



*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni  
industriali e di lavoro*

*Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)  
Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica  
dei talenti** scrivi a: [selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

**L'Eurofound, la Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, ha di recente pubblicato il rapporto “Salary-setting mechanisms across the EU”,** il quale contiene un interessante focus sulla diffusione delle forme di retribuzione variabile in 28 paesi dell'Unione Europea.

**Il rapporto, analizzato di seguito, si concentra su cinque forme di retribuzione variabile:** la retribuzione a cottimo o per provvigione; la retribuzione correlata ad una valutazione individuale della prestazione lavorativa; la c.d. retribuzione di produttività, correlata ad obiettivi di gruppo, di azienda, di stabilimento o di reparto; la c.d. retribuzione di redditività, correlata ai risultati economici ed agli utili aziendali; infine, la partecipazione economica e finanziaria dei lavoratori.

### ***Retribuzione a cottimo e provvigione***

**La retribuzione a cottimo e per provvigione risulta mediamente diffusa in tutti i paesi dell'Unione Europea.** Per quel che preme qui evidenziare, il maggior numero delle aziende che prevedono simili pratiche salariali si rintraccia, in ordine, in Lituania (il 72% delle aziende), in Repubblica Ceca (il 58% delle aziende) e in Estonia (il 57% delle aziende). Tutti gli altri paesi considerati si attestano attorno a percentuali di poco inferiori, **con l'eccezione del caso Italiano, dove soltanto il 18% delle aziende retribuisce i propri dipendenti o collaboratori mediante simili schemi salariali.**

### ***Retribuzione variabile legata alle performance individuali***



**I paesi dell'Unione Europea in cui si registra la maggior concentrazione di aziende che contemplano quote salariali correlate ad una valutazione delle performance del singolo dipendente sono la Repubblica Ceca (74%), la Slovenia (72%) e la Lituania (67%).** Dall'altra parte, emergono paesi in cui la retribuzione è solo di rado legata ad una valutazione individuale della prestazione lavorativa: si tratta di **Belgio, Cipro, Ungheria, Irlanda, Italia, Portogallo, Spagna e Svezia, dove meno del 40% delle aziende ricorre a tali meccanismi retributivi.**

### ***Retribuzione di produttività***

**Con riguardo alla retribuzione di produttività, dal rapporto dell'Eurofound spiccano, su tutte, le aziende Slovene, Estoni e Lituane, ove tra il 48 ed il 49% delle aziende legano la retribuzione dei propri dipendenti al raggiungimento di obiettivi di produttività e di efficientamento, misurati collettivamente.** Di contro, si rivengono **paesi in cui tali pratiche salariali sono scarsamente diffuse, ed è il caso di Belgio, Cipro, Ungheria e Italia.**

### ***Retribuzione di redditività***

**Ulteriormente, il 55% delle aziende in Slovenia, il 53% delle aziende in Slovacchia e Lituania, nonché il 51% delle aziende in Finlandia e Repubblica Ceca, per citare i dati più significativi, prevedono somme salariali legate agli utili e ai risultati economici dell'azienda;** simili meccanismi salariali sono invece previsti soltanto nel **18% delle imprese Italiane, nel 17% delle imprese Greche, nel 16% delle aziende Ungheresi e, da ultimo, nel 13% delle aziende Maltesi.**

### ***Partecipazione economica e finanziaria***



**Con riguardo, infine, alla partecipazione finanziaria dei lavoratori, ovvero a meccanismi di partecipazione economica ai risultati di impresa, la sua diffusione si attesta generalmente attorno a livelli molto bassi** (in meno del 9% delle aziende), con le sole eccezioni della Lituania (il 13% delle aziende), del Lussemburgo e della Finlandia (in entrambi i casi, il 12% delle aziende).

### ***L'incidenza della retribuzione variabile***

Dopo aver evidenziato un trend in crescita nella diffusione di forme di retribuzione variabili tra i paesi dell'Unione Europea, l'Eurofound si concentra sull'incidenza delle stesse forme sul salario dei lavoratori. Ebbene, **le componenti variabili della retribuzione incidono dall'11% al 5% sulla retribuzione lorda dei lavoratori**, con valori significativamente alti e sopra la media in Slovenia, Belgio, Spagna e Portogallo. Diversamente, **valori anemici si registrano in Italia, dove, fatta esemplificativamente 100,00 Euro la retribuzione di un lavoratore dipendente, soltanto 4,50 Euro sono determinati da forme di retribuzione variabile.**

### ***Riflessioni conclusive (con una nota sul caso Italiano)***

**Il rapporto dell'Eurofound consegna un dato che ci riguarda da vicino: solo il 35% delle aziende Italiane lega la retribuzione dei propri dipendenti ad una valutazione delle performance individuali degli stessi, e, dato ancor più significativo, solo il 18% delle aziende prevede forme di retribuzione di produttività o di redditività.** L'Italia, infatti, e ciò nonostante i dati siano aggiornati all'anno 2016, non brilla nello scenario comparato, ed anzi si distingue per un grado di variabilità della retribuzione tra i più bassi in Europa. **Se è pacifico, almeno nel parere di chi scrive, che la partita del collegamento tra i livelli salariali e la produttività si potrà giocare e vincere solo a livello di azienda, i più recenti processi in atto nel mercato del lavoro amplificano le criticità del nostro**

**sistema di determinazione salariale e ne impongono un ripensamento.** Da quest'ultimo punto di vista, l'accordo "Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva di Confindustria e Cgil, Cisl e Uil", sottoscritto lo scorso mese di marzo, ha ribadito la sfida, prefiggendosi, tra le altre cose, il perseguimento di una contrattazione collettiva aziendale virtuosa, sostenuta dal livello nazionale e capace di valorizzare economicamente la produttività del lavoro.

Ma c'è di più. **Secondo l'Eurofound a contribuire verso una maggiore flessibilizzazione della retribuzione in Europa, ove si è registrata, è stato soprattutto il sacrificio di forme retributive precedentemente legate all'anzianità lavorativa**, determinato dalla convinzione (condivisa) che forme salariali variabili possano rivestire una funzione motivazionale e rappresentare una più adeguata risposta economica all'andamento del mercato del lavoro. Per fare alcuni esempi: in Ungheria gli automatismi salariali correlati all'anzianità di servizio sono stati rivisti e convertiti in somme basate sulle competenze del lavoratore, sulle performance del singolo e sull'andamento generale del mercato del lavoro; in Austria, similmente, le parti sociali hanno di comune accordo sostituito il precedente sistema retributivo legato all'anzianità con schemi salariali correlati ad una valutazione delle competenze del singolo lavoratore. **Calibrati sul tempo passato dai lavoratori in azienda, dunque, scatti di anzianità ed automatismi promozionali potrebbero essere oggi rivisti, proprio sulla scia dell'esperienza comparata, ad esempio liberando risorse a vantaggio della contrattazione collettiva aziendale.**

### ***Davide Mosca***

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro  
Università degli Studi di Bergamo

 [@Dav\\_Mosca](https://twitter.com/Dav_Mosca)

Scarica il **PDF** 



## Leggi anche

1. [Differenze retributive, distretti industriali e capitale umano in Francia. Spunti di riflessione da un'analisi econometrica](#) Silvia Scocca...
2. [La qualità del lavoro in Europa: i risultati della sesta indagine Eurofound](#) Federica Romano...
3. [La qualità del lavoro in Europa: i risultati della sesta indagine Eurofound](#) Federica Romano...
4. [La qualità del lavoro in Europa: i risultati della sesta indagine Eurofound](#) Federica Romano...
5. [Dalla sharing economy allo sharing employee model: un altro tassello della Grande Trasformazione del Lavoro](#) Giovanna Carosielli, Agnese Moriconi...
6. [La prevenzione dei rischi psicosociali in Europa](#) Fabiola Silvaggi...