

## Bargaining for productivity: sintesi del caso-studio tedesco\*

*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)*

**Il tasso di crescita della produttività del lavoro in Germania è oggetto di giudizi positivi fin dagli anni '90**, relativamente sia alla produttività *pro capite* che alla produttività oraria.

Quella tedesca, d'altronde, rappresenta il fulcro dell'economia europea, considerata per lungo tempo un modello da seguire poiché in grado di combinare competitività internazionale con salari alti nonché equa distribuzione del reddito.

**Difatti, la produttività del lavoro ha fatto registrare un aumento annuale costante tra i diversi settori dell'economia, fatta eccezione per il biennio 2009-2010**, periodo in cui il relativo tasso di crescita ha segnato numeri negativi a causa della crisi. Tuttavia, se nel decennio 1995-2005 la produttività oraria del lavoro è cresciuta annualmente dell'1,9%, l'incremento della produttività è stato inferiore all'1% (*rectius* 0,8%) nel periodo compreso tra il 2005 e il 2014. Se tale è il quadro relativo al settore manifatturiero, esula totalmente dall'analisi il settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), il quale ha fatto registrare addirittura un raddoppiamento del tasso di crescita nel periodo in considerazione.

**I motivi della flebile crescita degli ultimi anni possono essere ricollegati essenzialmente a due ordini di ragioni:** l'una relativa alla pratica, particolarmente diffusa tra le aziende tedesche, dell'*outsourcing*; l'altra inerente il processo di terzizzazione costante dell'economia del Paese. La prima ha conosciuto la sua fine con la crisi finanziaria degli anni 2008 e seguenti, comportando di conseguenza anche l'incapacità di far registrare aumenti del tasso di crescita in quei settori considerati solitamente "improduttivi" (*i.e.* la Ricerca & Sviluppo), sfruttando la delocalizzazione di aziende o parti di esse in Paesi con un costo del lavoro notoriamente più basso. La seconda ragione è invece da rintracciare nel fenomeno della *terzizzazione* incessante dell'economia tedesca, vale a dire nell'incremento di volume dei settori di servizi più deboli, dove il livello di competenze dei lavoratori è inferiore e il potere dei sindacati fortemente limitato.

## Bargaining for productivity: sintesi del caso-studio tedesco\*

**Ad ogni modo, la crescita della produttività rimane uno degli obiettivi principali della politica generale del governo tedesco**, sempre più attento, soprattutto negli ultimi anni, al tema della digitalizzazione e degli investimenti in innovazione tecnologica. La c.d. *Agenda Digitale 2014-2017* e la *Piattaforma Industria 4.0* sanciscono la visione futura del Governo di realizzare un incremento della produttività del Paese di circa il 30% attraverso una strategia innovativa che contempli investimenti in infrastrutture per la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie. **Le associazioni sindacali tedesche non rimangono in disparte e partecipano, anzi, attivamente agli incontri di confronto e dialogo sulla piattaforma industriale.** In particolare, l'Unione Metallurgica (IG Metall), il più importante sindacato dei metalmeccanici del Paese, attenta ai temi del lavoro e dei livelli di occupazione, abbraccia la nuova filosofia del lavoro giusto e sicuro nell'era della produzione sempre più digitalizzata. **Quanto detto, non può che essere letto alla luce delle politiche salariali poste in essere dal governo tedesco d'intesa con le organizzazioni datoriali.** Ebbene, se dal 1960 al 1990 la c.d. formula di *Meinhard* era considerata la pietra angolare del sistema corporativista di fissazione dei salari, delineando un modello salariale basato sia sull'aumento della produttività che sull'aumento dell'inflazione; dal 1990 tale compromesso entra in crisi. Le associazioni datoriali persistono nel ritenere che, in periodi di forte recessione e disoccupazione di massa, gli incrementi salariali vadano tenuti al di sotto della soglia della produttività. Per cui, nella maggior parte delle industrie del terziario si assiste ad un disallineamento tra aumento della produttività e l'abbassamento di salario reali dei lavoratori, mentre nell'industria manifatturiera livello dei salari e aumento della produttività continuano ad essere allineati.

A differenza del passato, l'IG Metall cerca di marcare la propria influenza affiancando il *management* nel processo di razionalizzazione tecnologica, promuovendo tavoli di lavoro, partecipando ai confronti in tema di Industria 4.0 o attraverso il c.d. approccio "*better not cheaper*", finalizzato alla valorizzazione del dialogo e del confronto nella ricerca di soluzioni orientate al perseguimento della via alta alla produttività.

**Per contro, non c'è alcuna evidenza di riferimenti espliciti alla questione della produttività nel panorama della contrattazione collettiva in Germania**, fatta eccezione per rari casi nel settore manifatturiero. La produttività del lavoro, difatti, ricopre un ruolo significativo solo nel settore automobilistico, *in primis* come giustificazione alle richieste di aumenti salariali. Ciononostante, è possibile individuare in numerosi contratti collettivi, sia nazionali che aziendali,

## **Bargaining for productivity: sintesi del caso-studio tedesco\***

altrettanti ed impliciti richiami al tema della produttività e della competitività, come nei casi di riconoscimento ai lavoratori di orari di lavoro flessibili, corollario imprescindibile del tema del salario di produttività o della partecipazione agli utili d'impresa.

**Infine, il coordinamento contrattuale tra i diversi settori industriali può dirsi nettamente più debole oggi di venti anni fa e la logica del modello di contrattazione intersettoriale è andata negli anni gradualmente, ma ampiamente indebolendosi.** Ciò in ragione di un crescente numero di lavoratori non standard e di aziende non coperte dalla contrattazione collettiva.

### **Andrea Carbone**

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo – ADAPT

 [@AndreCarbons](#)

### **Silvia Scocca**

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo – ADAPT

 [@Silvia\\_Scocca](#)

\*Questo articolo sintetizza le principali evidenze emerse dal report [Bargaining for Productivity. The German case](#), a cura di Thomas Haipeter, Johannes Schulten, Jorn Boewe.

## **Bargaining for productivity: sintesi del caso-studio tedesco\***

Scarica il **PDF** 