

Conversione ecologica degli ambienti di lavoro, sindacato e salari

Paolo Tomassetti

Sommario: **1.** Lavoro a basso impatto ambientale: quale ruolo per le relazioni industriali?. – **2.** Domanda di ricerca e metodologia. – **3.** La sperimentazione del *green bonus* in Italia. – **3.1.** Luxottica: ridurre gli sprechi tramite il *green bonus*. – **3.2.** Contrattazione collettiva e risparmio energetico in Almaviva. – **3.3.** Renner: il risparmio energetico in busta paga. – **4.** Comparazione dei casi studio. – **4.1.** Il *green bonus* tra partecipazione, politiche redistributive e incentivi. – **5.** Conclusioni.

1. Lavoro a basso impatto ambientale: quale ruolo per le relazioni industriali?

Quando nel 1992 la Fondazione di Dublino pubblicò il primo rapporto su relazioni industriali e ambiente ⁽¹⁾, l'area del consenso tra le parti sociali sulle questioni ambientali era relativamente ristretta. Il rapporto registrava un atteggiamento di tipo reattivo, essendo l'enfasi del confronto posta principalmente sulla verifica della *compliance* con le normative sull'ambiente, implicante ora l'implementazione degli audit di monitoraggio, ora l'impiego di figure professionali preposte alla garanzia del rispetto dei requisiti ambientali degli impianti. Secondo l'Eurofound, protezione e attenzione all'ambiente non erano una priori-

* *Assegnista di ricerca, Università di Modena e Reggio Emilia presso il Centro studi internazionali e comparati DEAL – Diritto, Economia, Ambiente, Lavoro.*

I risultati preliminari di questa ricerca sono stati presentati in occasione del 16° Congresso mondiale dell'International Labor and Employment Relations Association, Gruppo di studio sui sistemi retributivi, Filadelfia, USA, 2-5 luglio 2012, e della 34° Conferenza annuale dell'International Working Party on Labour Market Segmentation, Trinity College Dublin, Dublino, Irlanda, 12-14 settembre 2013. Il presente saggio sarà presentato al 17° Congresso mondiale dell'International Labor and Employment Relations Association, Città del Capo, Sud Africa, 7-11 settembre 2015.

⁽¹⁾ EUROFOUND, *Industrial Relations and the Environment in the E.C.*, 1992.

tà, né per le imprese, né tantomeno per i sindacati. Per di più, le *policies* ambientali erano considerate una prerogativa manageriale: raramente le aziende si dimostravano disponibili a coinvolgere il sindacato e, quando ciò accadeva, il confronto si realizzava in maniera del tutto informale.

Due anni più tardi la Fondazione di Dublino commissionò un nuovo studio, di carattere più sistematico, sulla cooperazione tra sindacato e aziende per la protezione dell'ambiente ⁽²⁾. La ricerca muoveva dall'assunto in base al quale «datori di lavoro e lavoratori possono promuovere e contribuire alla protezione dell'ambiente senza l'intervento dello stato, portando le questioni ambientali all'ordine del giorno delle relazioni industriali». I risultati della ricerca confermavano tuttavia le conclusioni del precedente rapporto: il tema non rientrava ancora nel novero delle materie negoziali, eccezion fatta per le questioni riguardanti la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro. Nondimeno, il rapporto riscontrava casi di alleanze volte a impedire l'adozione da parte delle autorità pubbliche di normative ambientali che implicassero ulteriori oneri finanziari a carico delle imprese.

Soltanto ricerche più recenti hanno riscontrato un diverso atteggiamento verso il tema dell'ambiente, da parte tanto delle aziende, quanto del sindacato. Nell'ultimo decennio, la transizione ecologica dell'economia è entrata a pieno titolo nell'agenda delle relazioni industriali, sebbene i risultati del dialogo sociale restino ancora deboli e, comunque, confinati in una dimensione marginale ⁽³⁾.

In un rapporto commissionato dall'Acas, Sara Pears si è interrogata sul contributo del sindacato nella lotta ai cambiamenti climatici ⁽⁴⁾. L'autrice esplora le ragioni per cui la salvaguardia dell'ambiente è diventata una questione di rilevanza sindacale, presentando una rassegna delle iniziative sindacali a tutela dell'ambiente, nonché delle strategie utilizzate dalle rappresentanze dei lavoratori per promuovere la lotta ai cambiamenti climatici, finanche in sede negoziale. L'autrice osserva che il miglioramento dell'efficienza produttiva, anche in termini di co-

⁽²⁾ EUROFOUND, *Industrial Relations and Environmental Protection in Europe. The effects of cooperation between social partners*, 1994.

⁽³⁾ EUROFOUND, *Greening the European Economy: Responses and Initiatives by Member States and Social Partners*, 2009; EUROFOUND, *Industrial Relations and Sustainability: the Role of Social Partners in the Transition towards a Green Economy*, 2011; EUROPEAN COMMISSION, *Industrial Relations in Europe 2010*, 2011; EUROPEAN COMMISSION, *Industrial Relations in Europe 2012*, 2013.

⁽⁴⁾ S. PEARCE, *Tackling Climate Change – A new role for trade unions in the workplace?*, Acas, 2012.

sti energetici, assieme alla costruzione di alleanze a livello d'impresa, volte a rendere i processi produttivi più verdi, sia oramai un'area di azione sindacale in via di espansione. Ciononostante, in linea con i risultati delle precedenti ricerche in materia, lo sviluppo del dialogo sociale in questo campo si esaurisce nelle campagne di comunicazione, nei programmi di formazione professionale, nella circolazione di buone pratiche e, talvolta, nella promozione dell'utilizzo delle energie rinnovabili.

Simili risultati emergono da uno studio che ha valutato le ricadute occupazionali della *green economy* ⁽⁵⁾. Secondo gli autori, il sistema di relazioni industriali può giocare un ruolo fondamentale nella protezione ambientale, organizzando, ristrutturando e ri-orientando interi settori produttivi. Sebbene si constati che la contrattazione collettiva potrebbe sviluppare nuove tecniche e soluzioni negoziali attorno agli incentivi economici che accompagnano i processi di transizione verso un'economia verde, l'intuizione resta priva di riscontri sul piano della prassi delle relazioni industriali.

Neanche il volume *Trade Unions in the Green Economy: Working for the Environment*, che pure rappresenta l'ultima frontiera della ricerca nel campo di una disciplina emergente, definita dagli stessi autori come "studi ambientali sul lavoro" ⁽⁶⁾, è utile a isolare il contributo delle istituzioni di relazioni industriali alla sostenibilità ambientale. Il libro, infatti, si concentra sulle politiche ambientali promosse dal sindacato in diversi Paesi e settori, e sulle modalità attraverso cui le organizzazioni dei lavoratori perseguono l'obiettivo di conciliare protezione dei posti di lavoro e salvaguardia dell'ambiente. Il sindacato, tuttavia, è qui analizzato nella veste di movimento sociale, anziché come forza di mercato: il ruolo delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva resta conseguentemente sullo sfondo della ricerca.

Dalla rassegna della letteratura, si possono trarre le seguenti conclusioni: 1) è generalmente riconosciuto che la partnership tra imprese e sindacato possa giocare un ruolo importante nella conversione ecologica degli ambienti di lavoro e dei processi produttivi; 2) anche se si assiste alla progressiva diffusione di buone prassi, il dialogo sociale sulle questioni ambientali è, allo stato attuale, ancora molto debole; 3) fino ad ora, il potenziale delle relazioni industriali rimane inespresso, soprattutto

⁽⁵⁾ L. RUSTICO, M. TIRABOSCHI, *Le prospettive occupazionali della green economy tra mito e realtà*, in *q. Rivista*, 2010, n. 4, 931-954.

⁽⁶⁾ N. RÄTHZEL, D. UZZELL, *Trade Unions in the Green Economy. Working for the Environment*, Routledge, 2013.

to per quel che riguarda la dimensione della contrattazione collettiva, istituzione che non è stata oggetto di alcun tipo di approfondimento nelle ricerche prese in rassegna.

2. Domanda di ricerca e metodologia

Questa ricerca si propone di indagare il ruolo svolto dalle istituzioni di relazioni industriali nel processo di efficientamento energetico degli ambienti di lavoro e della produzione. Precisamente, ci si propone di spiegare come e perché il sindacato e la contrattazione collettiva contribuiscano non solo a favorire il processo di conversione ecologica del lavoro, ma a renderlo più equo e partecipato, assicurando un impatto positivo sui salari dei lavoratori.

Per rispondere a queste domande, utilizzerò la metodologia del *case study*, indagando tre casi di aziende che hanno introdotto, per via contrattuale, sistemi premianti collegati al raggiungimento di obiettivi verdi, come l'efficienza e la conservazione energetica (da qui in avanti *green bonus*). Benché due delle tre aziende selezionate appartengano a gruppi multinazionali casa madre estera, tutti e tre i casi riguardano stabilimenti ubicati in Italia. Le aziende selezionate operano in diversi settori: la prima nel manifatturiero (Luxottica); la seconda nell'industria delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Almaviva); la terza nel settore chimico (Renner Italia).

Il § 3 è dedicato alla descrizione dei tre casi studio. Descrizione che si baserà principalmente sui contenuti dei contratti collettivi aziendali che hanno introdotto e regolamentato il sistema del *green bonus*. In particolare, ho considerato i seguenti contratti collettivi: Almaviva, RSU, 12 luglio 2009; Luxottica, Filctem-Cigil, Femca-Cisl, Uilta-Uil, 14 ottobre 2011; Renner Italia, Filctem-Cgil, 31 dicembre 2011. Ho inoltre condotto interviste non strutturate con sindacalisti e rappresentanti dei lavoratori per migliorare la comprensione del funzionamento dei tre diversi schemi retributivi. Ho altresì preso in considerazione altre fonti primarie, tra cui i comunicati stampa sindacali e aziendali, così come le informazioni raccolte dai siti web delle aziende o dalle testate giornalistiche, nonché i report ufficiali sulla responsabilità sociale d'impresa.

Nel § 4, ho comparato i tre sistemi premianti, evidenziando le analogie e le differenze in relazione al contesto in cui sono stati introdotti, ai meccanismi di funzionamento e al ruolo delle organizzazioni sindacali.

Muovendo dai risultati della comparazione descrittiva dei tre sistemi retributivi, nel § 4.1. analizzo i casi studio compiendo un primo tentativo di generalizzazione dei risultati della ricerca.

3. La sperimentazione del *green bonus* in Italia

In un parere sui *green jobs*, il Comitato economico e sociale europeo ha evidenziato il potenziale della contrattazione collettiva nella garanzia della conservazione energetica, constatando che «una nuova consapevolezza verso consumi più sobri è la chiave per liberare risorse da destinare ad altro [...]. Accordi sindacali per obiettivi misurabili e distribuzione dei benefici tra imprese e lavoratori possono essere un sistema utile per promuovere una diffusa consapevolezza dell'importanza del risparmio energetico»⁽⁷⁾. Analoga indicazione è rinvenibile in un accordo bilaterale sull'efficienza energetica sottoscritto nel novembre del 2011, in cui Confindustria, Cgil, Cisl e Uil esortano aziende e rappresentanze dei lavoratori a includere obiettivi verdi negli schemi retributivi incentivanti⁽⁸⁾.

Per quanto verosimilmente queste raccomandazioni non siano la proiezione di casi negoziali reali, ma semplicemente il frutto di un'intuizione programmatica e progettuale, alcune esperienze contrattuali suggeriscono che l'inclusione di obiettivi verdi nei *bonus* per i dipendenti sia quantomeno una strada percorribile. I tre casi studio descritti nei paragrafi che seguono mostrano come le aziende possono impiegare il risparmio energetico come fonte di retribuzione per i lavoratori, e come gli obiettivi ambientali siano diventati oggetto di contrattazione collettiva aziendale.

3.1. Luxottica: ridurre gli sprechi tramite il *green bonus*

Luxottica è un'azienda dedicata al miglioramento continuo della sostenibilità della produzione in ogni fase del processo. Nel 2011, l'amministratore delegato del Gruppo ha istituito un organismo d'indirizzo e coordinamento a livello di *corporate*, coadiuvato da di-

⁽⁷⁾ EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE, *Opinion of the European Economic and Social Committee on Green Jobs*, 2011/C 48/04.

⁽⁸⁾ CONFINDUSTRIA, CGIL, CISL, UIL, *Avviso Comune. Efficienza energetica, opportunità di crescita per il Paese*, 21 dicembre 2011.

versi gruppi di lavoro multifunzionali incaricati, rispettivamente, della pianificazione e dell'implementazione di azioni di sostenibilità. È stato lanciato altresì il progetto "Zero Waste", finalizzato a ridurre del 30% le emissioni di gas serra prodotte da Luxottica entro il 2015. Il progetto include un *Life Cycle Assesment* e programmi di riciclaggio per diversi flussi di rifiuti (cartone, carta da ufficio, cancelleria ecc.).

Nell'ambito del progetto "Zero Waste", la direzione d'azienda e le organizzazioni sindacali hanno convenuto di legare parte della retribuzione variabile ad un indice composito denominato "zero rifiuti", costruito a sua volta su due indicatori relativi al consumo di energia elettrica e di carta e toner per stampanti.

L'indicatore relativo al consumo di energia elettrica è misurato come segue:

Riduzione del consumo di elettricità rispetto all'anno precedente	Minimo 0,5%	1,0%	...	4,5%	Massimo 5,0%
Incremento salariale (€)	10	15	...	50	55

L'indicatore relativo al consumo di carta e toner è misurato come segue:

Riduzione del consumo di carta e toner per stampanti rispetto all'anno precedente	Minimo 5%	10%	...	45%	Massimo 50%
Incremento salariale (€)	2	4	...	18	20

L'intesa prevede che nei casi in cui i risparmi non raggiungano una percentuale piena, l'incremento retributivo sarà assegnato al valore economico più alto in sequenza (per esempio, una riduzione nel consumo di carta/toner del 7% darà luogo ad un incremento pari a 4 euro). Inoltre, il calcolo della percentuale di risparmio deve essere effettuato al netto delle variazioni della produttività e dei costi delle risorse energetiche e dei materiali (elettricità, carta e toner).

3.2. Contrattazione collettiva e risparmio energetico in Almamviva

Una buona pratica di dialogo sociale sul tema della sostenibilità ambientale è rappresentata dal progetto “Almamviva Green” realizzato da Almamviva. Il progetto ha avuto origine, nel 2008, da un problema di natura strettamente sindacale, che vedeva la trattativa interna per il rinnovo del contratto integrativo aziendale bloccata sulla definizione del premio di risultato. Con l’obiettivo di trovare, da un lato, maggiori disponibilità economiche e, dall’altro, indici di riferimento diversi da quelli tradizionali, è nata l’idea di mettere in atto comportamenti ecosostenibili in azienda, che consentissero di impiegare le risorse derivanti dal risparmio sui consumi nel finanziamento del premio di risultato. A maggio 2009, è stato costituito un *green team* misto (azienda-RSU) e trasversale (con rappresentanti delle diverse strutture aziendali interessate) ed è stata definita una *roadmap*, individuando un piano articolato e dettagliato degli interventi da realizzare e dei loro tempi di implementazione. A ottobre 2009, l’amministratore delegato di Almamviva sottolineava, in una comunicazione, che la trasformazione di Almamviva in un’azienda *green* era diventata un obiettivo strategico per il gruppo. Accanto all’inclusione di obiettivi verdi nel premio di risultato, è stata avviata una campagna d’informazione, avente lo scopo di incrementare la consapevolezza e la sensibilità dei lavoratori rispetto al funzionamento e agli obiettivi del premio di risultato.

Il premio di risultato è costruito su due parametri indipendenti: 75% legato all’andamento del rapporto MOL/VPT (valore della produzione tipica); 25% legato a progetti d’innovazione e miglioramento di processi aziendali (in particolare obiettivi di risparmio/efficienza energetica nell’ambito del progetto “Almamviva Green”), da definire congiuntamente tra azienda e RSU. A livello di stabilimento vengono poi fissati specifici obiettivi: ad esempio, la sede di Casal Boccone ha stabilito il target di risparmio energetico di almeno il 15% nel triennio 2010-2012, e di almeno il 5% nel 2011. Il risparmio verrà calcolato con la seguente formula:

$$C_{2010} - C_{2009} > 10\% = 25\% \text{ del premio totale}$$

$$C = [\text{Consumo attivo di elettricità (KWh)} + \text{Consumo di gas nell'anno di riferimento (KWh)}] / \text{Numero di lavoratori}$$

L'energia elettrica considerata in questa voce è quella utilizzata per: climatizzazione invernale/estiva, produzione acqua calda, illuminazione. Un sistema denominato SEM – *Smart Energy Management* consente il monitoraggio del consumo di energia in tempo reale.

3.3. Renner: il risparmio energetico in busta paga

Azienda leader nella produzione di vernici per il legno, Renner Italia ha da sempre prestato attenzione all'impatto ambientale del ciclo produttivo. Nel febbraio 2012, questa attitudine si è concretizzata in un contratto aziendale in cui il management, la RSU e i rappresentanti sindacali della Filctem-Cgil hanno lanciato il progetto "Il risparmio energetico in busta paga", con lo scopo di razionalizzare i consumi e ridurre gli sprechi attraverso l'implementazione di politiche e modelli di comportamento eco-sostenibili, presupponendo la cooperazione di tutti i lavoratori per la riduzione del consumo di acqua, energia elettrica, gas e produzione di rifiuti. Il contributo della forza lavoro al risparmio energetico e al contenimento degli sprechi ha un riscontro diretto sulla loro retribuzione, perché una porzione del premio di risultato è legata direttamente ad obiettivi verdi.

Nel 2011, Renner ha speso 1.566.000 euro in risorse energetiche (elettricità, gas e acqua), macchinari (macchine di imballaggio, muletti, camion e macchine da mescolamento), prodotti di consumo (penne, matite e materiali da stampa, carte assorbenti e carta da ufficio, solventi detergenti) e smaltimento dei rifiuti. I costi principali sono stati registrati per l'elettricità (411.000 euro), seguiti dallo smaltimento dei rifiuti (397.000 euro). Di rilievo anche le spese per la cancelleria, che ammontano a 84.000 euro.

Prendendo il 2011 come anno di riferimento, direzione d'azienda e rappresentanze dei lavoratori si sono assunte l'impegno di tagliare i costi del consumo energetico del 10% in tre anni. Hanno anche concordato che il 50% dei risparmi annui sarebbe stato devoluto al finanziamento dello schema di pagamento dei *bonus* annuali, prendendo in considerazione, nel valutare il raggiungimento del target, l'incidenza degli incrementi di produttività e l'introduzione di nuove tecnologie. Successivamente alla firma dell'accordo, sono state avviate una campagna informativa congiunta e l'organizzazione di workshop e percorsi di formazione online, per rendere i lavoratori consapevoli degli obiettivi dell'accordo e degli strumenti per raggiungerli. Inoltre, una commissione bilaterale composta da rappresentanti dell'azienda e dei lavoratori

è stata istituita per monitorare l'implementazione del progetto e l'evoluzione degli indicatori del premio di risultato. La porzione di risparmi è divisa per due e, successivamente, per il numero di lavoratori:

$$X_{Green\ Bonus} = [(C_{2012} - C_{2011})/2] / \text{Numero di impiegati}$$

(C = costi relativi al consumo di acqua, energia elettrica, gas e produzione di rifiuti)

4. Comparazione dei casi studio

Il primo sistema retributivo è fisso e incrementale (Luxottica): ad ogni livello di risparmio corrisponde una certa quantità di incremento salariale, stabilita in anticipo dalle parti del contratto collettivo. Anche il secondo schema è fisso (Almaviva), ma funziona con un sistema "on/off": le parti definiscono un obiettivo annuale di risparmio energetico e fissano l'ammontare del *bonus* da corrispondere solo in caso di raggiungimento del target. Soltanto in Renner, l'ammontare del premio è completamente variabile e dipendente dal livello di risparmio: alla fine dell'anno, il risparmio energetico è diviso per due e il risultato viene poi suddiviso per il numero di lavoratori.

I tre sistemi si basano sul risparmio energetico complessivo dell'azienda (Luxottica, Renner) e dello stabilimento (Almaviva), non prevedendo alcun meccanismo di misurazione del contributo individuale al risultato cumulativo. Le performance ambientali sono valutate al netto dell'incidenza della variazione dei livelli di produttività (Luxottica, Renner), dell'introduzione di nuove tecnologie (Almaviva) e dei costi delle risorse energetiche e dei materiali impiegati nel processo produttivo (Luxottica).

Gli indicatori utilizzati per misurare le performance ambientali comprendono il consumo di elettricità (Luxottica, Almaviva, Renner), il consumo di carta e toner per stampanti (Luxottica), il consumo di gas (Almaviva, Renner), il consumo di acqua e i livelli di rifiuti (Renner). Secondo la tassonomia dei comportamenti eco-sostenibili elaborata da Lindenberg e Dilchert⁽⁹⁾, tutti e tre i casi possono essere ricompresi nella categoria delle "azioni di risparmio", che include ogni azione di riduzione, riutilizzo, riconversione e riciclo di materiale impiegato nel ciclo produttivo.

⁽⁹⁾ S. LINDEMBERG, S. DILCHERT, *Measuring, Understanding and Influencing Employee Green Behaviours*, in A.H. HUFFMAN, S.R. KLEIN (eds.), *Green Organizations. Driving Change with I-O Psychology*, Routledge, 2013.

Nonostante in tutti i casi osservati i sindacati abbiano giocato un ruolo importante nella definizione e nella gestione del sistema di retribuzione verde, non sempre l'input alla negoziazione di questi accordi è attribuibile alle rappresentanze dei lavoratori. In Almaviva, il dialogo sociale e la contrattazione collettiva hanno contribuito alla sensibilizzazione dell'azienda verso le questioni ambientali: il confronto negoziale sul premio di risultato ha rappresentato il punto di partenza di un più ampio programma per rendere Almaviva un'azienda *green*. Diversamente, nel caso di Luxottica e Renner, è stato piuttosto il contesto di responsabilità sociale d'impresa a promuovere la contrattazione del salario verde.

In termini di risultati, nell'aprile del 2013, ogni impiegato di Luxottica ha ricevuto un premio di 1.585 euro legato al raggiungimento di obiettivi di redditività (1.450 euro), presenza (74 euro) e conservazione energetica (61 euro). Quest'ultimo *bonus* è il frutto della riduzione, registrata nel 2012, del consumo di elettricità del 5% e di carta e di toner del 15%. Nello stabilimento Almaviva di Casal Boccone (Roma), in tre anni (2009-2011), è stata registrata una riduzione dei costi dell'energia elettrica e di gas pari al 45%. Nel 2010, i dipendenti hanno ricevuto 288,50 euro di *green bonus*. Nel gennaio 2013, Renner Italia ha annunciato di aver tagliato del 7,5% i costi legati al consumo energetico e ai rifiuti nel 2012. Secondo l'accordo stipulato nel febbraio 2012, i lavoratori hanno ricevuto un premio di 2.000 euro grazie al conseguimento di obiettivi di redditività (1.690,92 euro) e di risparmio energetico (309,08 euro).

Nella seguente tabella sono riepilogati gli output dei tre sistemi retributivi:

Tabella 1. Percentuale d'incremento retributivo collegato al raggiungimento di obiettivi verdi

Azienda	Premio complessivo*	<i>Green bonus</i>	% di <i>Green bonus</i>	Risparmio
Luxottica (2012)	1.585€	61,00€	3,8%	5%; 15%**
Almaviva (2010)	1.648,50€	288,50€	17,4%	15%***
Renner (2012)	2.000€	309,07€	15,4%	7,5%

* Premio complessivo percepito da ciascun lavoratore

**5% energia elettrica; 15% carta e toner

*** Stima effettuata considerando il dato del 45% nel triennio (2009-2011)

4.1. Il *green bonus* tra partecipazione, politiche redistributive e incentivi

Per un verso, la negoziazione di premi di risultato collegati ad obiettivi di risparmio energetico può essere considerata come una forma di contrattazione integrativa, ovvero *win-win*, secondo la definizione proposta da Walton e McKersie⁽¹⁰⁾: la direzione d'azienda e i lavoratori condividono un interesse comune nel risparmiare energia e minimizzare gli sprechi, perché il contratto collettivo garantisce la ripartizione delle quote dei relativi risparmi. Se è vero che le aziende temono che ogni incremento di costo possa renderle meno competitive, è vero anche che i costi imputabili agli sprechi possono ugualmente ridurre la competitività aziendale. Per di più, i costi aggiuntivi destinati al *bonus* potrebbero essere completamente compensati da (una quota di) risparmi, come nel caso Renner.

Pur tuttavia, in tutti e tre i casi analizzati, il gettito derivante dal minor costo della bolletta energetica sembrerebbe essere utilizzato dalle aziende più come fonte di retribuzione e redistribuzione dei risparmi tra i lavoratori, che come un obiettivo da perseguire con l'apporto motivazionale della forza lavoro interessata. Questo è più evidente nel caso Almagora, dove il *green bonus* è stata la soluzione per superare lo stallo per il rinnovo dell'integrativo aziendale in un contesto di restrizioni di budget, e meno nel caso Renner, dove il premio di risultato nasce con l'obiettivo di promuovere un vero e proprio cambiamento culturale tra i lavoratori, provando a renderli maggiormente consapevoli dell'importanza del risparmio energetico in azienda. Essendo una piccola concessione nel solco della politica ambientale dell'azienda, il *bonus* di Luxottica è più probabile che sia stato introdotto con l'intento di dar seguito e integrare la rivendicazione salariale dei sindacati al tavolo delle trattative.

La percentuale di risparmio, da ricomprendere negli schemi di retribuzione variabile, e il meccanismo di verifica delle performance energetiche restano terreno di confronto e conflitto tra rappresentanze dei lavoratori e direzione d'azienda. Il valore aggiunto della sindacalizzazione del *green bonus* rispetto a soluzioni unilaterali risiede nel fatto che la contrattazione collettiva, in quanto canale di partecipazione dei lavoratori, aumenta le probabilità che gli effetti della conversione ecologica degli ambienti di lavoro e della produzione sui salari sia positiva: una

⁽¹⁰⁾ R.E. WALTON, R.B. MCKERSIE, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw-Hill, 1965.

volta che i *bonus* verdi sono regolati tramite contrattazione aziendale, essi entrano a pieno titolo tra le obbligazioni contrattuali collettive, legittimando le organizzazioni sindacali (autonomamente o all'interno di comitati paritetici come nel caso Renner) a presidiare la implementazione e il rispetto dei relativi termini e condizioni. Da questo punto di vista, il sindacato verrebbe a svolgere il ruolo di garante della giustizia organizzativa (procedurale e distributiva) ⁽¹¹⁾ connessa ai processi di conversione ecologica degli ambienti di lavoro. Vale la pena ricordare peraltro che dal 2010 i premi di risultato sono assoggettati a un regime di tassazione e contribuzione agevolato, che si applica soltanto alle somme corrisposte in esecuzione di contratti collettivi sottoscritti a livello aziendale, escludendo quindi dall'esonero fiscale e contributivo le soluzioni unilaterali.

Secondo la teoria dei risultati attesi applicata alle forme di retribuzione incentivante ⁽¹²⁾, inoltre, la motivazione dei lavoratori è funzione di due fattori: l'*aspettativa*, vale a dire la percezione del soggetto della probabilità che una determinata azione o un determinato sforzo conducano alla realizzazione di un risultato, e la *valenza*, ovvero l'attrattività, la desiderabilità o la soddisfazione che il soggetto attribuisce al raggiungimento di un obiettivo. Da questo punto di vista, la sindacalizzazione del premio di risultato influenzerebbe positivamente entrambi i fattori: i sindacati, infatti, potrebbero ottenere premi con importi maggiori, incrementando, quindi, l'attrattività del sistema premiante; essi potrebbero altresì svolgere un ruolo strategico nel comunicare ai lavoratori quanto i loro sforzi siano determinanti ai fini dei risultati sperati, incrementando così l'aspettativa. È questo il caso ad esempio di Almaviva e Renner, dove la quota di retribuzione collegata alle performance ambientali era potenzialmente alta e dove l'introduzione del *green bonus* è stata accompagnata da campagne d'informazione e formazione. Nel caso Luxottica, invece, l'impatto della misura sulla motivazione dei lavoratori è verosimilmente inferiore, stante la ridotta entità del *bonus*. Ciò potrebbe dipendere, tuttavia, dal fatto che il *green bonus* rappresenta solo una piccola parte di una più ampia e penetrante politica ambientale del gruppo multinazionale, il quale persegue l'efficienza e la conservazione energetica attraverso l'utilizzo di una vasta gamma di strumenti.

⁽¹¹⁾ La teoria della giustizia organizzativa è elaborata da J. GREENBERG, *The Distributive Justice of Organizational Performance Evaluations*, in H.W. BIDHOFF, R.L. COHEN, J. GREENBERG (eds.), *Justice in Social Relations*, Plenum, 1986.

⁽¹²⁾ V. VROOM, *Work and motivation*, John Wiley, 1964.

Sebbene alcune evidenze empiriche abbiano dimostrato l'esistenza di una relazione positiva tra performance ambientali e retribuzioni⁽¹³⁾, l'impatto motivazionale del *green bonus* sui comportamenti eco-sostenibili dei lavoratori resta un assunto la cui dimostrazione esula dalla portata di questa ricerca. Nell'analisi dei tre casi studio, infatti, non sono state controllate tutte le altre variabili che incidono sul risparmio energetico. Inoltre, i tre schemi retributivi si riferiscono a gruppi di lavoratori e i contratti collettivi non prevedono meccanismi per verificare come (e quanto) i singoli abbiano contribuito al risparmio in risposta all'incentivo economico.

Nonostante ciò, la valutazione delle performance energetiche avviene tenendo conto dell'incidenza della variazione dei livelli di produttività (Luxottica, Renner), dell'introduzione di nuove tecnologie (Almaviva) e del costo delle risorse e dei materiali energetici (Luxottica). Insieme al contributo delle rappresentanze dei lavoratori nel garantire un'equa redistribuzione dei risparmi, questo processo valutativo contribuisce ad isolare, seppur parzialmente, gli sforzi dei lavoratori verso il raggiungimento degli obiettivi concordati. Conseguentemente, se si assume che la performance energetica nei luoghi di lavoro è funzione di tre variabili, vale a dire la tecnologia, la produttività e il comportamento dei lavoratori, la possibilità che il *green bonus* abbia motivato la forza lavoro ad adottare condotte eco-sostenibili è quantomeno ipotizzabile. Per contro, si potrebbe obiettare che un quarto fattore influenzi la sostenibilità dei comportamenti dei lavoratori, ovvero l'organizzazione del lavoro risultante dalle scelte manageriali. Tuttavia, quando si parla dell'utilizzo di risorse energetiche ad un livello micro (l'utilizzo, per esempio, di aria condizionata, carta, toner, luce, acqua ecc.), il grado d'indipendenza nell'esecuzione della prestazione lavorativa è talmente alto che ipotizzare un impatto residuo delle scelte manageriali è ragionevole, anche all'interno di contesti organizzativi altamente gerarchizzati.

⁽¹³⁾ Vedi, ad esempio, P. BERRONE, L. GOMEZ-MEJIA, *Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective*, in *Academy of Management Journal*, 2009, vol. 52, n. 1, 103-126, e I. IOANNOU, S. XIN LI, G. SERAFEIM, *The Effect of Target Difficulty and Incentives on Target Completion: The Case of Reducing Carbon Emissions*, *Harvard Business School Working Paper*, No. 13-043, November 2012 (Revised August 2014). Altri studi hanno analizzato il diverso impatto degli incentivi economici e degli incentivi non-economici sul contenimento delle emissioni di gas serra (R.G. ECCLES, I. IOANNOU, S.X. LI, G. SERAFEIM, *Pay for Environmental Performance: The Effect of Incentive Provision on Carbon Emissions*, AAA 2013 Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper, 2013).

Una sfida per ulteriori ricerche sulle implicazioni motivazionali del *green bonus* riguarderà, senza dubbio, la capacità di controllo delle variabili intrinseche della motivazione (determinanti psicologiche, culturali e sociali) e del loro impatto sulla sostenibilità dei comportamenti dei lavoratori. L'evidenza empirica, infatti, mostra che coscienziosità e riflessività sono, ad esempio, caratteristiche comportamentali associate a condotte eco-sostenibili⁽¹⁴⁾, rispetto alle quali un incentivo di natura economica potrebbe anche avere un impatto negativo⁽¹⁵⁾. L'interconnessione tra la dimensione intrinseca ed estrinseca della motivazione dovrebbe, quindi, essere presa in considerazione nella valutazione degli effetti degli incentivi economici connessi a obiettivi verdi sul comportamento dei singoli lavoratori.

5. Conclusioni

L'ottimizzazione dei processi di utilizzo di energia è divenuto un obiettivo strategico ben oltre la dimensione delle opportunità connesse alla *corporate social responsibility*. Le imprese sono chiamate a ridisegnare i propri modelli di produzione in quanto principali soggetti destinatari delle politiche pubbliche volte al contenimento delle emissioni di gas serra. Un esempio per tutti è l'European Trading Scheme, il sistema europeo di scambio delle quote di gas serra, che interessa buona parte dell'industria e che fissa un tetto massimo al livello totale di emissioni di clima-alteranti. Il costo dell'energia, inoltre, è oramai riconosciuto tra le principali determinanti della competitività industriale⁽¹⁶⁾.

La pianificazione strategica della produzione e gli investimenti in innovazione tecnologica, però, da soli non bastano. La conversione ecologica degli ambienti di lavoro e della produzione è un processo circolare, rispetto al quale le politiche *top-down* devono necessariamente integrarsi con i micro-stimoli e le risposte provenienti dal basso, alimentandosi cioè del coinvolgimento della forza lavoro, sia in termini d'informazione e sensibilizzazione, che in termini di condivisione di tali obiettivi. In questa prospettiva, diventa centrale la dimensione par-

⁽¹⁴⁾ A. KIM, Y. KIM, K. HAN, S.E. JACKSON, R.E. PLOYHART, *Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior. Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy*, in *Journal of Management*, September 2014.

⁽¹⁵⁾ Per una ricognizione del dibattito scientifico su questo argomento, vedi H. RISHER, *It's Not That Simple: Extrinsic Versus Intrinsic Rewards*, in *Compensation & Benefits Review*, 2013, n. 45, 3.

⁽¹⁶⁾ BUSINESSEUROPE, *A Competitive EU Energy and Climate Policy*, 2013.

tecipativa delle relazioni industriali verso un uso più consapevole e oculato delle fonti energetiche, che eviti, laddove possibile, gli sprechi. I tre casi studio analizzati in questo articolo mostrano come nuove istituzioni di relazioni industriali possano affiancarsi ai tradizionali canali di sensibilizzazione e di formazione dei lavoratori in materia di sostenibilità ambientale. Attraverso l'inclusione di obiettivi verdi nei premi di risultato, il sindacato e la contrattazione collettiva possono contribuire a incidere concretamente sul contenimento dell'impatto ambientale della produzione e a rendere più equo il processo di conversione ecologica degli ambienti di lavoro.

Dalla ricerca è emerso che istituzioni di relazioni industriali e politiche di responsabilità sociale d'impresa possono integrarsi e influenzarsi vicendevolmente: il sindacato può svolgere, infatti, il ruolo di garante della giustizia organizzativa (procedurale e distributiva), connessa ai processi di transizione verso un lavoro e una produzione a basso impatto ambientale. La dimensione partecipativa delle relazioni industriali mostra come il campo di agibilità della contrattazione collettiva possa estendersi verso orizzonti finora inesplorati dalla letteratura scientifica. Sul piano della prassi delle relazioni industriali, imprese e sindacati hanno in mano uno strumento, il *green bonus*, attraverso cui governare dal basso i processi d'innovazione e contribuire in modo proattivo alla transizione verso un'economia verde.

Conversione ecologica degli ambienti di lavoro, sindacato e salari – Riassunto.

Questa ricerca si propone di indagare il ruolo svolto dalle istituzioni di relazioni industriali nel processo di efficientamento energetico degli ambienti di lavoro e della produzione. Precisamente, l'A. spiega come e perché il sindacato e la contrattazione collettiva contribuiscano non solo a favorire il processo di conversione ecologica del lavoro, ma a renderlo più equo e partecipato, assicurando un impatto positivo sui salari dei lavoratori. Per rispondere a queste domande, è stata utilizzata la metodologia del case study, indagando tre casi di aziende che hanno introdotto per via contrattuale sistemi premianti collegati al raggiungimento di obiettivi verdi, come l'efficienza e la conservazione energetica.

Ecological conversion of workplaces, trade unions and wages (Article in Italian)

– Summary. *The aim of this paper is to analyse the role of the industrial relations institutions in the ecological conversion of working environments and productions. The research question underpinning it is how and why trade unions and collective bargaining contribute to the greening of workplaces, and to make this process more just and participated, guaranteeing a positive impact on wages. To answer this ques-*

tion, the Author designs a cross-case synthesis on three case studies of companies that negotiated collective agreements where variable pay is linked to green objectives, such as energy efficiency and energy conservation.