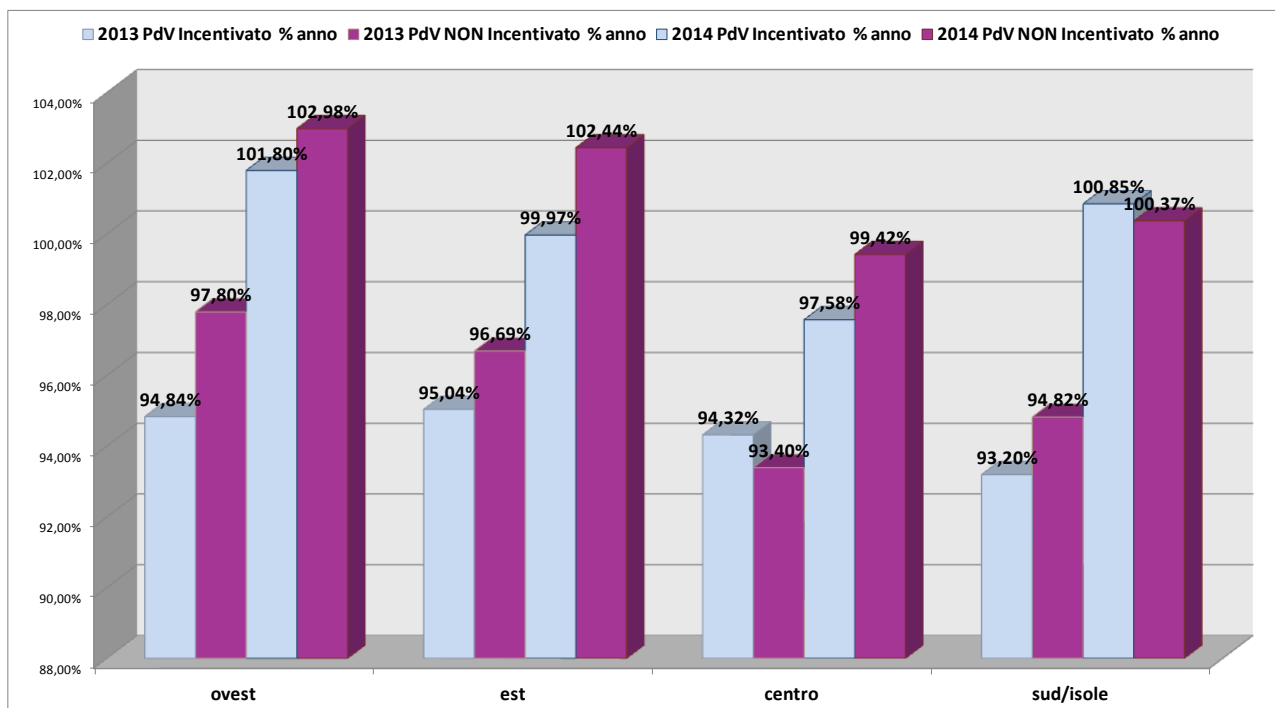
Fonte: OVS SpA

Le tabelle dimostrano che i Punti di Vendita NON Incentivati, in generale, hanno performance migliori rispetto a quelli Incentivati.

Eccezione fatta per il Sud/Isole che pur avendo una numerosità di negozi pari a quello del Centro (Sud/Isole 71 e Centro 73 – Anno 2014) le performance tra Incentivati e NON sono pressoché simili.

Per semplicità espositiva si riportano graficamente solo i dati del grado di raggiungimento dell'Anno per i periodi 2013 e 2014 che dimostrano graficamente quanto evidenziato, ma l'analisi è analoga anche per gli altri periodi.

Figura 14: Grado di raggiungimento dell'Anno per i periodi 2013 e 2014



Fonte: OVS SpA

Successivamente si è deciso di affinare l'analisi concentrando l'attenzione sui territori est ed ovest che presentano un numero di Negozi NON Incentivati rilevanti rispetto al totale, inoltre, come già evidenziato in precedenza, l'ovest ha una numerosità pressoché simile tra Incentivati e NON Incentivati (gli Incentivati sono circa il 48% e i NON Incentivati il 52%) mentre all'est vi è comunque una predominanza dei Negozi Incentivati (circa 61% Negozi Incentivati; 39% i NON Incentivati).

All'interno dell'area geografica si distinguono ulteriormente i negozi sulla base della loro ubicazione:

Tabella 15: Suddivisione dei Punti di Vendita sulla base dell'Ubicazione, anno 2013 e 2014

**Cluster Commercial OVS Distribuzione Territoriale
Ubicazione per Negozio Incentivato e NON Incentivato**

Anno 2013	UBICAZIONE	PdV Incentivato	PdV NON Incentivato	Totale complessivo	% Sul Totale di Area
ovest	c. c. extraurbano	14	26	40	37,38%
	c. c. urbano	7	6	13	12,15%
	centro città	16	7	23	21,50%
	quartiere	4	3	7	6,54%
	retail park extraurb.	5	16	21	19,63%
	retail park urbano	2	1	3	2,80%
ovest Totale		48	59	107	100,00%
est	c. c. extraurbano	11	11	22	35,48%
	c. c. urbano	6	6	12	19,35%
	centro città	11	2	13	20,97%
	quartiere	1	1	2	3,23%
	retail park extraurb.	5	4	9	14,52%
	retail park urbano	3	1	4	6,45%
est Totale		37	25	62	100,00%

Anno 2014	UBICAZIONE	PdV Incentivato	PdV NON Incentivato	Totale complessivo	% Sul Totale di Area
ovest	c. c. extraurbano	17	25	42	37,84%
	c. c. urbano	8	6	14	12,61%
	centro città	16	7	23	20,72%
	quartiere	4	3	7	6,31%
	retail park extraurb.	6	16	22	19,82%
	retail park urbano	2	1	3	2,70%
ovest Totale		53	58	111	100,00%
est	c. c. extraurbano	14	12	26	39,39%
	c. c. urbano	6	6	12	18,18%
	centro città	11	2	13	19,70%
	quartiere	1	1	2	3,03%
	retail park extraurb.	5	4	9	13,64%
	retail park urbano	3	1	4	6,06%
est Totale		40	26	66	100,00%

Fonte: OVS SpA

Si sono evidenziati in rosso i Negozi che presentano una maggior concentrazione in alcuni ambiti territoriali. Ad esempio per quanto riguarda i Negozi Incentivati essi sono soprattutto prevalenti nei

centri commerciali extraurbani e centro città, sia all'ovest che all'est, mentre per quanto riguarda i Negozi NON Incentivati essi sono maggiormente rappresentati nel c.c. extraurbano, ad eccezione dell'ovest che ha una forte presenza anche nel retail park extraurbano. Si vede anche in questa tabella che ad ovest vi è una pressoché uguale numerosità dei Negozi distinti tra Incentivati e Non Incentivati. A conferma della performance positiva dei Negozi NON Incentivati si riportano i dati con il grado di raggiungimento nelle diverse ubicazioni per gli anni 2013 e 2014.

Tabella 16: Grado di raggiungimento delle vendite suddiviso per Ubicazione e per Punti Vendita Incentivati e NON, anno 2013

Cluster Commercial OVS Distribuzione Territoriale

Grado di raggiungimento delle percentuali di Vendita distinto per Negozio Incentivato e NON Incentivato

Anno 2013	UBICAZIONE	PdV Incentivato				PdV NON Incentivato			
		% 1° semestre	% 1° bimestre	% 2 bimestre	% anno	% 1° semestre	% 1° bimestre	% 2 bimestre	% anno
ovest	c. c. extraurbano	91,72%	88,76%	101,67%	98,97%	93,27%	91,53%	100,90%	99,32%
	c. c. urbano	81,72%	81,44%	97,00%	89,94%	92,99%	90,05%	99,29%	97,68%
	centro città	89,75%	87,19%	94,38%	94,95%	90,23%	89,06%	94,29%	93,82%
	quartiere	83,03%	82,36%	92,14%	88,26%	87,42%	85,56%	95,56%	93,33%
	retail park extraurb.	83,52%	82,92%	96,78%	91,66%	91,98%	91,56%	99,76%	97,99%
	retail park urbano	98,36%	96,38%	103,17%	103,32%	90,21%	88,11%	103,35%	97,15%
ovest Totale		88,30%	86,34%	97,32%	94,84%	92,18%	90,73%	99,41%	97,80%
est	c. c. extraurbano	92,22%	89,44%	97,43%	97,84%	92,45%	91,94%	95,81%	97,60%
	c. c. urbano	96,33%	95,19%	99,64%	99,12%	89,60%	88,17%	101,03%	97,02%
	centro città	86,09%	87,03%	90,82%	90,66%	86,58%	89,07%	98,07%	95,10%
	quartiere	75,11%	72,37%	101,13%	86,20%	79,18%	83,21%	92,36%	87,02%
	retail park extraurb.	86,90%	87,55%	97,16%	94,57%	90,15%	90,90%	98,38%	94,97%
	retail park urbano	89,62%	90,54%	97,40%	96,42%	97,50%	94,25%	109,45%	104,48%
est Totale		89,67%	89,03%	95,89%	95,04%	90,60%	90,38%	98,06%	96,69%
Totale complessivo		88,90%	87,51%	96,69%	94,93%	91,71%	90,63%	99,01%	97,47%

Fonte: OVS SpA

Tabella 17: Grado di raggiungimento delle vendite suddiviso per ubicazione e per Punti Vendita Incentivati e NON, anno 2014

Cluster Commercial OVS Distribuzione Territoriale

Grado di raggiungimento delle percentuali di Vendita distinto per Negozio Incentivato e NON Incentivato

Anno 2014	UBICAZIONE	PdV Incentivato				PdV NON Incentivato			
		% 1° semestre	% 1° bimestre	% 2 bimestre	% anno	% 1° semestre	% 1° bimestre	% 2 bimestre	% anno
ovest	c. c. extraurbano	105,20%	102,87%	98,34%	103,43%	106,74%	104,58%	98,53%	104,72%
	c. c. urbano	102,20%	98,11%	94,45%	101,16%	103,54%	99,33%	96,71%	102,20%
	centro città	102,61%	100,39%	89,83%	100,27%	96,73%	92,40%	92,84%	98,10%
	quartiere	99,26%	95,29%	92,70%	100,30%	101,72%	98,38%	97,60%	101,73%
	retail park extraurb.	99,77%	96,14%	92,23%	99,29%	104,70%	100,21%	97,04%	102,83%
	retail park urbano	113,38%	112,19%	106,05%	113,14%	109,91%	105,45%	99,51%	104,50%
ovest Totale		103,21%	100,42%	94,36%	101,80%	104,43%	101,06%	97,21%	102,98%
est	c. c. extraurbano	99,61%	96,80%	91,89%	99,98%	104,51%	102,28%	95,04%	103,34%
	c. c. urbano	100,19%	96,86%	90,41%	99,63%	101,53%	100,35%	92,39%	101,16%
	centro città	98,41%	95,95%	91,84%	99,35%	107,08%	103,71%	94,72%	105,35%
	quartiere	95,12%	92,33%	89,94%	95,24%	90,90%	87,19%	88,98%	92,52%
	retail park extraurb.	101,58%	97,72%	91,42%	100,87%	101,99%	98,17%	91,86%	100,78%
	retail park urbano	105,26%	100,44%	88,12%	102,93%	109,91%	107,73%	97,49%	109,98%
est Totale		99,92%	96,85%	91,26%	99,97%	103,32%	100,94%	93,78%	102,44%
Totale complessivo		101,80%	98,89%	93,03%	101,01%	104,09%	101,02%	96,15%	102,81%

Fonte: OVS SpA

Questo porta a chiedersi se la componente umana e nella fattispecie il Direttore può determinare il miglior raggiungimento della performance.

L'analisi si sposta sulla componente *direttori del territorio ovest* e per i *centri commerciali/retail park extraurbani*. La variabile che si prende in considerazione è la cosiddetta "Anzianità Aziendale" ossia si cerca di verificare se l'esperienza derivante dagli anni trascorsi in Azienda può determinare performance diverse. La tabella riporta il numero di direttori per area geografica, ubicazione e anni di anzianità.

Tabella 18: Numero di Direttori per Area Geografica, Ubicazione e Anzianità Aziendale, anno 2013 e 2014

Cluster Commercial OVS Distribuzione Territoriale
Direttori per Ubicazione e Anzianità

Anno 2013	UBICAZIONE	ANZIANITA' AZIENDALE	PdV Incentivato	PdV NON Incentivato	Totale Nr. Direttori	% sul Totale PdV Incentivato	% sul Totale PdV NON Incentivato
ovest	c. c. extraurbano	<5	9	15	24	64,3%	57,7%
		5-10 Anni	3	7	10	21,4%	26,9%
		>10	2	4	6	14,3%	15,4%
	c. c. extraurbano Totale		14	26	40		
	retail park extraurb.	<5	4	12	16	80,0%	75,0%
		5-10 Anni	1	2	3	20,0%	12,5%
		>10		2	2	0,0%	12,5%
	retail park extraurb. Totale		5	16	21		

Cluster Commercial OVS Distribuzione Territoriale
Direttori per Ubicazione e Anzianità

Anno 2014	UBICAZIONE	ANZIANITA' AZIENDALE	PdV Incentivato	PdV NON Incentivato	Totale Nr. Direttori	% sul Totale PdV Incentivato	% sul Totale PdV NON Incentivato
ovest	c. c. extraurbano	<5	12	16	28	70,6%	64,0%
		5-10 Anni	2	5	7	11,8%	20,0%
		>10	3	4	7	17,6%	16,0%
	c. c. extraurbano Totale		17	25	42		
	retail park extraurb.	<5	5	11	16	83,3%	68,8%
		5-10 Anni	1	4	5	16,7%	25,0%
		>10		1	1	0,0%	6,3%
	retail park extraurb. Totale		6	16	22		

Fonte: OVS SpA

La numerosità maggiore si trova nella fascia di anzianità < 5 anni sia nei Negozi Incentivati sia in quelli NON Incentivati, sia nel centro commerciale extraurbano sia nel retail park extraurbano.

La tabella qui di seguito riporta il grado di raggiungimento delle previsioni di vendita distinto per area territoriale e anzianità del Direttore.

Tabella 19: Grado di raggiungimento delle vendite differenziate per Anzianità Aziendale del Direttore, anno 2013 e 2014

Cluster Commercial OVS Distribuzione Territoriale

Direttori per Anzianità Aziendale

Anno 2013	ANZIANITA' AZIENDALE	PdV Incentivato				PdV NON Incentivato			
		% 1° semestre	% 1° bimestre	% 2 bimestre	% anno	% 1° semestre	% 1° bimestre	% 2 bimestre	% anno
ovest	<5	88,47%	86,58%	100,90%	96,76%	91,55%	90,83%	100,48%	98,20%
	5-10 Anni	90,51%	87,10%	98,61%	96,45%	94,86%	93,61%	103,34%	101,02%
	>10	94,76%	91,65%	100,55%	100,09%	95,18%	91,62%	96,08%	98,28%
ovest Totale		89,56%	87,22%	100,38%	97,04%	92,78%	91,54%	100,46%	98,81%

Cluster Commercial OVS Distribuzione Territoriale

Direttori per Anzianità Aziendale

Anno 2014	ANZIANITA' AZIENDALE	PdV Incentivato				PdV NON Incentivato			
		% 1° semestre	% 1° bimestre	% 2 bimestre	% anno	% 1° semestre	% 1° bimestre	% 2 bimestre	% anno
ovest	<5	103,02%	99,88%	96,84%	101,93%	105,07%	101,22%	97,61%	103,53%
	5-10 Anni	107,46%	104,87%	93,41%	103,38%	110,12%	107,14%	98,05%	105,83%
	>10	104,42%	104,39%	99,59%	103,70%	103,17%	104,14%	99,60%	103,09%
ovest Totale		103,78%	101,12%	96,75%	102,35%	105,94%	102,88%	97,95%	103,98%

Fonte: OVS SpA

Le tabelle indicano che i negozi aventi Direttori con anzianità fra i 5 e i 10 anni hanno performance migliori sia nel caso dei Punti Vendita Incentivati sia i NON Incentivati.

Nelle tabelle e grafici successivi i dati si riferiscono:

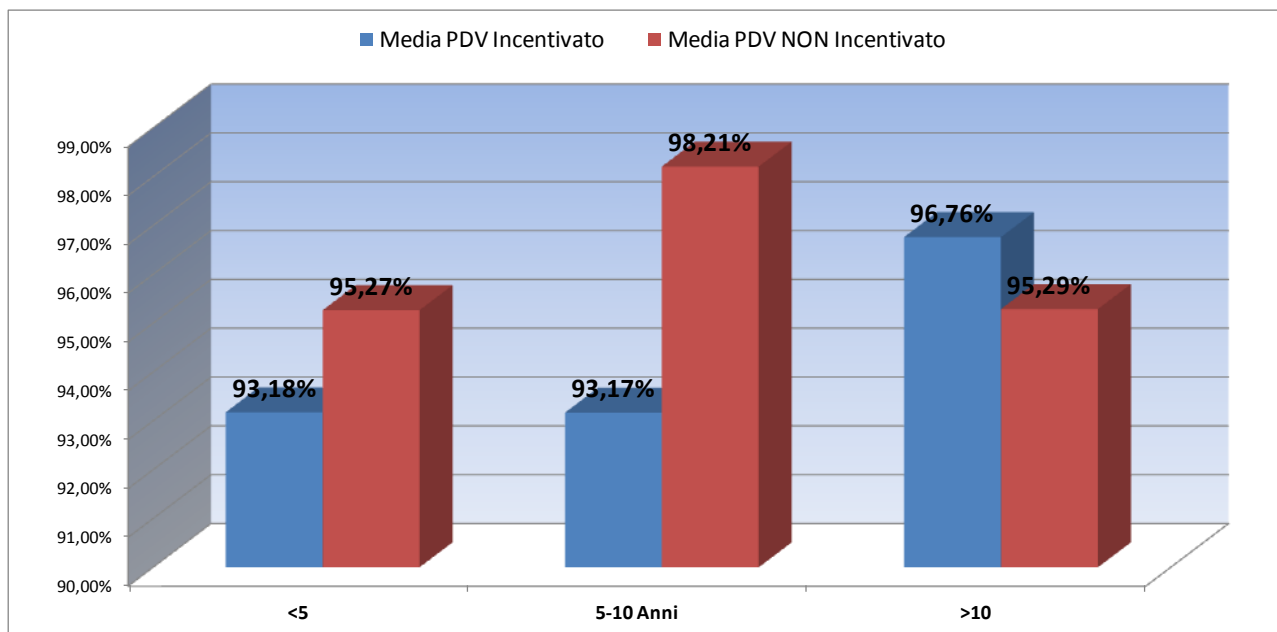
Anno: 2013 e 2014,

Territorio: Ovest

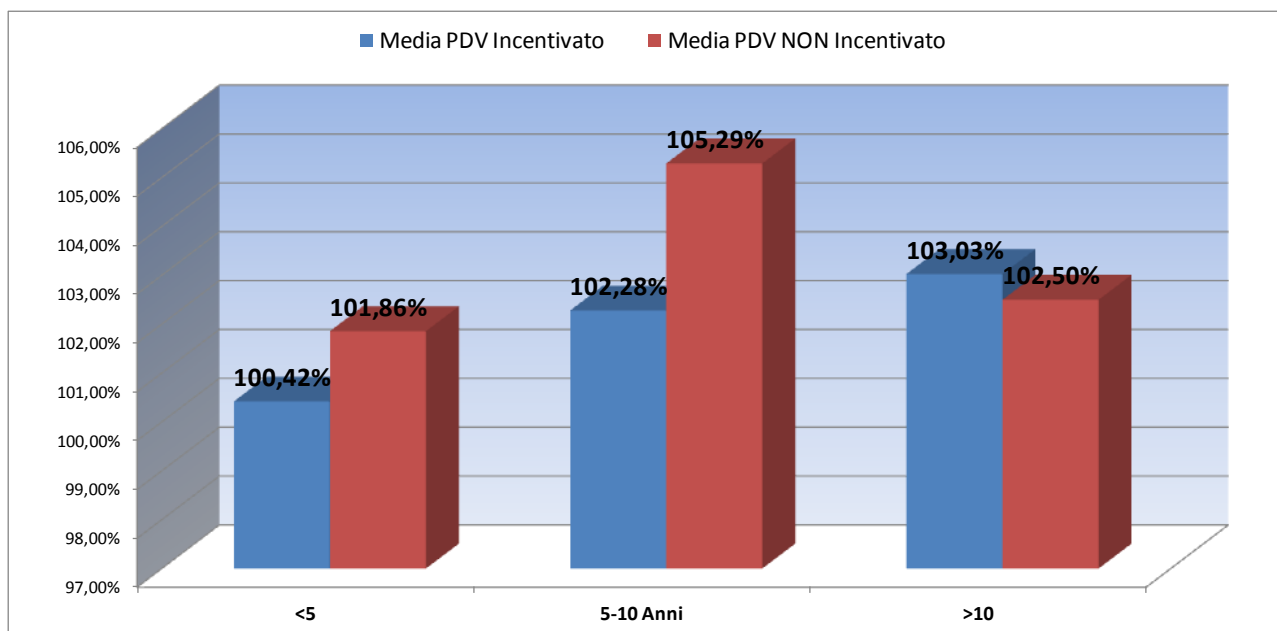
Ubicazione: ubicazione extraurbana, che ricomprende c.c. extraurbani e retail park extraurbani.

Figura 15: Media dei Periodi(1° e 2°bimestre, 1° semestre e anno) del Grado di Raggiungimento degli Obiettivi di Vendita distinto tra Punti Vendita Incentivati e Non Incentivati, anno 2013 e 2014

Anno 2013



Anno 2014



Fonte: OVS SpA

Lo scostamento tra Negozi Incentivati e NON Incentivati risulta maggiore nei direttori che hanno una anzianità di servizio ricompresa tra i 5 – 10 anni.

Tabella 20: Media del grado di raggiungimento delle vendite per Punti di vendita Incentivati e NON suddivisi sulla base dell'Anzianità Aziendale del Direttore, anno 2013 e 2014

Anno 2013

ANZIANITA' AZIENDALE	Media PDV Incentivato	Media PDV NON Incentivato	Scostamento
<5	93,18%	95,27%	-2,19%
5-10 Anni	93,17%	98,21%	-5,13%
>10	96,76%	95,29%	1,55%

Anno 2014

ANZIANITA' AZIENDALE	Media PDV Incentivato	Media PDV NON Incentivato	Scostamento
<5	100,42%	101,86%	-1,41%
5-10 Anni	102,28%	105,29%	-2,86%
>10	103,03%	102,50%	0,51%

Fonte: OVS SpA

Il gap in termini di miglior performance lo si trova nei Punti Vendita aventi Direttori con un'anzianità inferiore a 5 anni e compresa tra i 5- 10 anni.

Un'altra variabile che può influire sul grado di raggiungimento delle performance è la variabile Titolo di Studio.

Si riporta in tabella il numero di Direttori distinti sulla base dell'anzianità e del Titolo di Studio.

Tabella 21: Numero di Direttori distinti sulla base dell'Anzianità Aziendale e del Titolo di Studio, anno 2013 e 2014

Cluster Commercial OVS Distribuzione Territoriale

Direttori per Anzianità Aziendale e Titolo di Studio

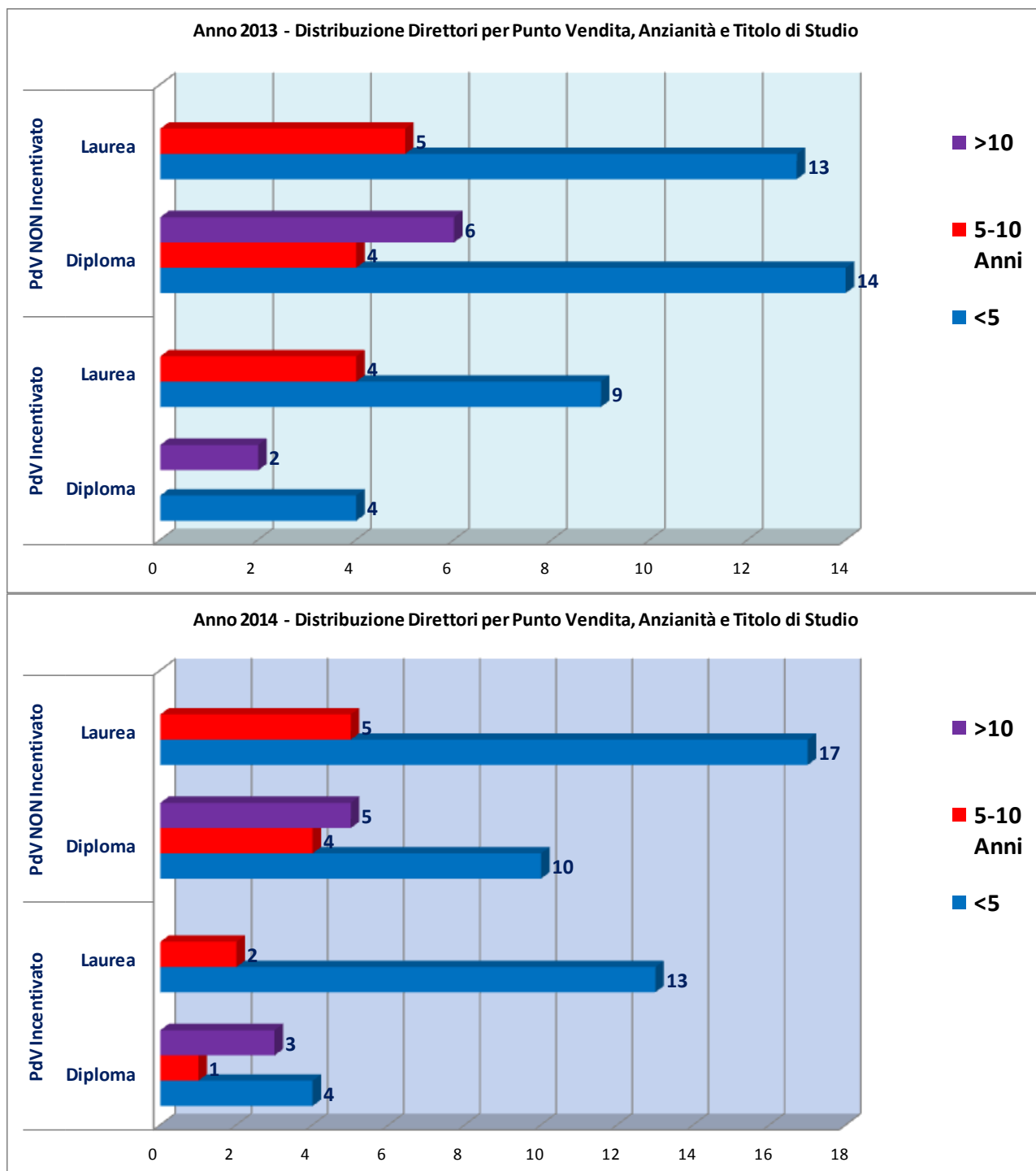
	TITOLO DI STUDIO	2013			2013 Totale	% 2013 sul Totale Titolo di Studio	2014			2014 Totale	% 2014 sul Totale Titolo di Studio
		<5	5-10 Anni	>10			<5	5-10 Anni	>10		
PdV Incentivato	Diploma	4		2	6	31,58%	4	1	3	8	34,78%
	Laurea	9	4		13	68,42%	13	2		15	65,22%
PdV Incentivato Totale		13	4	2	19		17	3	3	23	
PdV NON Incentivato	Diploma	14	4	6	24	57,14%	10	4	5	19	46,34%
	Laurea	13	5		18	42,86%	17	5		22	53,66%
PdV NON Incentivato Totale		27	9	6	42		27	9	5	41	
Totale complessivo		40	13	8	61		44	12	8	64	

Fonte: OVS SpA

I dati della tabella evidenziano che tra il 2013 e il 2014 vi è un mutamento nella composizione dei direttori sulla base del Titolo di Studio, per i Punti Vendita NON Incentivati nel 2014 vi è una predominanza dei Direttori con laurea (53,66%).

Inoltre come si vede dal grafico sotto riportato la prevalenza dei Direttori con laurea è presente nell'anzianità <5 anni sia nei Punti Vendita Incentivati che NON Incentivati.

Figura 16: Distribuzione Direttori per Punto Vendita, Anzianità Aziendale e Titolo di Studio, anno 2013 e 2014



Fonte: OVS SpA

Si analizza ora il grado di raggiungimento degli obiettivi di vendita (media dei periodi di riferimento) sulla base dell'anzianità e del titolo di studio dei Direttori.

Tabella 22: Grado di raggiungimento delle vendite dei Punti Vendita suddivisi per Anzianità Aziendale e Titolo di Studio dei Direttori, anno 2013 e 2014

Cluster Commercial OVS Distribuzione Territoriale

Direttori per Anzianità Aziendale e Titolo di Studio

		2013			2014		
		A	B	% (A-B)/B	A	B	% (A-B)/B
Anzianità	Titolo di Studio	PdV Incentivato	PdV NON Incentivato	Scostamento % tra PdV	PdV Incentivato	PdV NON Incentivato	Scostamento % tra PdV
<5	Diploma	88,46%	93,53%	-5,43%	96,55%	100,65%	-4,08%
	Laurea	95,27%	97,13%	-1,91%	101,61%	102,56%	-0,93%
<5 Totale		93,18%	95,27%	-2,19%	100,42%	101,86%	-1,41%
5-10 Anni	Diploma		98,51%	-100,00%	103,46%	106,39%	-2,75%
	Laurea	93,17%	97,97%	-4,90%	101,69%	104,41%	-2,60%
5-10 Anni Totale		93,17%	98,21%	-5,13%	102,28%	105,29%	-2,86%
>10	Diploma	96,76%	95,29%	1,55%	103,03%	102,50%	0,51%
>10 Totale		96,76%	95,29%	1,55%	103,03%	102,50%	0,51%

Fonte: OVS SpA

Inizialmente, per i Direttori con anzianità inferiore a 5 anni, lo scostamento, in media, è del -2,19% per l'anno 2013 e del -1,41% per l'anno 2014. Le differenze maggiori le troviamo per quei Direttori che hanno il Titolo di Studio Diploma, -5,43% per l'anno 2013 e -4,08% per l'anno 2014. Mentre per coloro che hanno la Laurea lo scostamento è minimo, -1,91% per l'anno 2013 e -0,93% per l'anno 2014. E' più evidente l'impatto del Titolo di Studio sul grado di raggiungimento degli obiettivi, infatti, probabilmente, le capacità professionali sono ancora in fase di consolidamento e di perfezionamento per tutti mentre il Titolo di Studio permette di aver acquisito capacità gestionali maggiori.

Se guardiamo i dati del 2014 (il 2013 non presenta PdV Incentivati con Direttori aventi il titolo di studio diploma), i Direttori, invece, con anzianità ricompresa tra i 5 e i 10 anni hanno maturato ulteriori capacità professionali ed esperienze allineando i Direttori aventi titolo di Studio Diploma

allo stesso traguardo dei Direttori con titolo di Studio Laurea, riuscendo entrambi a motivare i loro collaboratori (venditori) al di là degli incentivi contrattuali.

I dati, 2013 e 2014, a confronto sulla totalità dei Punti Vendita nel territorio italiano distinti tra Incentivati e NON Incentivati hanno evidenziato delle performance migliori rispetto agli Incentivati. L'analisi poi è stata condotta su uno specifico cluster, Commercial, che presentava una numerosità maggiore di Punti Vendita distinguendoli per area. Si è continuata l'analisi distinguendo i Punti Vendita sia per ubicazione e per Anzianità Aziendale del Direttore, aggiungendo poi la variabile Titolo di Studio.

I dati hanno evidenziato che le variabili ubicazione e anzianità aziendale del direttore evidenziano la miglior performance dei Punti Vendita Non Incentivati rispetto a quelli Incentivati.

In conclusione si può affermare che "l'Anzianità Aziendale" è una variabile rilevante per il raggiungimento di risultati performanti come anche il Titolo di Studio.

4) CONCLUSIONI

I dati hanno dimostrato che nel breve periodo la capacità professionale del Direttore può essere l'elemento distintivo per il raggiungimento degli obiettivi, al di là del sistema premiante presente, ma nel lungo periodo all'interno di una stessa Azienda queste diseguaglianze possono generare conflitti.

Quindi l'Azienda, consapevole che il sistema incentivante, oltre ad essere un riconoscimento della professionalità, ha un forte impatto motivazionale, comportando sia un miglioramento nella resa sul lavoro sia un aumento del senso di responsabilità da parte dei venditori; e per non far crescere malumori fra personale di vendita incentivato e NON incentivato, dopo lunghe trattative è giunta ad un nuovo **Accordo Integrativo Aziendale**.

Tale accordo è stato firmato il **3 dicembre 2015** tra Gruppo Coin S.p.A., OVS S.p.A., e CGIL, CISL, UIL, RsU e RsA dei Punti Vendita, ampliando l'incentivazione a tutta la rete di negozi OVS. Con questo accordo si è voluto superare l'ormai obsoleto sistema incentivante del 2002, partendo dall'estensione del Salario Variabile a tutto il personale operante nei negozi appartenenti alla società OVS S.p.A. (ad insegna OVS, OVS Kids, OVS Outlet, OVS Denim Lounge, Upim, Upim Outlet, Blukids, Casa Croff), superando le limitazioni che hanno riguardato il personale di Aziende acquisite con gli anni.

Con questo accordo si prevede il riconoscimento di importi di salario variabile in funzione delle vendite complessivamente realizzate dal Punto Vendita in ciascun semestre dell'anno, attraverso le modalità riassunte nella tabella sottostante:

Tabella 23: Contratto Integrativo Aziendale OVS SpA 2015

1° STEP	2° STEP	PREMIO		
GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELLE PREVISIONI DI VENDITA DEL SINGOLO MESE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELLE PREVISIONI DI VENDITA DEL SINGOLO SEMESTRE	IMPORTO NEI 4 MESI DI VENDITE NORMALI	IMPORTO NEI 2 MESI DI SVENDITA	DETERMINAZIONE PREMIO FINALE SEMESTRALE
100%	102%	60 €	30 €	SOMMA DEGLI IMPORTI MENSILI, SULLA BASE DEI MESI IN CUI IL PDV HA REALIZZATO LE PREVISIONI
95%	DA 102% AL 105%	30 €	15 €	SOMMA DEGLI IMPORTI MENSILI, SULLA BASE DEI MESI IN CUI IL PDV HA REALIZZATO LE PREVISIONI
	105%	30 €	15 €	SOMMA DEGLI IMPORTI MENSILI, SULLA BASE DEI MESI IN CUI IL PDV HA REALIZZATO LE PREVISIONI+ 50% PREMIO SEMESTRALE
	110%	30 €	15 €	SOMMA DEGLI IMPORTI MENSILI, SULLA BASE DEI MESI IN CUI IL PDV HA REALIZZATO LE PREVISIONI+ 100% PREMIO SEMESTRALE
	115%	30 €	15 €	SOMMA DEGLI IMPORTI MENSILI, SULLA BASE DEI MESI IN CUI IL PDV HA REALIZZATO LE PREVISIONI+ 150% SEMESTRALE

Fonte: CIA 2015

A differenza del precedente Accordo si è distinto il premio dei mesi di vendita in cui vi sono i saldi, di importo inferiore, rispetto ai mesi di vendita normali. I mesi di svendita sono febbraio e luglio per il primo semestre, agosto e gennaio per il secondo semestre.

La logica di costruzione delle percentuali del grado di raggiungimento si basa su due step consequenziali, il primo è il conseguimento di una performance di previsione di vendita mensile e il secondo è il conseguimento di una performance di vendita semestrale.

Inoltre il sistema incentiva con premi aggiuntivi rispetto ai valori base coloro i quali riescono a raggiungere obiettivi al di là delle aspettative normali. In questo modo l'Azienda cerca di valorizzare le professionalità migliori determinando dei traguardi basati sulle proprie capacità.

Con questa tesi si è mostrato che pur in presenza di un sistema premiante in difetto (CIA2002) il singolo, nel breve periodo, ha potuto comunque trovare delle leve diverse per motivare i propri collaboratori di vendita senza dare nulla in cambio, ma grazie al nuovo accordo tali professionalità verranno valorizzate e troveranno anche una gratificazione economica.

L'Accordo del 2015 premia il Punto Vendita nella sua complessità dal momento che i negozi OVS hanno un sistema di vendita libera.

Quindi il sistema incentivante dell'Accordo si basa non sul singolo venditore, poiché la capacità singola non è in alcun modo evidenziabile con parametri oggettivi (esempio vendita e venditore

tramite codice come nel caso COIN) ma su quello che riesce a raggiungere il gruppo all'interno del negozio. La capacità del leader si manifesta nell'azione armonica di coinvolgimento di tutti i suoi collaboratori. Questa capacità dovrebbe innescare un percorso virtuoso in cui ognuno cerca di migliorare le proprie performance al fine di raggiungere l'obiettivo del gruppo.

Bibliografia

- L. Angiello, *La retribuzione- Artt. 2099-2102*, Giuffrè; 2 edizione, 2003
- A. Aru, Tasso F., *Organizzazione e risorse umane. Modelli teorici e strumenti operativi.*, Jackson, Casale Monferrato, 1989
- E. Auteri, *Management delle risorse umane: fondamenti professionali*, Guerini, Milano, 2004
- M. B. Arthur, K. Inkson, J. K. Pringle, *The new careers: Individual action & economic change*, 1999
- L. Banks, *La motivazione sul lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 2000
- M. Barbieri, *Tutti i pericoli (e le insidie) di un testo contraddittorio*, in «il Manifesto» del 30 giugno 2011
- L. Battista, *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011*, Mass. di Giurispr. del Lav., n° 8-9/2011
- V. Bavaro, *Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell' "archetipo" FIAT di Pomigliano d'Arco*, in Quad. Rass. Sind., 2011
- L. Bellardi, *L'accordo del 28 giugno: cambia ancora la struttura della contrattazione*, 2011
- S. Bellomo, *Diritto del Lavoro*, Milano, 2009
- D. Boldizzoni, F. Paoletti, *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, 2006
- D. Boldizzoni, *Management delle Risorse Umane*, il SOLE 24 ORE, Milano, 2007
- M. Brusciaglioni, *Persona Empowerment: poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*, Ed. F. Angeli, Milano 2007.
- D. Callini, M. La Rosa, D. Morgagni, C. Tafuro, *La formazione del management per la gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, 2004
- G. M. Casamento e M. Proietti, *Lezioni di Diritto del Lavoro e Processuale Lavoro*, Cedam, Padova, 2013
- A. Canonici, *La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale*, FrancoAngeli, 2005
- P. Caretti, *I diritti fondamentali. Libertà e diritti sociali*, Torino, 2002
- F. Carinci, *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011*, 2011
- M. Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano
- F. Corso, *Il diritto Sindacale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2011
- G. Costa e M. Gianecchini, *Risorse Umane: persone relazioni, valore*, McGraw-Hill, Milano 2009
- G. Costa, *Economia e direzione delle risorse umane*, UTET, Torino, 1997
- G. Costa, *Manuale di gestione del personale*, UTET, Torino, 1992
- R. D'Anna, *La gestione programmata delle risorse umane*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

- M. D'Antona, Intervento, in *Autonomia individuale e rapporto di lavoro*, Atti del X Congresso nazionale di diritto del lavoro, Udine, 10-11 maggio 1991, Milano, Giuffrè, 1994
- M. D'Antona, *Variabili normative condizionanti le alternative fra contrattazione collettiva e individuale*, Napoli, Jovene, 1988
- R. Daft, *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano, 2001
- M. De Luca, *Nuovo assetto del sistema di contrattazione collettiva: contesto, profili problematici, prospettive del contratto di prossimità*, Napoli, Edizioni scientifiche italiane, 2012
- M. Dell'Olio, *Retribuzione, quantità e qualità del lavoro, qualità di vita*, in ADL, 1995
- G. Della Monica, *Contributo allo studio della motivazione*, CEDAM, Padova, 2002
- G. Della Rocca, *Incentivi e flessibilità del salario: cause e risultati*, in *Prospettiva sindacale*, 1990
- R. Denny, *Motivazione: L'arma Vincente*; FrancoAngeli, Milano, 1994
- Ghera, *Diritto del lavoro*, Bari, 2006,
- C. Eugenia; *Gestire e motivare le persone*, Gestione d'impresa, 2006
- G. F. Felicetti, *La retribuzione variabile: sistemi di incentivazione e costo del lavoro*, Il sole 24 ore, Milano, 2000
- B. Fargioli, *La retribuzione*, Giuffrè, Milano, 2002
- G. Ferraro, *Il contratto collettivo oggi dopo l'articolo 8 del decreto 138/2011*, WP CSDLE Massimo D'Antona n. 129/2011.
- J. Fitz-Enz, *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, Amacom, New York, 2000
- V. Foa, *La struttura del salario*, Alfani, 1976
- F. Fontana, *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli, Torino, 1994
- F. Fraccaroli, *Progettare la carriera*. Milano: Cortina, 2005
- M. Fruci, L. Gnan, *Balanced scorecard e capitale intellettuale. Verso la definizione di un modello di riferimento*, 2009
- G. Gabrielli, *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010
- G. Gabrielli, *Remunerazione e gestione delle persone*; FrancoAngeli, Milano, 2005
- A. Garilli, *L'art. 8 della legge n. 148/2011 nel sistema delle relazioni sindacali*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" 139, 2012.
- D. Garofalo, *Gli accordi territoriali di secondo livello*, in Mass.Giur.Lav, 2012
- G. Giugni, *Il sindacato fra contratti e riforme, 1969-1973*, 1973, De Donato, Bari
- G. Giugni, *La lunga marcia della concertazione*, a cura di Ferrari e La Macchia, Bologna, 2003

- G. Giugni, *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in Riv. Dir. Lav., 1968
- G. Giugni, *Relazione finale della commissione per la verifica del protocollo del 23 luglio 1993*, in Riv. Gir. Lav., I, 1998,
- E. Gragnoli e S. Palladini, *La Retribuzione* a cura di, Torino, 2012
- G. Hagemann, *Eccellenza nella motivazione*, Sperling & Kupfer, Milano, 1997
- P. Ichino, *A cosa serve il sindacato?*, Mondadori 2005
- R.L Kahn. e D. Katz, *The social psychology of organization*, Wiley Interscience, New York, 1966
- Roma, *Le funzioni della retribuzione*, Bari, 1997
- W. Levati, M.V. Sara, *Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2003
- F. Lunardon, *Il contratto collettivo aziendale*, Torino, 2011
- M. Magnificchi, *Gestione della dinamica retributive: I contratti di flessibilità salariale*, Costa G., 1992
- Hay Management Consultants Group (a cura di), *Il personale*, Pirola, Milano, 1990
- L. Mariucci, *Un buon accordo, finalmente!*, in www.cgil.it, 29 giugno 2011
- P. Martin, J. Nicholls, *Il "commitment"*, FrancoAngeli, 1989
- M. Martone, *Governo dell'economia e azione sindacale*, 2006
- G. Mazzoni, *La retribuzione e la valutazione delle mansioni nella contrattazione collettiva*, Giuffrè, Milano, 1965
- D. McClelland, *The Achievement Motive*, Irvington Publishers, 1976
- D. McGregor, *Leadership e motivazione nelle imprese*, FrancoAngeli, Milano, 1978
- A. Megale, *Relazioni industriali e politiche contrattuali*, in Quad. Rass. Sind., 2002
- Itami, *Mobilizing Invisible Assets*, 1987.
- C. Meo, 2000. *I piani di stock option: aspetti gestionali, valutativi e contabili*, 1° ed. Padova: Cedam.
- R. Mondiano, *La risorsa umana*, Sperling & Kupfer, Milano, 1994
- R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, 2006
- R.A. Noe., J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright, *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano, 2006
- Pagliari, *I fringe benefits*, in Dir. E prat. Lav., 1993
- S. Paneforte, *La gestione delle persone nell'impresa*, CEDAM, Padova, 1999
- R. Panzarani, *Gestione e sviluppo del capitale umano*, FrancoAngeli, 2004
- M. Persiani, *Osservazioni sull'accordo interconfederale del 2011*, Arg. Dir. Lav., 2011

- A. Perulli, *Diritto del lavoro, codici di condotta e clausole commerciali*, Padova, Cedam, 2005
- R. Pessi, *Unità sindacale ed efficacia dei contratti collettivi*, in www.cuore&critica.it, 21 luglio 2011
- M. Pilati, *Comportamento organizzativo. Attori, relazioni, organizzazione, management*, 2008
- M. Porcelli, *Fringe benefits: aspetti contributivi e fiscali*, ivi, 1995
- Memento Pratico Ipsoa-Francis Lefebvre: *Lavoro*, Milano, 2015
- G.P. Quaglino, *Voglia di fare, motivati per crescere nell'organizzazione*, Guerini e Associati, Milano, 1999
- F. Rheinberg, *Psicologia della motivazione*, Il Mulino, 2003
- G. ROMA, *Le funzioni della retribuzione*, Bari, Cacucci, 1997
- G. Roma, *Le funzioni della retribuzione*, Cacucci, Bari, 1997
- C. Ruggiero con la collaborazione di Alessandro Brunelli, Andrea Del Carlo, Giuseppe Minnici, Nicola Porelli e Silvia Porelli, *Il sistema e le politiche delle retribuzioni-Modelli, processi e conoscenze per la progettazione delle politiche retributive e premianti nelle imprese pubbliche e private*, 2010
- E. Rullani, *Economia della conoscenza, creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004
- A. Russo, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale*, Milano, Giuffrè, 2004
- G. Santoro Passarelli, *Accordo interconfederale 28 giugno 2011 e art. 8 d.l. 138/2011 Conv. Con modifiche L. 148/2011: molte divergenze e poche convergenze*, Arg. Dir. Lav., 2011
- F. Scarpelli, *Rappresentatività e contrattazione tra l'accordo unitario di giugno*, 2011
- L. Spagnuolo Vigorita, *Qualità totale e diritto del lavoro*, a cura di, Milano, Giuffrè, 1997
- G. Spolverato e M. Peserico, *Remunerazione e incentivi economici. La nostra idea*, 2016, Il futuro al lavoro
- T. Treu, *Una nuova era per i sindacati*, in *Europa*, Editoriale, 30 giugno 2011
- T. Treu, *I problemi giuridici della retribuzione*, in *Giorn. dir. Lav. E relazioni ind.*, 1980
- T. Treu, *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *Riv. Giur. Lav.*, 1993
- D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1997
- M. Vanzetta, *La gestione delle risorse umane*, Mc Graw-Hill
- A. Vettori, C. Reho, *Talent management e successione dei leader*, Franco Angeli, Milano, 2010
- R. Vianello, *La retribuzione*.2007
- M. Vitaletti, *La retribuzione*, 2013

- G. Zilio Grandi, *La retribuzione: dall'art. 36 Cost. alla retribuzione incentivante*, 2014
- G. Zilio Grandi, *La retribuzione: fonti, struttura, funzioni*, Jovene, Napoli, 1996
- C. ZOLI, *Struttura della contrattazione collettiva e rapporti tra contratti collettivi di diverso livello*, in *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, Napoli, Editoriale scientifica, 2006
- L. Zoppoli, *L'art. 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in B. Caruso, C. Zoli,
- L. Zoppoli, *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene, Napoli, 1994
- L. Zoppoli, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Milano, Giuffr , 1994

Sitografia

www.compensation.it

www.wikilabour.it

www.formazione.individuale.it

www.odmconsulting.com

www.lavoropa.it

www.ilsole24ore.it

www.orientamento.it

www.fpcgil.it

www.fisacvicenza.it

www.unindustria.bo.it

www.ovs.it

www.gruppocoin.it

www.coin.it

www.cisl.it

www.agenziadellavoro.it

www.bancaditalia.it

www.diritto24.ilsole24ore.com

www.consob.it

www.cnel.it