



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara

Quaderni del Dipartimento

n.10/1998

Luglio 1998

*La recente contrattazione aziendale sul premio di
risultato nelle imprese del territorio di Udine*

Roberto Fabbri - Paolo Pini

Luglio 1998

**La recente contrattazione aziendale sul premio di
risultato nelle imprese del territorio di Udine**

di Roberto Fabbri[©] e Paolo Pini[§]

Classificazione JEL: O33, O47, J23

Parole chiave: Contrattazione, retribuzioni, incentivi, suddivisione del rischio e partecipazione

♥ Collaboratore di ricerca, Università degli Studi di Ferrara, Facoltà di Economia, E-mail rofabb@tin.it

♣ Professore straordinario di Economia Politica, Università degli Studi di Ferrara, Facoltà di Economia e Università degli Studi di Bologna, Facoltà di Scienze Politiche, Dipartimento di Scienze Economiche, Strada Maggiore 45, 40125 Bologna, E-mail pini@spbo.unibo.it

INDICE

SOMMARIO.....	II
RINGRAZIAMENTI.....	II
SINTESI DELLA RICERCA	III
0. PREMESSA	1
1. INTRODUZIONE.....	4
2. INCENTIVAZIONE, SUDDIVISIONE DEL RISCHIO E GRADO DI PARTECIPAZIONE	9
2.1 <i>FLESSIBILITÀ INNOVATIVA VS. FLESSIBILITÀ DIFENSIVA ADOTTATE NELLE IMPRESE CON PREMIO DI RISULTATO</i>	<i>9</i>
2.2 <i>COMPETITIVITÀ E PARTECIPAZIONE ECONOMICA: ALCUNE RIFLESSIONI</i>	<i>11</i>
3. LO SCHEMA ADOTTATO PER L'ANALISI DELLE MODALITÀ CONTRATTUALI	17
3.1 <i>LA TIPOLOGIA DEGLI INDICATORI ED ALTRE CARATTERISTICHE DEI CONTRATTI</i>	<i>17</i>
3.2 <i>LE INFORMAZIONI RILEVATE TRAMITE QUESTIONARI</i>	<i>18</i>
4. CARATTERISTICHE DEL DATABASE IMPIEGATO	19
4.1 <i>CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI ACCORDI: SETTORI, CLASSI DIMENSIONALI, CATEGORIE SINDACALI</i>	<i>19</i>
5. LE CARATTERISTICHE DEGLI ACCORDI ESAMINATI.....	22
5.1 <i>INDICATORI E PARAMETRI IMPIEGATI</i>	<i>22</i>
5.2 <i>ULTERIORI CARATTERISTICHE DEGLI ACCORDI</i>	<i>26</i>
5.3 <i>INDICI SINTETICI</i>	<i>32</i>
6. CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE, MODALITÀ DI FLESSIBILITÀ SALARIALE E RELAZIONI INDUSTRIALI.....	36
6.1 <i>INFORMAZIONI DERIVANTI DAL QUESTIONARIO SULLE CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE.....</i>	<i>36</i>
6.2 <i>LA CONTRATTAZIONE, LE RELAZIONI INDUSTRIALI E LE ASPETTATIVE DELLE IMPRESE.....</i>	<i>43</i>
6.3 <i>INDICI DESUNTI DAI QUESTIONARI ED INDICI SINTETICI DEGLI ACCORDI: UNA ANALISI ECONOMETRICA</i>	<i>46</i>
7. CONCLUSIONI.....	51
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	55
APPENDICE.....	59
ALLEGATI.....	124

Sommario

A cinque anni dalla firma del Protocollo del 23 luglio 1993, la *contrattazione decentrata* sulle retribuzioni si afferma nel dibattito economico come uno degli strumenti giudicati idonei per favorire la crescita della competitività delle imprese in mercati globali dei prodotti e del lavoro, per la quale risultano decisive le condizioni locali alla base dello sviluppo.

La scelta può essere quella di rispondere alle politiche di *social dumping* con la *flessibilità difensiva*, attraverso la ripresa della competitività di prezzo basata esclusivamente sulla riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto. Alternativa a tale scelta, è la ricerca della *innovativa* che fa perno, in una logica di coinvolgimento e di inclusione, sulla capacità di competere su traiettorie industriali non tradizionali, sul ruolo della formazione, delle competenze e delle capacità delle risorse umane, sulla diffusione di sistemi di partecipazione e coesione sociale che favoriscono l'accrescimento culturale anche delle componenti sociali e delle aree territoriali escluse dai processi di crescita materiale e immateriale dei sistemi economici.

Obiettivo di questa ricerca è quello di analizzare la contrattazione aziendale sul premio di risultato in uno specifico contesto locale, al fine di individuare l'eventuale prevalere di una flessibilità salariale tradizionale oppure di una flessibilità salariale partecipativa, di una "via bassa" o

Ringraziamenti

Questo lavoro presenta i risultati di una ricerca sugli accordi di salario variabile dopo l'accordo del luglio 1993, condotta per conto della CISL di Udine nel periodo dicembre 1997-aprile 1998. Gli autori ringraziano i responsabili delle varie categorie sindacali CISL dell'industria, dei servizi privati e della funzione pubblica che hanno collaborato alla raccolta dei contratti aziendali sul salario variabile sottoscritti dal 1993. Un particolare ringraziamento va a Roberto Muradore per aver suggerito e stimolato la ricerca, e collaborato in varie fasi alla progettazione della stessa, a Elena Bozzo e Federico Carrozzo, che con il loro costante ed efficace impegno hanno reso possibile la realizzazione delle interviste mediante le quali è stata realizzata la compilazione del questionario da parte dei delegati sindacali e dei responsabili della contrattazione nelle singole categorie, ad Oreste Auleta e Meris Melotti per la discussione continua ed i commenti forniti su una versione iniziale di questo lavoro. Fra i delegati ed i funzionari di categoria che con il loro contributo e coinvolgimento nella ricerca hanno consentito di raccogliere le informazioni sulle imprese nelle quali è stata realizzata contrattazione aziendale che prevede il premio di risultato vogliamo qui ringraziare: Sergio Andrian, Antonio Bassi, Michele Casaroli, Roberto De Marchi, Mario Del Frate, Sergio Drescig, Paolo Duriavig, Geremia Gomboso, Giuseppe Gori, Paolo Mason, Iris Morassi, Luciana Muzzolini, Mauro Pierigh, Maurizio Pontisso, Augusto Salvador, Loris Valerio, Giorgio Vassallo, Armando Vittorio.

Sintesi della ricerca

A cinque anni dalla firma del Protocollo del 23 luglio 1993, la *contrattazione decentrata* sulle retribuzioni si afferma nel dibattito economico come uno degli strumenti giudicati idonei per favorire la crescita della competitività delle imprese in mercati dei prodotti e del lavoro globali, per la quale risultano decisive le condizioni locali alla base dello sviluppo.

Da parte imprenditoriale, la contrattazione decentrata viene intesa come mezzo di flessibilità delle retribuzioni, verso l'alto e verso il basso, e quindi di riduzione del costo del lavoro per le imprese, al fine di rispondere alla pressione concorrenziale dei mercati. Da parte sindacale, la stessa è vista come mezzo per realizzare l'intervento dei lavoratori sulla organizzazione del lavoro e sui meccanismi decisionali, cioè accrescere la partecipazione non solo economica ma anche gestionale dei lavoratori all'impresa.

Nel primo caso, la scelta può essere quella di rispondere alle politiche di *social dumping* con la *flessibilità difensiva*, attraverso la ripresa della competitività di prezzo basata sulla riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto. Nel secondo caso, si persegue invece la *flessibilità innovativa* che fa perno, in una logica di coinvolgimento e di inclusione, sulla capacità di competere su traiettorie industriali non tradizionali, sul ruolo della formazione, delle competenze e delle capacità delle risorse umane, sulla diffusione di sistemi di partecipazione e coesione sociale che favoriscono l'accrescimento culturale anche delle componenti sociali e aree territoriali escluse dai processi di crescita materiale e immateriale dei sistemi economici.

Tra le due visioni si collocano le concrete esperienze realizzate localmente con la contrattazione aziendale del premio di risultato previsto dal Protocollo del 23 luglio 1993, con i loro contenuti di flessibilità salariale, modalità partecipative, meccanismi di incentivazione dei lavoratori e di ripartizione del rischio d'impresa.

*Contrattazione decentrata
dopo il 23 Luglio 1993 ...*

*... come strumento di
flessibilità salariale, ...*

*oppure come strumento di
partecipazione.*

*Flessibilità difensiva vs.
flessibilità innovativa.*

*Le esperienze locali sulla
contrattazione decentrata.*

Obiettivo di questa ricerca è quello di analizzare la contrattazione aziendale sul premio di risultato in uno specifico contesto locale, al fine di individuare l'eventuale prevalere di una flessibilità salariale tradizionale oppure di una flessibilità salariale partecipativa, di una "via bassa" o di una "via alta" alla

Il campo d'indagine è rappresentato dalla contrattazione aziendale del salario variabile effettuata nel territorio di Udine dopo il 1993.

Il metodo di indagine è stato duplice.

Anzitutto, si è trattato di esaminare le modalità, previste nei 90 contratti stipulati dal gennaio 1994 all'aprile 1998, con le quali la variabilità della retribuzione è collegata ai risultati conseguiti dalle imprese. Due possono essere i meccanismi che giustificano l'introduzione del salario variabile: il primo, più tradizionale, è rappresentato dal meccanismo incentivante dell'impegno lavorativo; il secondo, la cui diffusione appare più recente, è quello di suddivisione del rischio d'impresa. Per entrambi i meccanismi emerge il contenuto partecipativo dei lavoratori, sia di tipo economico, sia di tipo gestionale. Con questa prima analisi si è cercato di individuare le diverse modalità (incentivazione vs. suddivisione del rischio) che possono essere dedotte dai contratti aziendali sottoscritti, ed individuare il differente grado partecipativo.

In secondo luogo, sono state esaminate le caratteristiche delle imprese ove tale contrattazione è stata effettuata, la loro struttura occupazionale, il loro grado di avanzamento tecnologico, il livello di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali ed il grado di partecipazione dei lavoratori nell'impresa, le modalità e le motivazioni alla base della contrattazione aziendale sull'organizzazione del lavoro e sul salario variabile, il clima aziendale precedente e successivo all'accordo sul premio di risultato. A tal fine è stata realizzata una raccolta di informazioni tramite questionario sottoposto alle rappresentanze sindacali aziendali, delegati e funzionari di categoria, in 84 delle 90 imprese ove è stata realizzata la contrattazione sul salario variabile. L'elaborazione statistica

Obiettivo della ricerca sul premio di risultato nelle imprese del territorio di Udine, ...

... nel periodo gennaio 1994-aprile 1998.

Metodo d'indagine:

analisi delle modalità contrattuali ...

... e delle caratteristiche delle imprese.

delle informazioni raccolte e l'analisi congiunta con le modalità contrattuali hanno consentito di giungere ad una più precisa individuazione del carattere della flessibilità salariale basata sul premio di risultato prevalente nelle imprese del territorio.

L'indagine sembra far emergere il prevalere di una flessibilità difensiva piuttosto che innovativa tra le imprese del territorio di Udine che hanno introdotto il premio di risultato. Le modalità contrattuali dominanti per la determinazione del premio di risultato appaiono riconducibili soprattutto a meccanismi di *incentivazione tradizionale* e, in minor misura, a meccanismi di *suddivisione del rischio*. In entrambi i casi, i meccanismi *partecipativi* previsti in sede contrattuale appaiono particolarmente modesti, se non del tutto assenti. Tale dominanza del meccanismo *incentivante* viene tuttavia realizzata mediante un premio di risultato teorico non particolarmente elevato, e con modalità che appaiono rispondere maggiormente a logiche di settore e/o di categoria sindacale, piuttosto che di singola impresa. La *contrattazione decentrata* evidenzia cioè una debole rispondenza alle specificità che il meccanismo incentivante dovrebbe enfatizzare, affidandosi piuttosto alla pratica della "replica" di esperienze contrattuali già sottoscritte, e neppure verificate. In altri termini, le innovazioni contrattuali introdotte con il premio di risultato non sembrano di ampia portata ed impatto, non sono particolarmente innovative e seguono logiche piuttosto standardizzate.

Ciò avviene in un contesto nel quale le imprese esaminate appaiono, a parere delle rappresentanze dei lavoratori, non particolarmente innovative dal punto di vista organizzativo – produttivo - commerciale, imprese in cui la partecipazione formale dei lavoratori è praticamente assente, mentre quella informale riguarda prevalentemente temi essenziali (il salario) per il sindacato ed è spesso di tipo gerarchico per la direzione d'impresa. Inoltre, le pratiche sindacali dal lato delle rappresentanze dei lavoratori adottate in ciascuna di tali imprese, sia quelle di tipo difensivo che di tipo positivo, non appaiono riflettersi nelle modalità contrattuali, le quali sembrano

Principali risultati generali dell'analisi: la flessibilità difensiva sembra prevalere sulla flessibilità innovativa.

“impermeabili” rispetto all’agire sindacale. L’impatto della contrattazione e della gestione del premio di risultato non appare inoltre aver apportato un miglioramento al clima aziendale, almeno in senso partecipativo, anzi sembra emergere una invarianza del clima o peggio una tendenza verso il rafforzamento di pratiche di tipo gerarchico.

Più in dettaglio, l’analisi svolta ha consentito di evidenziare i seguenti principali risultati.

Con riferimento all’analisi degli **indicatori impiegati**, appare significativo: a) il ridotto impiego di indicatori di efficacia-efficienza del processo produttivo (6,19%), a fronte di un elevato utilizzo di indicatori tradizionali di produttività (62,38%); b) il consistente impiego di indicatori desunti dai bilanci aziendali (31,43%).

Considerando il comportamento per settore, classe dimensionale e categoria sindacale, emergono le seguenti caratteristiche.

- A. Concentrazione nell’utilizzo di una tipologia di indicatori in particolari settori. Gli indicatori del gruppo 1 (redditività) sono in particolare impiegati nei settori alimentare (DA) e bancario (J), ed in minor misura anche in quello del commercio (G), della fabbricazione dei prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi (DI) e della fabbricazione della pasta-carta, della carta, stampa, editoria (DE); gli indicatori del gruppo 2 (produttività) sono invece estremamente diffusi nel settore agricolo (A), in quello della gomma (DH) e della sanità (N), ed inoltre risultano prevalenti in molti settori industriali; gli indicatori del gruppo 3 (efficacia-efficienza) sono invece presenti in modo significativo solo nei contratti dei settori tessile e dell’abbigliamento (DB), commercio (G) e sanità (N).
- B. Impiego degli indicatori di redditività decisamente più elevato nel comparto dei servizi privati mentre, nei settori industriali, prevalgono indicatori di produttività, così come nel settore dei servizi non di mercato.

Analisi delle modalità contrattuali:

a) gli indicatori impiegati, ...

- C. Le imprese di minori dimensione (meno di 50 addetti) optano per indicatori del gruppo 1 (redditività) più frequentemente di quanto facciano le imprese di media dimensione (tra 50 e 200 addetti). Sembrerebbe quindi che le imprese di minore dimensione, con minori costi di coordinamento e maggiori costi di transazione, preferiscano sottoscrivere accordi che prevedono una maggiore suddivisione del rischio con i lavoratori, almeno a giudicare dall'impiego di indicatori di redditività. Gli indicatori di produttività sono invece più diffusi nelle imprese di classe dimensionale media, dove sembra prevalere una modalità di tipo incentivante piuttosto che di suddivisione del rischio. Tale modalità è però associata ad una scarsa diffusione di aspetti partecipativi, considerando la bassa quota di indicatori del terzo gruppo utilizzati da tali imprese. Si tratta quindi di una modalità incentivante di tipo fortemente tradizionale piuttosto che con connotati partecipativi.
- D. L'esame per categoria sindacale permette invece di rilevare alcuni comportamenti specifici: a) la categoria dei Chimici non adotta alcun indicatore del terzo gruppo (efficacia-efficienza), utilizzando prevalentemente variabili tradizionali correlate alla produttività del lavoro. Analogo è il comportamento della categoria Agricolo, che opta però esclusivamente per indicatori del Gruppo 2. Viceversa, oltre al già citato caso dei servizi privati, nell'industria la categoria degli Edili-Legno sembra significativamente orientata all'impiego di indicatori di redditività delle imprese (Gruppo 1), affiancati pressoché esclusivamente da una ampia maggioranza di indicatori di tipo tradizionale. Vi sono così categorie che, rispetto al comportamento medio, non sembrano particolarmente avverse a sottoscrivere contratti che prevedono la *suddivisione del rischio* tra lavoratori e impresa, almeno a giudicare dagli indicatori impiegati: tra i servizi privati, Bancari-Telecomunicazioni, e Commercio; nell'industria, Alimentaristi, Poligrafici, Tessili, Edili-Legno, ma soprattutto quest'ultima per la numerosità degli accordi e degli indicatori impiegati. Maggiormente orientate a favorire

meccanismi *incentivanti* tradizionali, sono invece categorie quali Agricolo, Chimici, Metalmeccanici, Sanità, ed ancora Poligrafici e Edili-Legno, che escludono accordi che prevedono indicatori di efficacia-efficienza (Gruppo 3). Infine, solo i Tessili nell'industria e la Sanità nei servizi prevedono l'utilizzo significativo di indicatori del terzo gruppo, dalle caratteristiche "potenzialmente" *partecipative*.

Con riferimento ai **parametri** impiegati per la definizione "ad personam" della retribuzione variabile, un risultato importante è rappresentato dai pochissimi casi nei quali è prevista una molteplicità di parametri, emergendo così la ricerca di "semplicità" dell'accordo e di determinazione della quota variabile del salario in base a parametri unici ed oggettivi, non influenzata quindi dal comportamento effettivo del singolo lavoratore. In oltre l'86% degli accordi esaminati vi sono 0 parametri (29%) oppure 1 parametro (56,98%). L'analisi per classe dimensionale conferma la relativa "semplicità" degli accordi stipulati nelle imprese di piccole dimensioni, mediante l'elevato numero di accordi che non presentano alcun parametro per l'erogazione individuale, mentre più di frequente almeno un parametro è impiegato nelle imprese di medio-grandi dimensioni.

La semplicità ricercata nell'accordo emerge anche dalla **erogazione temporale** del salario variabile: essa è normalmente di carattere annuale (76% dei casi rilevati). Gli organi impegnati nel calcolo del salario da erogare sono dunque chiamati a tale compito una sola volta nel corso di un anno, evitando così un eccessivo impegno di risorse, ma riducendo al contempo l'effetto incentivante collegato alla frequenza della erogazione monetaria del premio.

Quanto alle **finalità** degli accordi di salario variabile previste nei medesimi, si rileva una elevata frequenza di accordi ove non vengono esplicitamente dichiarati gli obiettivi che si intende perseguire (27% dei casi). Al contempo appaiono frequentemente ricercati obiettivi di miglioramento della

b) *i parametri per l'erogazione individuale, ...*

c) *l'erogazione temporale, ...*

d) *le finalità del premio di risultato, ...*

redditività (42%) e della produttività (49%). Obiettivi espliciti di miglioramento della partecipazione e/o del coinvolgimento dei lavoratori sono presenti in poco meno di un terzo degli accordi esaminati. Gli obiettivi dichiarati dall'accordo, quando presenti, sono comunque numerosi: nel complesso vengono dichiarati ben 169 obiettivi per i 67 accordi, con una media di 2,52 obiettivi per accordo.

La scarsa attenzione al “dimensionamento” degli obiettivi risulta in parte confermata dalla distribuzione delle finalità in funzione della classe dimensionale delle imprese. Infatti la classe dimensionale non appare influenzare in alcun modo, neppure per quanto riguarda le piccole imprese (<50 addetti), la scelta degli obiettivi da indicare come perseguibili. Le imprese di ridotte dimensioni non dichiarano finalità maggiormente attente al tema della redditività rispetto a quanto sembrano fare le imprese di medie dimensioni; piuttosto sembra esistere un comportamento asimmetrico. Al contempo, le imprese di medio-grandi dimensioni (superiori a 200 addetti) dichiarano finalità più specifiche, e prevalentemente orientate ad accrescere la produttività. L'obiettivo partecipazione è invece più diffuso tra le imprese piccole e medio-piccole. A ciò si deve aggiungere la presenza di una elevata differenziazione nella distribuzione delle finalità in funzione della categoria sindacale, anche se appare difficile interpretare le ragioni di tale differenziazione, ed in che misura essa dipenda dall'azione dell'impresa (o dell'associazione imprenditoriale) o della categoria sindacale che interviene territorialmente nella stipula dell'accordo. Ciò che emerge è, comunque, la rilevanza della categoria sindacale nel determinare le caratteristiche dell'accordo.

La molteplicità degli obiettivi dichiarati, e perseguiti mediante l'erogazione del salario variabile indica quindi una scarsa attenzione al problema del “dimensionamento” ottimale dell'accordo in funzione dell'obiettivo desiderato.

Inoltre, sul totale degli obiettivi dichiarati, quelli di redditività pesano per il 21.3%, quelli di produttività per una quota di poco superiore, pari al 24.8%, mentre gli indicatori maggiormente utilizzati appartengono al Gruppo 2 (62,38%),

con una quota ben superiore rispetto a quella relativa agli indicatori del Gruppo 1 (31.43%). La partecipazione viene dichiarata in un certo numero di casi (con un peso del 15,38%), ma l'impiego degli indicatori del Gruppo 3 non raggiunge una quota così elevata (6,19%).

Si rileva così una certa incoerenza fra finalità previste nell'accordo ed indicatori impiegati nello stesso. Per ogni specifico accordo, la sovrapposizione di obiettivi ed indicatori utilizzati non è sempre assicurata.

Con riferimento al livello di **impostazione** dell'accordo, si osserva che la modalità seguita nella maggioranza dei casi è quella della intera azienda (o gruppo), piuttosto che lo stabilimento od il reparto, come unità operativa utile al calcolo degli indicatori di performance (84,4% dei casi). Poca attenzione è così posta alla possibilità che il meccanismo *incentivante* possa risultare più efficace se calibrato su livelli specifici, mentre a livello di intera azienda è il meccanismo di *suddivisione del rischio* che potrebbe risultare più appropriato. Considerato che gli indicatori adottati appaiono privilegiare il meccanismo incentivante, sembra emergere la non piena consapevolezza circa le condizioni di efficacia dei due meccanismi ed un possibile *trade-off* tra i due meccanismi ed i relativi indicatori e parametri.

Relativamente al **personale coinvolto** dall'accordo di salario variabile, si rileva un elevato tasso di esclusione di alcune tipologie di lavoratori. Per diversi settori o categorie sindacali, un elevato numero di accordi presenta la ripartizione del salario esclusivamente fra il personale assunto a tempo indeterminato, escludendo il personale assunto con CFL e in prova. Solamente in poco più della metà dei casi (58,2%), il premio coinvolge tutti i lavoratori dipendenti dell'impresa. Tra le cause di tale risultato è possibile individuare: a) elevato potere degli *insider*, orientato alla esclusione dal percepimento della retribuzione di tipo variabile del personale assunto con forme di contratto "atipiche" che presentano in genere un modesto tasso di "sindacalizzazione"; b) volontà delle imprese di mantenere basso

f) il personale coinvolto, ...

il costo del lavoro escludendo dal premio di risultato quella fascia di lavoratori che non hanno ancora acquisito un rapporto di lavoro di lungo periodo; c) presenza in alcuni settori non industriali (agricoltura, commercio, ecc.) di lavoratori “stagionali”, assunti con contratti a tempo determinato, forse ritenuti non in grado di contribuire a risultati utili per le imprese ed esclusi quindi dal percepimento del premio di partecipazione.

Dall'esame di un ulteriore aspetto essenziale per la flessibilità del salario variabile, cioè la **variabilità** del premio di risultato, emerge nuovamente l'influenza del settore di appartenenza dell'impresa o della categoria sindacale, mentre la sua **quota** sul totale della retribuzione appare caratterizzata da limitate specificità. Sembra emergere un'ampia variabilità della quota del premio di risultato, con flessibilità verso il basso e non solo verso l'alto, mentre un premio minimo garantito è previsto solo nel 28% dei contratti. D'altra parte, l'esame della quota teorica flessibilizzata relativamente alla retribuzione prevista dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro e quella derivante dalla somma di questa ultima retribuzione con quella aziendale, evidenzia la ridotta quota teorica del premio di risultato, in media circa il 4%, con valori massimi comunque al di sotto del 9% a livello di singola impresa. Ciò comunque emerge in un contesto territoriale per il quale la retribuzione aziendale addizionale a quanto previsto dal CCNL è particolarmente ridotta. Elemento importante da considerare è anche la dimensione della quota di retribuzione flessibilizzata in relazione alla classe dimensionale delle imprese: emerge una crescita generale del salario erogato al crescere della dimensione dell'impresa, ed una ridotta quota variabile per le piccole imprese (3,4%). Al contempo le imprese che occupano tra 200 e 500 addetti e più di 500 addetti adottano meccanismi “stabilizzatori”, come compensazione delle più elevate quote variabili da erogare. Viceversa, imprese di ridotte dimensioni garantiscono in minor misura un salario variabile minimo, preferendo la flessibilità e/o l'una-tantum, comunque di ridotte entità. L'analisi per categoria sindacale indica in modo ancor più

netto la rilevanza di tale livello nel definire le modalità contrattuali sul premio di risultato, oltre a fornire ulteriori indicazioni circa la relativa consapevolezza del *trade-off* tra variabilità e quota variabile: da un lato, vi sono categorie che contrattualmente presentano un elevato rischio nella modalità scelta (elevata variabilità ed elevata quota); dall'altro lato vi sono categorie che optano per un basso rischio (bassa variabilità e bassa quota). Un esame della propensione al rischio contenuto nella modalità contrattuale emerge facendo riferimento alla presenza o meno di un *trade-off* tra variabilità del premio e rilevanza che assumono gli accordi con indicatori di redditività nell'ambito di ogni classe dimensionale e di ogni categoria sindacale. Con riferimento alla classe dimensionale, ancora una volta, non si manifestano associazioni significative tra propensione all'impiego di indicatori di redditività all'interno degli accordi e la variabilità del premio. A livello di categorie sindacali, invece, emerge una evidente propensione ad abbinare una elevata variabilità del premio ad un crescente impiego di indicatori di redditività, accentuando così il carattere di suddivisione del rischio già presente nelle due modalità contrattuali.

Con riferimento al **consolidamento** della quota variabile, si deve osservare la quasi totale assenza di qualsiasi forma di consolidamento del salario erogato: solamente il 4,4% degli accordi prevede un trasferimento parziale o totale del salario raggiunto su voci retributive di tipo strutturale ed inoltre solo nel 6,6% dei casi il salario erogato ha effetti su altre voci salariali quali tredicesima, Trattamento di Fine Rapporto, ecc. Il tema del consolidamento appare estremamente rilevante sia per l'impresa che per i lavoratori, con importanti effetti sia sul meccanismo di suddivisione del rischio che di incentivazione. La pratica adottata nel territorio di Udine sembra da un lato favorire accordi basati su indicatori di produttività, tendenzialmente propensi alla incentivazione individuale o di gruppo, dall'altro adottare la pratica della elevata flessibilità della retribuzione variabile, propria di meccanismi di suddivisione del rischio.

h) il consolidamento, ...

A tale risultato si deve aggiungere quello relativo alla **durata** degli accordi: essa in generale non è di breve periodo, coerentemente con quanto previsto dal Protocollo del 23 luglio, evidenziando un tentativo di “stabilizzazione” delle relazioni industriali vincolando entrambe le parti ai contenuti dell’accordo stipulato per un periodo relativamente lungo. Tuttavia si distinguono comportamenti non completamente “allineati” con tale impostazione sia nelle piccole imprese in cui è significativa la quota di accordi di breve durata, che in alcune categorie sindacali, ove la propensione a stipulare accordi di durata annuale può essere collegata ad un ancor maggiore interesse da parte delle aziende che rientrano in tali classificazioni a suddividere parte del rischio imprenditoriale con i lavoratori, ricontrattando più frequentemente le condizioni della variabilità del salario.

Infine, l’analisi del **meccanismo di verifica** dell’accordo impiegato evidenzia come seppure nella maggior parte dei casi si preveda una verifica di tipo congiunto (67,9% dei casi rilevati), una quota notevole di contratti non contempla alcuna verifica che coinvolga i lavoratori e le organizzazioni sindacali, neppure a livello informativo (23,5%).

I risultati precedenti mostrano una forte rilevanza del settore di appartenenza dell’impresa e quindi anche della categoria sindacale che contrae l’accordo, rilevanza che appare ben superiore a quella esercitata dalla classe dimensionale. Tale fenomeno diviene ancor più evidente qualora si ponga attenzione agli indici sintetici di **partecipazione, suddivisione del rischio e incentivazione**.

Il **grado di partecipazione** previsto dagli accordi è particolarmente modesto. Un elevato valore dell’indice sintetico è osservabile nel settore e nella categoria della sanità, ove occorre però ricordare l’incerto effetto partecipativo indotto dalle forme di applicazione di alcuni indicatori. In tutti gli altri casi, il valore dell’indice risulta particolarmente basso, marcando un quadro di non-partecipazione. Con riferimento alla categoria sindacale, un valore modesto si ha per gli Alimentaristi, per il

i) la durata dell’accordo, ...

l) il meccanismo di verifica.

La costruzione di indici sintetici.

Il grado di partecipazione.

Commercio e per i Tessili, ma in negativo si contraddistinguono i Poligrafici ed ancor più la categoria Agricolo, con livelli estremamente bassi di partecipazione. Se si esamina l'influenza della classe dimensionale, si osserva invece una ben scarsa eterogeneità. Deve essere osservato, inoltre, come la partecipazione si espliciti sostanzialmente nella “*forma*” dell'accordo, ovvero nelle modalità che descrivono il meccanismo di verifica, le finalità e, in minor misura, il personale coinvolto. Viceversa, dal punto di vista dei “*contenuti*”, gli indicatori impiegati, le caratteristiche di completa reversibilità del salario, il consolidamento, ed i parametri impiegati, evidenziano un impiego piuttosto tradizionale (quindi di incentivazione classica) di tali schemi retributivi.

Anche il **grado di suddivisione del rischio** appare contenuto, seppur non insignificante per alcuni settori produttivi industriali e per i servizi “di mercato” in generale. Tale grado di suddivisione del rischio appare fortemente fondato sul non-consolidamento delle quote erogate, sulla variabilità, ed in alcuni casi sul meccanismo di verifica impiegato e sugli indicatori utilizzati. Anche in questo caso è certamente più rilevante il settore di appartenenza dell'impresa (o la categoria sindacale) che non la classe dimensionale. Comunque, la classe dimensionale che mostra un indice più elevato è quella delle piccole imprese e del gruppo di imprese comprese tra i 200 ed i 500 addetti.

Ciò che appare rilevante dalle modalità contrattuali adottate nel territorio di Udine è certamente il **grado di incentivazione** di tipo tradizionale, che assume valori elevati pressoché in tutti i settori produttivi. Con riferimento alla classe dimensionale, forte è il meccanismo incentivante nelle imprese di medie dimensioni (tra i 50 ed i 200 addetti), ed anche tra quelle con addetti tra 200 e 500. Le categorie sindacali che evidenziano un propensione minore a meccanismi incentivanti sono l'Agricolo, gli Alimentaristi e la Sanità; opposto è il comportamento dei Chimici, Poligrafici e Metalmeccanici, con un elevato valore dell'indice di incentivazione.

Il grado di suddivisione del rischio.

Il grado di incentivazione.

In sintesi sembra emergere, quindi:

- 1) una elevata propensione ad adottare forme di incentivazione tradizionale, piuttosto che di suddivisione del rischio;
- 2) un livello di partecipazione previsto dagli accordi generalmente modesto;
- 3) la propensione di alcune imprese appartenenti a determinati settori ad associare schemi di incentivazione tradizionale con altri tesi a realizzare una ripartizione del rischio d'impresa con i lavoratori.

Alle precedenti caratteristiche delle modalità contrattuali, devono aggiungersi le seguenti:

- 4) assenza di un qualsiasi *trade-off* fra suddivisione del rischio ed incentivazione, indicatore di una non ben definita volontà delle parti sociali nella scelta di opportuni accordi in relazione al perseguimento di precisi obiettivi aziendali;
- 5) esistenza di un significativo *trade-off* negativo fra partecipazione e suddivisione del rischio, dovuto in parte anche al metodo impiegato per la costruzione degli indici sintetici, che evidenzia il tentativo di trasferire parte del rischio aziendale sui lavoratori a fronte di una ben modesta "concessione" sul versante della partecipazione di carattere economico e non-economico;
- 6) ridotto *trade-off* tra meccanismo di incentivazione (livello elevato) e grado di partecipazione (livello modesto) a livello di impresa, ma al contempo evidente preferenza da parte delle imprese nell'impiego di schemi di incentivazione di tipo tradizionale rispetto a schemi retributivi con caratteristiche maggiormente partecipative.

La precedente analisi delle modalità contrattuali relative al premio di risultato è stata quindi integrata con informazioni più accurate sulle caratteristiche delle imprese dove tale contrattazione è stata effettuata e sul clima di relazioni industriali in esse presenti.

Anzitutto, dall'analisi delle **aspettative** dei rappresentanti dei lavoratori emerge che tali imprese sono generalmente considerate in buono "stato di salute" sul fronte della redditività,

Una prima sintesi dei risultati.

I risultati derivanti dal questionario:

a) le aspettative delle rappresentanze dei lavoratori sullo "stato di salute" dell'impresa,...

fortemente orientate a migliorare le loro esportazioni e la produttività. Al contempo vengono manifestati alcuni timori circa le possibili involuzioni del livello occupazionale, una significativa crescita dell'incertezza di mercato, e dei costi diversi dal lavoro. La rappresentazione che emerge lascia comunque intravedere la presenza di margini significativi di contrattazione sul salario variabile in termini di *ability to pay* delle imprese.

In secondo luogo, nelle imprese considerate, il **grado e la complessità delle innovazioni** adottate non appaiono estremamente elevate e significative. La ripartizione dell'innovazione in quattro differenti tipologie (mutamenti organizzativi, tecnici, commerciali, di prodotto), evidenzia comunque che tali imprese introducono principalmente innovazioni di prodotto e di tipo tecnico (modificando il rapporto capitale/lavoro ed incidendo sul *mix* del fattore lavoro impiegato), queste ultime prevalentemente orientate a ridurre la quantità di lavoro richiesta per unità di prodotto, anche se piuttosto diffuse sono anche le innovazioni di tipo organizzativo e commerciali. Considerando le classi dimensionali, la propensione all'innovazione cresce all'aumentare della classe dimensionale; soprattutto appare in crescita la modalità organizzativa e commerciale, mentre le altre due modalità vengono utilizzate significativamente in modo indifferenziato da imprese di diversa classe dimensionale. Relativamente elevato è anche l'indicatore di formazione associato alle innovazioni adottate; anche esso cresce sensibilmente all'aumentare della classe dimensionale. Inoltre, la presenza di funzioni di Ricerca e Sviluppo interne o esterne appare sostanzialmente elevata ed indifferentemente distribuita per settore economico e classe dimensionale, mentre le funzioni di ricerca e sviluppo esclusivamente esterna aumentano al diminuire del numero degli addetti, evidenziando così la "internalizzazione" delle suddette funzioni per le imprese di elevata dimensione.

Con riferimento ad alcune caratteristiche inerenti l'**organizzazione del lavoro** all'interno delle imprese, in generale si rilevano solamente pochi casi, peraltro concentrati in

b) grado e complessità delle innovazioni, ...

c) l'organizzazione del lavoro, ...

alcuni settori (metalmeccanici e tessili), nei quali sono effettuate modifiche alla articolazione degli orari di lavoro congiuntamente alla stipulazione dell'accordo di salario variabile. Inoltre, la complessità della organizzazione del lavoro, misurata come quantità media delle modalità della articolazione degli orari adottata, appare significativa, ma non generale, essendo fortemente collegata alla appartenenza di una determinata impresa ad un particolare settore (chimici e sanità).

Di un certo interesse è la relazione tra grado innovativo e dimensione della complessità dell'organizzazione del lavoro rappresentata specificatamente dall'articolazione degli orari. Pur con la estrema cautela richiesta dal considerare una unica dimensione dell'organizzazione del lavoro, forse non necessariamente la più rilevante, sembra emergere per il complesso delle imprese un legame positivo tra grado di innovazione e dimensione considerata della complessità dell'organizzazione del lavoro, confermata anche per classe dimensionale d'impresa: al crescere della dimensione d'impresa, cresce sia il grado innovativo che la complessità organizzativa rappresentata dalla articolazione degli orari. E' interessante anche sottolineare che tale relazione non si accompagna ad una relazione analoga tra il grado innovativo e gli indici di partecipazione e di incentivazione da noi costruiti. In particolare, per il complesso delle imprese il grado innovativo è molto debolmente correlato sia all'indice di partecipazione (in modo negativo) che a quello di incentivazione (in modo positivo), mentre appena più rilevante appare il legame (positivo) con l'indice di suddivisione del rischio.

Particolarmente significativi sono i risultati ottenuti con riferimento alle **tipologie di partecipazione** presenti all'interno delle imprese. Nel complesso, gli indici di partecipazione evidenziano un basso grado di coinvolgimento dei lavoratori e delle loro organizzazioni nelle attività aziendali. Tale partecipazione appare sostanzialmente di tipo *informale*, prevalendo in tutti i settori alcune forme di partecipazione delle organizzazioni dei lavoratori ed iniziative imprenditoriali per il coinvolgimento dei dipendenti a fini partecipativi, mentre l'istituzione di una partecipazione di tipo *formale* all'interno

d) *tipologie di partecipazione, formale e informale, ...*

delle imprese risulta assai rara. Riguardo alle specifiche modalità di partecipazione, per la *partecipazione delle organizzazioni dei lavoratori* la modalità più indicata è certamente quella relativa alle retribuzioni, a cui segue quella relativa alla organizzazione del lavoro, mentre non vi è riscontro di modalità più impegnative e complesse, quali decisioni su investimenti e razionalizzazione degli impianti, relative all'impiego delle risorse umane, riguardanti la formazione professionale, oppure su aspetti innovativi di processo o di prodotto. La *partecipazione formale* si limita generalmente a consultazioni regolari tra lavoratori e direzione ed in ben pochi casi si estende a forme più "forti" quali istituzione di commissioni bilaterali. A conferma del debole grado partecipativo esistente nelle imprese, le *iniziative delle direzioni aziendali per il coinvolgimento* dei lavoratori appaiono principalmente di tipo gerarchico su singoli individui e gruppi di lavoro.

Sulla base dei precedenti riscontri, si può delineare il seguente schema: se da un lato, un grado ridotto di innovazione può condurre ad una organizzazione del lavoro estremamente semplice ed alla non ricerca di partecipazione da parte dei lavoratori, concludendosi infine con una retribuzione flessibile fondata sulla suddivisione del rischio o incentivante in modo tradizionale, dall'altro un elevato grado di innovazione ed una organizzazione del lavoro complessa che richiedono un altrettanto elevato coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori non sempre conducono ad accordi di tipo "partecipativo". Il coinvolgimento si presenta sotto forma di iniziative delle direzioni aziendali di tipo prevalentemente gerarchico o, nel migliore dei casi, consultivo, a cui si associa anche un coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori su aspetti retributivi. Ciò risulterà confermato anche da una analisi di tipo quantitativo, da cui emerge che mentre il grado (molto basso) di partecipazione previsto dal contratto di premio di risultato viene positivamente influenzato dalla partecipazione di tipo formale nelle imprese (anche essa particolarmente scarsa), la (elevata) modalità contrattuale incentivante (cioè, il grado di incentivazione tradizionale previsto dal contratto) è indifferente rispetto alle modalità partecipative ed al loro grado, mentre il

grado di suddivisione del rischio è addirittura negativamente influenzato dalle iniziative di tipo partecipativo assunte dalle direzioni aziendali.

Elementi a sostegno della precedente ipotesi sembrano provenire dall'esame delle **motivazioni alla base dell'introduzione del premio di risultato** e del **clima di relazioni industriali** esistente nelle imprese.

Anzitutto, con riferimento alle **motivazioni** che hanno indotto la direzione aziendale e le organizzazioni dei lavoratori alla stipulazione di un accordo sulle retribuzioni si evince che la motivazione prevalente è quella di accrescere la , ed in secondo luogo di aumentare la *redditività* o favorire il grado *partecipativo*. La rilevanza dell'obiettivo *produttività* risulta evidente anche dalla relazione esistente fra questo e la quota di indicatori di produttività impiegati nell'accordo. Esclusivamente la motivazione di produttività è associata all'impiego di opportuni indicatori di performance aziendale, mentre, nel caso della redditività e della partecipazione, l'impiego di indicatori rispettivamente del primo e del terzo gruppo non è certamente da collegare alle motivazioni alla base degli accordi di salario variabile. Al contempo, tutti gli indici delle motivazioni previste per la contrattazione aziendale delle retribuzioni appaiono correlati all'indice sintetico di incentivazione, fattore che evidenzia come la ricerca di una qualsiasi motivazione di miglioramento delle performance aziendali induca le imprese ad intraprendere accordi con caratteristiche tipiche della incentivazione tradizionale. Occorre sottolineare come in alcuni casi si siano osservate risposte "personalizzate", cioè indicate direttamente dall'intervistato, alla motivazione che ha indotto alla stipulazione di un accordo di salario variabile; fra queste prevale decisamente il "mantenimento del potere di acquisto del salario", obiettivo che dovrebbe figurare fra quelli perseguiti dalla contrattazione nazionale (o di primo livello).

In secondo luogo, si manifesta nelle imprese un certo grado di *razionalizzazione di un eventuale conflitto distributivo* successivo alla stipulazione dell'accordo di salario variabile.

e) le motivazioni alla base dell'introduzione del premio di risultato, ...

In alcune imprese di determinati settori o categorie (precisamente, Metalmeccanici, Chimici ed Edili-Legno) successivamente alla stipulazione di un accordo di salario variabile, considerata la modesta o nulla quota salariale derivante dalla scarsa performance dell'impresa, è stata erogata ugualmente una **quota di salario una-tantum** per evitare un clima di insoddisfazione fra i lavoratori. Oltre la rilevanza del settore di appartenenza dell'impresa, sono due gli aspetti interessanti derivanti dall'esame congiunto di tale indice con altre variabili: (a) elevato utilizzo di tale forma di riduzione del conflitto soprattutto nelle piccole imprese; (b) correlazione del grado di razionalizzazione del conflitto *positiva* con l'indice sintetico di suddivisione del rischio e *negativa* con l'indice sintetico di incentivazione. Questi comportamenti suggeriscono la seguente considerazione: in buona parte dei casi ove sono stati stipulati accordi di salario variabile che prevedono quasi esclusivamente un meccanismo del tipo suddivisione del rischio di impresa, impiegando quindi indicatori desunti dai bilanci aziendali, si è resa opportuna una ulteriore erogazione salariale, dimostrando la prevalenza delle relazioni sindacali sul tentativo di *risk-sharing* esercitato dalle imprese e concordato comunque inizialmente dalle parti sociali in sede contrattuale. Ciò è avvenuto in particolare nelle piccole imprese, probabilmente a causa della maggiore diffusione fra queste di accordi orientati alla suddivisione del rischio.

In terzo luogo, con riferimento specifico al **clima di relazioni industriali**, un atteggiamento puramente difensivo mantenuto dalle organizzazioni dei lavoratori a fronte delle richieste effettuate dai datori di lavoro, oppure la prevalenza di un loro comportamento propositivo, non sembrano essere associati a particolare modalità contrattuali sul salario variabile. Anzi, in proposito sembra emergere una certa irrilevanza dell'atteggiamento delle organizzazioni dei lavoratori. L'unico elemento di un certo rilievo è la trasformazione degli atteggiamenti delle organizzazioni sindacali prevalentemente di tipo difensivo ad altri di tipo propositivo al crescere del numero degli addetti. Al contempo, il clima di relazioni industriali

e.1) razionalizzazione del conflitto distributivo ed una-tantum, ...

f) il clima di relazioni industriali.

esistente all'interno, successivamente alla stipulazione dell'accordo di salario variabile, non appare essere stato influenzato positivamente dall'introduzione del premio di risultato. Diversi settori, gruppi di imprese per classi dimensionali e categorie presentano un peggioramento del clima aziendale, piuttosto che un miglioramento.

Infine, per individuare i possibili fattori alla base delle modalità di **incentivazione**, di **suddivisione del rischio** e di **partecipazione** incorporate negli accordi e rappresentate dagli *indici sintetici* da noi costruiti, si è proceduto ad una analisi econometrica ove le variabili dipendenti sono appunto distintamente i tre indici sintetici. Il tentativo è quello di verificare se, ed eventualmente in quale ragione, le specificità delle caratteristiche (struttura occupazionale, organizzazione del lavoro, innovazione, relazioni industriali, motivazioni del premio di risultato, aspettative) delle imprese considerate abbiano dato luogo a modalità contrattuali diversificate.

I risultati ottenuti non sono particolarmente confortanti se valutati in relazione alle possibilità che le specificità d'impresa influenzino le modalità contrattuali.

Viene fortemente confermata l'ipotesi più volte avanzata in precedenza circa la esistenza di una forte relazione fra le caratteristiche degli accordi ed il settore (e/o la categoria sindacale) di appartenenza delle imprese, piuttosto che con la classe dimensionale od ancor più con le specificità dell'impresa, in termini di sue caratteristiche. *La contrattazione decentrata appare dare luogo ad una flessibilità salariale mediante premio di risultato che se da un lato appare piuttosto contenuta, dall'altro sembra seguire logiche contrattuali di settore economico ed ancor più di categoria sindacale piuttosto che di classe dimensionale o specificità aziendale.* Tale risultato appare robusto per tutti gli indici individuati, incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione.

Specificamente, con riferimento alla *suddivisione del rischio*, si osserva che tale modalità contrattuale non appare collegata a precisi obiettivi delle parti, eventualmente indicati

I fattori alla base della incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazioni: risultati di un esercizio econometrico.

Il ruolo prevalente del settore e della categoria sindacale di appartenenza.

La debole specificità aziendale della contrattazione decentrata sul premio di risultato.

I fattori alla base della (limitata) suddivisione del rischio.

nelle motivazioni della contrattazione del salario variabile, bensì alla propensione delle imprese ad innovare, alla complessità dell'organizzazione del lavoro, alla variabilità dell'occupazione ed, in parte, anche alla attenzione rivolta dalle organizzazioni sindacali all'andamento di alcuni indicatori desunti dai bilanci aziendali. Tenendo ben presente che, date le modalità contrattuali, il grado di suddivisione del rischio è piuttosto ridotto, e che le variabili considerate relative alle caratteristiche delle imprese contribuiscono a spiegarne una quota limitata, siamo comunque portati a ritenere che le imprese più innovative tendano maggiormente a suddividere il rischio con i lavoratori legando in particolare il premio di risultato, non consolidato, ad indicatori di redditività. Al contempo, tale grado di suddivisione del rischio appare negativamente influenzato dalla variabilità dell'occupazione, dal grado di complessità della organizzazione del lavoro (elevata presenza di turni e simili), ed anche dal grado innovativo di tipo puramente tecnico (impiego relativo lavoro/capitale), elementi questi riconducibili alle modalità organizzative dell'impresa.

Con riferimento alla *incentivazione tradizionale*, i risultati appaiono più confortanti, tenendo anche conto che tale modalità è quella contrattualmente prevalente. I risultati ci sembrano indicare che l'incentivazione di tipo tradizionale sia elevata nelle imprese innovative (di prodotto) ed in fase di ristrutturazione in particolare organizzativa, con effetti significativi sul numero degli addetti, e ove i tentativi di incremento della produttività sono avvenuti mediante la contrattazione sul salario e *non* sulla organizzazione del lavoro (turni), cioè ove alla modalità della contrattazione sulla organizzazione del lavoro che coinvolge il sindacato è stata preferita la modalità di incentivazione di tipo tradizionale, spostando quindi l'attenzione delle imprese sul salario variabile quale strumento utile a raggiungere l'obiettivo di accrescere la produttività e competitività dell'impresa. Inoltre, tale modalità contrattuale risponde sensibilmente in modo positivo alla motivazione di produttività e di partecipazione espressa dalle rappresentanze sindacali che ha portato ad introdurre il premio di risultato. Anche in tale caso, tuttavia, ciò

I fattori alla base della significativa incentivazione.

avviene sempre nell'ambito dello specifico settore economico di appartenenza dell'impresa o della categoria sindacale, che molto spiegano di tale grado di incentivazione.

I risultati peggiori si hanno con riferimento alla modalità *partecipativa*, pressoché assente nelle imprese esaminate. La presenza (molto ridotta) della partecipazione formale all'interno delle imprese, riconducibile sostanzialmente ad incontri periodici fra le parti, appare influenzare positivamente il grado partecipativo, così come avviene (più debolmente) per la motivazione di partecipazione nella contrattazione del salario variabile, e per le azioni sindacali di tipo difensivo (mentre quelle di tipo positivo - perlopiù scarse - appaiono ininfluenti). Diversamente, esercitano una azione negativa sulla modalità partecipativa il grado complessivo di innovazione introdotta ed anche la variabilità degli addetti, e nessuna rilevanza assumono infine le aspettative sullo "stato di salute" dell'impresa ed altre variabili economiche rilevanti per la stessa (prospettive di crescita delle esportazioni, costo del lavoro ed altri costi, incertezza, flessibilità del mercato del lavoro). In sostanza, la partecipazione dei lavoratori appare "debolmente" spiegata dalla presenza di relazioni sindacali orientate al confronto sugli aspetti inerenti la conduzione delle imprese, in forte riduzione nelle aziende in fase di riorganizzazione per quanto riguarda gli addetti e le innovazioni introdotte.

*I fattori alla base della
(scarsa) partecipazione.*

0. Premessa

Siamo quasi a cinque anni dall'accordo del 23 luglio 1993 ed è iniziata da qualche tempo la discussione che avvia la fase della sua verifica, peraltro prevista dall'accordo stesso per la fine del 1997. Ci si avvicina a tale verifica quindi già con un sensibile ritardo.

Sia da parte governativa, sia da parte sindacale e delle associazioni imprenditoriali, le iniziative volte ad un esame dell'applicazione di quanto previsto dal nuovo sistema contrattuale evidenziano quanto ampia debba essere la gamma degli argomenti oggetto di valutazione. Si va dalla politica dei redditi e dell'occupazione prevista dal Protocollo, quindi dal controllo dell'inflazione, all'assetto delle relazioni industriali che deriva dal nuovo sistema contrattuale centrato sui due livelli, nazionale e aziendale/territoriale, dalle rappresentanze sindacali alla contrattazione nel pubblico impiego, dalle politiche di intervento sul mercato del lavoro e sul sistema produttivo alla flessibilità salariale implicita nella determinazione del premio di risultato. Tutti argomenti che chiamano in causa i reciproci comportamenti adottati da governo e parti sociali, gli impegni assunti sui diversi livelli delle politiche e le iniziative volte a mantenerli, le compatibilità assicurate nella gestione dell'accordo.

Due temi emergono tra quelli sopra richiamati in ragione della loro criticità. Il

primo è quello della politica dei redditi e dell'occupazione; il secondo quello degli assetti contrattuali e, al suo interno, della rilevanza del premio di risultato nella contrattazione.

La *Relazione Finale* della Commissione per la verifica del Protocollo del luglio 1993, nominata dalla Presidenza del Consiglio e presieduta da Gino Giugni, richiama il successo che ha dimostrato l'accordo in tema di politica dei redditi, riduzione dell'inflazione e salvaguardia del potere d'acquisto delle retribuzioni, mentre si astiene sul tema delle politiche dell'occupazione, in attesa di poter verificare l'efficacia degli interventi adottati in un arco temporale più esteso. Al contempo, la Commissione sottolinea con forza la insufficienza ed inadeguatezza dell'applicazione degli assetti contrattuali ove questi prevedono l'introduzione di una maggiore flessibilità salariale e normativa soprattutto mediante la contrattazione aziendale e territoriale (Commissione Giugni, 1997), richiamando le parti sociali ad un impegno maggiore per favorire la diffusione di erogazioni salariali meno tradizionali, e quindi più collegate a parametri oggettivi di produttività, redditività, qualità, da determinarsi in una logica di decentramento della contrattazione.

Nelle *Considerazioni Finali* del Governatore della Banca d'Italia del 30 maggio scorso ancora maggiore appare l'enfasi posta sulla flessibilità salariale come strumento di politica dell'occupazione. Il giudizio positivo sulla gestione della politica dei redditi volta al contenimento dell'inflazione si associa ad una valutazione

critica circa la diffusione e dimensione del premio di risultato mediante la contrattazione decentrata. La preoccupazione sulla scarsa capacità dell'economia nazionale di creare opportunità di lavoro, in particolare nelle aree del Mezzogiorno, conduce il Governatore a sollecitare le parti sociali affinché queste intraprendano più efficacemente il percorso previsto nel Protocollo del luglio 1993, accrescendo la quota variabile della retribuzione rispetto a quella fissa. Allo strumento del premio di risultato viene assegnata una duplice funzione: da un lato quella di ridurre il costo del lavoro nelle aree in cui i livelli della produttività sono inferiori e di rendere flessibile i costi salariali al variare della domanda del prodotto; dall'altro di innescare un *circolo virtuoso* tra retribuzione e produttività, volto ad accrescere la competitività delle imprese (Banca d'Italia, 1998).

Entrambe le posizioni, quella assunta dalla Commissione Giugni e quella manifestata dal Governatore della Banca d'Italia, racchiudono valutazioni importanti e indicazioni di politica altrettanto rilevanti per la futura contrattazione sulle retribuzioni.

E' legittimo domandarsi in che misura tali valutazioni e le conseguenti indicazioni si fondino su una conoscenza ed interpretazione altrettanto precise della gestione del Protocollo del Luglio 1993. Certamente, sul terreno della politica dei redditi e del rientro dall'inflazione i risultati positivi sono evidenti: la pratica della concertazione ha consentito di conseguire i risultati auspicati. Non altrettanto è possibile affermare sul tema della politica occupazionale, ove i ritardi

appaiono notevoli e molti sono ancora gli impegni non mantenuti. Notevoli dubbi sussistono pure sul terreno del mantenimento del potere d'acquisto delle retribuzioni, come emerge dalla lettura delle ultime Relazioni Annuali della Banca d'Italia (Banca d'Italia, 1995, 1996, 1997). In merito alla contrattazione decentrata e specificamente al premio di risultato, non può non essere segnalato che la lettura dell'applicazione di quanto previsto dall'accordo sconta carenze informative notevoli. Come la *Relazione Finale* della Commissione Giugni non manca di segnalare, le valutazioni sulla applicazione del Protocollo si basano su colloqui ed incontri con le parti sociali e gli organi istituzionali, piuttosto che sull'esame puntuale della contrattazione effettuata a livello decentrato, basato su adeguate nonché indispensabili informazioni a livello nazionale e territoriale circa le modalità della contrattazione di secondo livello. Le stesse *Considerazioni Finali* del Governatore, che non mancano di fornire precisi inviti alle parti sociali, non sono accompagnate, nella *Relazione Annuale*, da alcuna analisi della contrattazione decentrata sul premio di risultato dopo l'accordo del luglio 1993. Ancor più significativo è il fatto che a livello decentrato sia stata avviata la fase di rinnovo della contrattazione aziendale anche sul premio di risultato senza una ricognizione puntuale delle pratiche adottate dal luglio 1993, delle modalità contrattuali introdotte per legare una quota delle retribuzioni alle performance d'impresa. Inoltre, anche in merito alla gestione di quanto previsto da quegli accordi aziendali che sanciscono la

flessibilità salariale, ovvero i risultati in termini di retribuzioni erogate e crescita della competitività delle imprese, le informazioni disponibili sono estremamente scarse e non sistematiche.

Recentemente sono poche le analisi che hanno cercato di contribuire alla ricostruzione della contrattazione aziendale sul premio di risultato dopo l'accordo del luglio 1993. Tra queste vogliamo segnalare: quella curata dal Centro Studi Confindustria (Rossi, 1997), indagine campionaria su base nazionale relativa a quattro settori industriali; quella curata da Prosperetti – Giulivi (1997), per un campione, sempre nazionale, più ridotto di imprese, soprattutto di medio-grandi dimensioni; quella curata da IRES-CGIL e Monitor Lavoro (Broglia - D'Aloia, 1997), basata su un database di fonte sindacale per quattro categorie sindacali dell'industria; infine, quella a cura del CNEL (Paolucci, 1997), anche essa su scala nazionale basata su un numero ridotto di accordi per quattro settori industriali. A queste si deve aggiungere

la ricerca campionaria curata dall'ISTAT (nel 1997) per le imprese industriali i cui risultati devono ancora essere presentati. La dimensione dell'intero fenomeno su base territoriale ristretta (locale) deve invece ancora essere valutata in modo articolato, anche se proprio la base locale è certamente la più significativa data la natura decentrata e diffusa della contrattazione, come analisi specifiche hanno mostrato (Melotti – Pini, 1996; Fabbri – Melotti – Pini, 1998). Essa richiederebbe quindi particolare attenzione da parte dei ricercatori e degli operatori istituzionali. La presente ricerca si inserisce in questa seconda direzione, con una indagine sulla contrattazione del premio di risultato in una specifica area geografica del Paese, rappresentata dal territorio di Udine. E' nostra convinzione che soprattutto la comprensione su base locale del fenomeno possa contribuire al una discussione puntuale e senza "a priori" sui risultati dell'accordo del 23 luglio 1993 e sulle modifiche eventualmente da introdurre.

1. Introduzione

L'idea che l'accordo del luglio 1993 abbia sancito un momento importante nel definire nuove regole di contrattazione e di relazioni industriali tra imprese e lavoratori, in un contesto di accresciute compatibilità dei comportamenti richieste dal sistema economico nazionale, è ampiamente condivisa sia tra gli operatori istituzionali (imprese, sindacati, istituzioni pubbliche) sia tra gli studiosi di relazioni industriali ed economisti.

Il nuovo regime del 1993 prevede due livelli contrattuali. Il livello del contratto nazionale di categoria ha il compito, mediante la contrattazione biennale, di tutelare il potere d'acquisto dei salari, mentre la *contrattazione di secondo livello* consente di legare le erogazioni salariali al miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni aziendali o, più in generale, all'andamento economico dell'impresa, in una logica di redistribuzione degli incrementi di produttività.

Una *prima interpretazione "forte"* dell'accordo del 1993, in particolare alla luce della sua gestione sino ad oggi, è quella di ricondurlo nell'ambito dei più o meno tradizionali strumenti di *politica dei redditi* applicati in Italia dagli anni settanta: esso ha rappresentato il tentativo, coronato da indubbio successo, di introdurre meccanismi volti ad indurre il rallentamento del processo inflazionistico, assicurando al contempo

risorse economiche al sistema delle imprese per porle in condizioni di accrescere la loro efficienza produttiva ed organizzativa e la loro competitività sui mercati internazionali. Ciò ha significato un sostanziale mutamento nella distribuzione delle risorse prodotte nel sistema, e quindi del reddito complessivo, dal lavoro dipendente alle imprese. Da questo punto di vista, il meccanismo che maggiormente viene enfatizzato come caratterizzante l'accordo del luglio 1993 è quello "redistributivo": il legare gli incrementi retributivi superiori al tasso di inflazione programmato alle dinamiche della redditività e/o produttività aziendale, in modo tale che i primi siano *in linea e non eccedano* le seconde, implica necessariamente una inversione nel trend precedente della distribuzione funzionale del reddito, a favore della quota dei profitti sul reddito rispetto a quella dei salari. In questo ambito, il *premio di risultato* previsto dall'accordo del luglio 1993 diviene lo strumento cardine a livello aziendale volto a tenere sotto controllo la dinamica dei costi di produzione, in particolare del costo del lavoro (per unità di prodotto), rendendo variabile una sua parte.

Tale prima interpretazione "forte" contiene certamente elementi di veridicità, soprattutto se valutata alla luce della grado di efficacia che ha dimostrato l'accordo nel breve periodo. Al contempo essa trascura elementi altrettanto fondamentali previsti dall'accordo del luglio 1993, i quali richiedono tuttavia di essere valutati nel medio-lungo periodo in quanto con essi si intende innescare un circolo virtuoso centrato sul trinomio efficienza - incentivazione -

partecipazione, piuttosto che sul trinomio efficienza - contenimento dei costi - svalutazione/concorrenza di prezzo; una competitività *innovativa* piuttosto che *difensiva*.

Una *seconda interpretazione "forte"* individua così nella definizione di nuovi istituti contrattuali a livello di impresa, quali il premio di risultato, gli strumenti volti a recuperare margini di competitività del sistema imprese mediante il coinvolgimento dei lavoratori ai destini dell'impresa, non solo in termini economici, di occupazione e di retribuzione. Tale coinvolgimento deve estendersi alla condivisione di obiettivi aziendali, l'individuazione di programmi di miglioramento dell'efficienza produttiva concordati e gestiti congiuntamente, di meccanismi di incentivazione dei lavoratori per il conseguimento degli obiettivi aziendali condivisi e del loro coinvolgimento nei processi di accrescimento delle conoscenze, competenze e capacità. Il premio di risultato si configura quindi come uno degli strumenti in grado di coniugare le performance dell'impresa con la partecipazione dei lavoratori, economica e gestionale. Con esso si individuano per ciascuna unità produttiva ed azienda appartenente ad un determinato settore economico o industria, ed inserita in uno specifico contesto locale, le opportune modalità con le quali innescare e sostenere il circolo virtuoso centrato sul trinomio efficienza - incentivazione - partecipazione. In tal senso si lascia potenzialmente lo spazio ad una varietà di comportamenti d'impresa e di posizionamento delle organizzazioni dei lavoratori piuttosto ampia.

Lungo la seconda interpretazione "forte", le modalità contrattuali e la gestione del premio di risultato previste dall'accordo del luglio 1993 possono poi dar luogo a livello di impresa a due differenti percorsi, il primo dei quali non appare in contrasto con quanto suggerito dalla prima interpretazione "forte".

Per le imprese che si collocano in una dimensione di *flessibilità difensiva*, caratterizzata dal trinomio efficienza - contenimento dei costi - svalutazione/concorrenza di prezzo, il premio di risultato funge da strumento principalmente redistributivo della redditività/produttività aziendale, che enfatizza di volta in volta, a seconda del contesto di mercato, i seguenti aspetti: riduzione del costo del lavoro, sua variabilità, incentivazione individuale dei lavoratori per accrescerne la produttività nel breve periodo, suddivisione del rischio di mercato con i lavoratori nel loro insieme. In questo senso, tale percorso si inserisce coerentemente entro la logica della politica dei redditi di cui alla prima interpretazione "forte".

Per le imprese che si collocano in una dimensione di *flessibilità innovativa*, invece, il trinomio efficienza - incentivazione - partecipazione suggerisce una gestione del premio di risultato che si fonda sugli aspetti di condivisione degli obiettivi, accrescimento delle competenze e delle capacità, controllo e gestione dei programmi di miglioramento della competitività, partecipazione sia economica che gestionale all'impresa. I precedenti elementi rappresentano innovazioni molto importanti non solo per

come si era evoluta la contrattazione con l'abolizione della scala mobile e con la richiesta degli imprenditori di eliminare il duplice livello negoziazione del salario¹, ma soprattutto perché il salario aziendale può essere concepito *da parte degli imprenditori* non più come un costo ma piuttosto come uno strumento per il miglioramento dei processi produttivi e, *da parte del sindacato*, come una occasione per contrattare l'organizzazione e la qualità del lavoro e l'insieme delle condizioni di lavoro.

A fronte di tali cambiamenti, alcuni autori evidenziano come le organizzazioni dei lavoratori, utilizzando le possibilità offerte dalla formalizzazione delle nuove procedure contrattuali sancite con l'accordo del luglio '93, siano chiamate oggi a ridisegnarsi un nuovo ruolo all'interno delle relazioni industriali².

Con riferimento alla più recente evoluzione del ruolo sindacale, Regini (1995) individua alcuni problemi, quali: il ridimensionamento dello spazio di azione del sindacato, dovuto alla terziarizzazione dell'economia ed alla precarizzazione del mercato del lavoro, ed il declino del principio di solidarietà, fondato sulla omogeneità delle condizioni di lavoro e sul senso di appartenenza ad una determinata categoria di lavoratori. D'altro lato occorre anche

considerare le nuove potenzialità della azione sindacale che devono esprimersi coinvolgendo i lavoratori, qualificando la loro partecipazione, in modo da ottenere l'abbandono di strategie di mercato delle imprese basate esclusivamente sul contenimento dei costi, e permettendo l'adozione di modelli di qualità ed efficienza fondati sulla valorizzazione globale delle risorse umane (Antonelli – Leoni, 1997).

Se le caratteristiche innovative sopra descritte influenzano ed in parte condizionano le politiche centrali delle organizzazioni sindacali, è al livello locale o aziendale che gli accordi di contrattazione decentrata permettono di rilevare i rispettivi ruoli delle parti sociali coinvolte in questo rinnovato sistema contrattuale. Brusco - Solinas (1997) osservano che le parti sociali dovrebbero creare un sistema di continuo coinvolgimento consultivo e negoziale su temi quali organizzazione del lavoro, conseguenze delle innovazioni tecnologiche ed organizzative, orario di lavoro, problematiche ambientali e formazione del personale. In sintesi, come precedentemente indicato, attraverso questa definizione congiunta di obiettivi, ottenuta mediante la contrattazione aziendale, si attuerebbe una forte ridefinizione del problema conflittuale-rivendicativo. In questo modo si possono aprire concrete possibilità per estendere le forme di controllo sul processo decisionale e conferire una forma collaborativa alla contrattazione aziendale tra le parti (Brusco - Solinas, 1997).

Una implicazione di tale lettura è l'affermarsi della *logica del decentramento* nella gestione di importanti istituti

¹ L'ipotesi potrebbe essere quella di negoziare il salario tutto a livello aziendale (decentramento estremo), riservando al contratto nazionale una funzione di sussidiarietà in assenza di contrattazione aziendale. Tale ipotesi sembra essere avvalorata dai comportamenti assunti da parte imprenditoriale nella fase più recente, piuttosto che da quelli manifestati in periodi antecedenti il luglio 1993.

² Fra questi si veda, ad esempio, Lanzavecchia (1996) e Salvati (1997).

contrattuali. Ciò si traduce anche, come osserva Paolucci (1997), nella crescita del ruolo svolto dall'ambito territoriale e aziendale nella determinazione dei differenziali retributivi: una volta tutelato il potere d'acquisto in base all'inflazione programmata, e fatto salvo lo spazio della contrattazione nazionale di categoria in base al livello retributivo stabilito dal contratto nazionale, le dinamiche retributive dei lavoratori sono il risultato delle singole performance aziendali, per definizione differenziate all'interno dei settori produttivi. Tale logica del decentramento si afferma come principio generale, recependo la crescente eterogeneità delle trasformazioni produttive, le specificità aziendali di tipo organizzativo e tecnologico, le differenze nei mercati locali e globali dei fattori e dei prodotti.

All'interno di tale quadro, la definizione congiunta degli obiettivi richiede la conoscenza comune delle condizioni dell'impresa e del lavoro; assume quindi particolare rilevanza la circolazione delle informazioni all'interno delle imprese (Marsden, 1997). Queste informazioni dovranno essere funzionali con l'obiettivo desiderato ed allo stesso tempo dovranno porre anche le organizzazioni dei lavoratori in grado di formulare alcune ipotesi sul perseguimento della migliore strategia aziendale³; al contempo le direzioni aziendali

dovranno risultare disponibili a tenere conto del parere espresso dai lavoratori⁴. Questa disponibilità potrà esplicarsi mediante opportune clausole di trasparenza delle informazioni riguardanti lo "stato di salute" delle imprese e di consultazione preventiva, con successiva verifica, sulle scelte aziendali da intraprendere.

L'introduzione del premio di risultato comporta quindi un cambiamento piuttosto significativo negli obiettivi perseguiti e nei vincoli a cui devono sottostare i comportamenti individuali e delle organizzazioni: da un lato, i lavoratori sono chiamati a condividere obiettivi dell'azienda, *tradizionalmente* percepiti come elementi di contrapposizione con la direzione, accettando di suddividere con la variabilità delle loro retribuzioni parte del rischio d'impresa; dall'altro, le imprese sono tenute a cogliere aspetti positivi che scaturiscono da elementi di democrazia industriale, *tradizionalmente* percepiti come fonte di ingerenza nella gestione dell'impresa, e riconoscere che la competitività sui mercati non può prescindere da una gestione partecipativa delle attività produttive.

Alla luce delle problematiche individuate lungo le due differenti interpretazioni "forti" sopra richiamate, appare quindi quanto mai rilevante la valutazione dell'applicazione di ciò che l'accordo del luglio 1993 prevede con riferimento al premio di risultato, valutazione che non può essere costruita a prescindere da

³ L'importanza che il sistema delle relazioni industriali conferisca un certo grado di controllo a tutti i lavoratori delle imprese è stata evidenziata anche da Einaudi (vedi Biagioli, 1996), dove l'influenza dei lavoratori sulle scelte aziendali è necessaria e maggiormente

fruttuosa in condizioni di reciproca stima e fiducia fra le parti.

⁴ Cfr. Brusco - Solinas (1997).

come quell'accordo si è tradotto nelle singole imprese appartenenti ad una specifica realtà territoriale. L'analisi di tale applicazione in contesti locali consente di verificare in quale misura le modalità contrattuali perseguite si muovano in una ottica non semplicemente di politica dei redditi, in coerenza con la prima interpretazione "forte", ma perseguano soprattutto la crescita della competitività delle imprese mediante il meccanismo partecipativo, economico e gestionale, aspetto qualificante dell'accordo del luglio 1993, seguendo la seconda interpretazione "forte".

Obiettivo della ricerca qui presentata è quello di esaminare le modalità previste nel contratto aziendale per collegare la quota di retribuzione variabile alle performance delle imprese del territorio di Udine. Tramite questa analisi si intendono individuare gli atteggiamenti delle parti sociali (imprenditori e lavoratori, e loro rappresentanze) in seguito alla introduzione di quanto previsto nell'accordo del 23 luglio 1993 circa i livelli e le modalità della contrattazione. La conoscenza e l'analisi di questo "clima" delle relazioni industriali a livello aziendale risulta molto importante ai fini di una valutazione economica del meccanismo retributivo impiegato: incentivazione e/o suddivisione del rischio vs. partecipazione.

La prima parte della ricerca è appunto fondata sulla analisi delle modalità di determinazione ed erogazione della quota flessibile della retribuzione, unitamente ai meccanismi di gestione e verifica dell'accordo stesso. La classificazione degli indicatori impiegati e le modalità di costruzione del database degli accordi si

basano su schemi già impiegati in precedenti lavori (Melotti - Pini, 1996; Fabbri - Melotti - Pini, 1998).

La seconda parte è centrata sull'analisi congiunta del database degli accordi esaminati con i risultati di un questionario rivolto alle organizzazioni sindacali e rappresentanze dei lavoratori nelle imprese del territorio che presentano schemi retributivi di tipo variabile. Tale questionario contiene domande circa la costituzione dell'organico aziendale, l'impiego del personale, alcune informazioni di natura tecnologico - organizzativa ed altre inerenti l'assetto delle relazioni sindacali all'interno dell'impresa. In questo modo si intendano rilevare i fattori che possono aver contribuito alla sottoscrizione di accordi che presentano determinate modalità contrattuali, ricercando in seguito una classificazione fra strumenti che contribuiscono allo sviluppo di sistemi incentivanti o di suddivisione del rischio ed altri che alimentano maggiormente schemi di tipo partecipativo.

Il lavoro è così strutturato. I paragrafi 2 e 3 sono dedicati alla illustrazione dello schema adottato nell'analisi e delle motivazioni che stanno alla base dell'introduzione del premio di risultato. Il paragrafo 4 presenta le caratteristiche del database impiegato. Nei paragrafi 5 e 6 sono presentati i risultati dell'indagine: anzitutto (§.5), le modalità contrattuali che legano il premio ai risultati d'impresa; in secondo luogo (§.6), le caratteristiche delle imprese esaminate e l'analisi del legame tra queste e le modalità contrattuali. Il paragrafo 7 conclude brevemente il lavoro.

2. Incentivazione, suddivisione del rischio e grado di partecipazione

La presente ricerca parte da un importante fatto stilizzato rappresentato dal crescente carattere di competitività delle imprese industriali nei sistemi/aree avanzate, che coinvolge anche le imprese in sistemi/aree meno avanzate. Tale carattere si traduce spesso in ricerca sostenuta di flessibilità e adattabilità del sistema in mercati dei beni e del lavoro sempre più globalizzati.

2.1 Flessibilità innovativa vs. flessibilità difensiva adottate nelle imprese con premio di risultato

Due sentieri di aggiustamento e di ridefinizione dei sistemi di impresa possono essere individuati. Da un lato, una flessibilità di tipo *difensivo*, basata prevalentemente sulla ricerca delle competitività di prezzo delle imprese nei mercati internazionali, che si traduce spesso in politiche nazionali e di settore focalizzate sul “social dumping” (abbassamento del costo del lavoro, accrescimento delle disuguaglianze dei redditi, riduzione dei sistemi di benessere sociale, in particolare pubblico). Dall’altro, una flessibilità di tipo *innovativo*, centrata sulla capacità di competere su traiettorie industriali non tradizionali, sulla diffusione di sistemi di coesione sociale che favoriscano l’accrescimento culturale delle aree sociali e territoriali escluse dai processi di crescita

materiale e immateriale dei sistemi economici. Una competitività che ricerca i vantaggi relativi nei mercati internazionali sul terreno dei fattori tecnologici, dei sistemi formativi, dei sistemi di inclusione e partecipazione piuttosto che su quelli di esclusione sociale e economica (Killick, 1995).

Nella prima ottica, certamente più tradizionale, l’obiettivo è quello di rinnovare e dare nuovo slancio al modello taylorista - fordista industriale riaffermando il modello gerarchico basato sulla selezione e sul controllo. Il modello è quello che è stato efficacemente definito come “management by stress”. Il coinvolgimento dei lavoratori e la condivisione agli obiettivi d’impresa risulta indispensabile in un contesto post-fordista caratterizzato dalle esigenze crescenti di flessibilità, qualità e competitività, ma in un’ottica del tutto deterministica/autoritaria. Premi individuali, salari flessibili verso il basso e verso l’alto, la pratica del non consolidamento del premio, sono elementi importanti per consolidare l’impegno del lavoratore e la struttura gerarchica dell’impresa (Coriat, 1995).

Nella seconda ottica, che la ricerca assume come prioritaria, diventa cruciale riflettere sul ruolo del capitale umano e in particolare sulle dinamiche di “coinvolgimento” dei soggetti che partecipano al processo produttivo (Cainarca - Sgobbi, 1996; Leoni - Tiraboschi - Vanoncini, 1998). Infatti, il vantaggio competitivo delle realtà produttive di maggiore successo sembra passare attraverso un processo interattivo e partecipativo dei lavoratori nella

individuazione e soluzione dei problemi. In un contesto ormai lontano dalla *one best way* di stampo fordista-taylorista, la “nuova” efficienza dinamica richiede alle risorse umane creatività ed autonomia, da impiegarsi in un sistema nel suo complesso flessibile. La “nuova” organizzazione del lavoro prevede un generale “appiattimento” della struttura gerarchica ed una sostituzione delle funzioni tradizionali del lavoratore con le sue effettive capacità professionali e gestionali. L'autonomia del singolo lavoratore viene enfatizzata dal lavoro di gruppo, impiegato quale strumento di decentramento decisionale.

In sostanza, le imprese che si riconoscono in tale tipologia, perseguono strategie di miglioramento continuo (*kaizen*) al fine di sfruttare il vantaggio competitivo fornito dalla costante identità fra domanda ed offerta del prodotto⁵. Per adottare tale strategia appaiono necessari strumenti per la formazione ed il successivo coinvolgimento dei lavoratori, in modo che gli stessi non prestino semplicemente “mano d’opera” all’interno delle imprese, ma siano in grado e potenzialmente abilitati a svolgere anche operazioni denominate di *problem solving*. In questo caso si può parlare di situazione vantaggiosa per entrambe le parti: da un lato l'imprenditore potrà avere collaboratori a più stretto contatto con le dinamiche dell'impresa, dall'altro i lavoratori potranno usufruire di un sicuro miglioramento della qualità del proprio lavoro.

⁵ Alcuni autori evidenziano anche come in alcuni casi tale obiettivo può essere perseguito mediante una più semplice *re-ingegnerizzazione* dei processi produttivi e distributivi (Mariotti, 1995; Leoni - Tiraboschi - Vanoncini, 1998).

Due tipologie di relazioni industriali appaiono caratterizzare il secondo modello. La prima, tipica del modello giapponese, privilegia le relazioni contrattuali di tipo *implicito* e l'esistenza di mercato del lavoro interno, ove prevalgono *long-term arrangement*, separato da un mercato del lavoro esterno, ove prevalgono invece *no long-life lasting commitments*. Il sindacato è, in tale tipologia, prevalentemente aziendale e la struttura degli incentivi è informale piuttosto che formale. Nella seconda, prevalente nell'Europa continentale, la flessibilità innovativa si basa su un processo di contrattazione esplicito fra direzione d'impresa e rappresentanze dei lavoratori ed il meccanismo degli incentivi è incorporato in precise norme contrattuali. (Coriat, 1995, pp.142-145).

In entrambi i due modelli sopra richiamati, *flessibilità difensiva* vs. *flessibilità innovativa*, la flessibilità del salario mediante l'introduzione di una sua quota variabile svolge una funzione certamente importante per accrescere la competitività delle imprese, ma in modi alquanto differenti. Nel modello della flessibilità difensiva, il premio di risultato si configura come strumento di riduzione o contenimento del costo del lavoro (per unità di prodotto) e di adattamento del vettore dei prezzi per rispondere alla concorrenza di mercato, con aspetti sia di incentivazione tradizionale che di suddivisione del rischio d'impresa. Una delle sue caratteristiche è quello della reversibilità e quindi non consolidamento. Nel modello della flessibilità innovativa, il premio di risultato è al contempo strumento e riflesso

Il primo obiettivo (1) può essere individuato in due differenti approcci:

- a) in un contesto microeconomico di pura incentivazione salariale;
- b) nell'ambito dei meccanismi distributivi degli incrementi di produttività e dei conseguenti effetti sulla domanda.

Collocandolo in una logica di pura "incentivazione", il perseguimento della redistribuzione degli incrementi di

⁶ Ovvero, efficienza lavorativa, individuale e/o di gruppo.

produttività aziendale è reso possibile mediante una retribuzione incentivante, fondata su indicatori di produttività fisica e parametri o variabili individuali che misurano l'utilizzo della *line* produttiva (volumi produttivi, produttività del lavoro, scarti, ecc.) e l'impegno del singolo lavoratore, o di gruppi di lavoratori, sul luogo di produzione (Akerlof – Yellen, a cura di, 1986; Cable – Wilson, 1989, 1990; Cahuc - Dormont, 1992). Inoltre tali incentivi vengono generalmente intesi come completamente reversibili (assenza di consolidamento e di qualsiasi forma di "minimo garantito")⁷.

In un più ampio contesto macroeconomico, la redistribuzione degli incrementi di produttività ottenuti dalle imprese di un determinato sistema nazionale è al centro di quella teoria delle regolazioni che incorpora al suo interno lo schema kaldoriano di "crescita cumulativa"⁸. La determinazione del salario viene regolata da due differenti meccanismi: un mercato del lavoro di tipo concorrenziale *versus* un meccanismo di redistribuzione dei benefici conseguenti agli incrementi di produttività⁹. In tale contesto, la

⁷ In particolare, si rileva che i premi devono essere commisurati a parametri effettivamente significativi e rappresentativi dell'andamento produttivo ed inoltre, devono essere di carattere completamente variabile e reversibile per non trasferire costi e benefici di un anno su un orizzonte temporale più ampio (Felicetti, 1995).

⁸ Nell'ambito di questi modelli, per la determinazione del processo cumulativo di crescita un ruolo fondamentale è assegnato alla dinamica del salario reale, considerato il suo effetto sul reddito dei lavoratori e quindi sulla domanda interna di beni di consumo.

⁹ Per una esposizione dei modelli di crescita cumulativa all'interno della teoria delle regolazioni si veda Boyer (1988) e Boyer - Petit (1988). Per una analisi empirica degli effetti della redistribuzione degli incrementi di produttività sulla domanda si veda Pini (1997).

produttività aziendale è anche individuata come fattore di aggiustamento salariale che permette la coesistenza della stabilità monetaria con equi incrementi nei prezzi dei fattori produttivi¹⁰. Per questi motivi viene proposta una contrattazione del salario compatibile con gli incrementi di produttività realizzati nelle imprese, comunque, in un contesto di forte centralizzazione delle politiche salariali.

Il secondo obiettivo (2) si afferma prevalentemente in concomitanza della crescita nella incertezza di mercato che l'impresa si trova ad affrontare. A fronte di tale crescita l'impresa opera in modo tale da coprire il rischio economico di mercato mediante tutti quegli strumenti che possono accrescere la flessibilità ed adattabilità di breve periodo nell'impiego dei fattori di produzione e delle loro remunerazioni, oltre che intervenendo nella struttura del processo produttivo, esternalizzando fasi od interi processi per modificare il mix tra costi di "coordinamento" interno all'impresa e costi di "transazione". La variabilità di una quota della remunerazione del lavoro è intesa in questo ambito come strumento di suddivisione del rischio economico di mercato con gli agenti che contribuiscono alla produzione dei beni o servizi, legando il salario ad indicatori dell'andamento economico dell'impresa desunti dal bilancio aziendale (Ichino, 1989)¹¹.

¹⁰ Inoltre, come illustrato da alcuni autori molti anni orsono (Brandini *et al.*, 1966), la distribuzione degli aumenti di produttività rende compatibile lo sviluppo economico con un certo tasso minimo di inflazione.

¹¹ Tale metodo può essere considerato alternativo a quello più tradizionalmente adottato basato sulla

Il terzo obiettivo (3) del nuovo regime contrattuale è invece costituito dalla ricerca di una maggiore competitività dell'impresa mediante la stipulazione di accordi di contrattazione decentrata. Questo è un percorso più recente, ma con effetti molto significativi sui processi contrattuali. Nel caso in esame la competitività ricercata non è esclusivamente "di prezzo" ed il fine macroeconomico è quello di migliorare la competitività dell'intero sistema attraverso un maggior livello di efficienza aziendale¹². L'incerto legame fra incremento della produttività ed adozione di schemi di "gainsharing" induce alcuni autori a ricercare aspetti "partecipativi" degli accordi di secondo livello, utili ad incrementare il senso di appartenenza e la motivazione del lavoratore (Brusco - Solinas, 1997)¹³. Per ottenere questo risultato si dimostrano inefficaci gli accordi aziendali formulati

distribuzione di "premi *una tantum*" decisi unilateralmente dall'impresa sulla base del risultato economico conseguito ed erogati più o meno individualmente. In modo simile, la variabilità della retribuzione può essere ricondotta più semplicemente alla "ability to pay" dell'impresa, legata al successo di mercato ed alle prospettive di crescita economica dell'impresa stessa in un contesto in cui prevale

Prosperetti - Ravanelli - Caironi, 1996), con l'obiettivo esplicito di rendere maggiormente flessibili il costo del lavoro rispetto ai risultati di mercato.

¹² "[...] Le parti prendono atto che, in ragione della funzione specifica ed innovativa degli istituti della contrattazione aziendale e dei vantaggi che da essi possono derivare all'intero sistema produttivo attraverso il miglioramento dell'efficienza aziendale e dei risultati di gestione [...]" (Protocollo Governo-Parti Sociali 23 luglio 1993, articolo 3, comma 2).

¹³ Il maggiore coinvolgimento dei lavoratori si propone infatti come un elemento fondamentale nel permettere il raggiungimento di una elevata competitività aziendale (Ichniowski - Shaw, 1995; Antonelli - Leoni, 1997) fondata sulla *flessibilità innovativa* anziché *difensiva* (Killick, 1995).

esclusivamente con le modalità indicate dai proponenti della “incentivazione salariale”¹⁴. Infatti, il sistema contrattuale adottato deve prevedere la negoziazione della qualità del lavoro, delle nuove forme di organizzazione del lavoro e della co-determinazione degli obiettivi strategici dell’impresa; inoltre la quota salariale erogata deve rientrare nel salario strutturale per premiare in modo irreversibile la qualità della prestazione. Oltre la costruzione di un apposito sistema di relazioni industriali è la stessa tipologia delle variabili impiegate per la determinazione del salario a dover subire un processo di rinnovamento.

Nella letteratura teorica sugli schemi di partecipazione (Blinder, 1990; Estrin - Geroski - Stewart, 1988; Fitzroy - Kraft, 1987), è proprio l’obiettivo di migliorare la competitività dell’impresa che assume un significato nuovo rispetto agli schemi di semplice incentivazione salariale. Negli schemi di partecipazione, infatti, l’aumento della competitività di mercato dell’impresa attraverso miglioramenti del livello di efficienza che coinvolgano non solo gli aspetti quantitativi della produzione ma anche (e soprattutto) gli aspetti qualitativi, diventa un obiettivo comune per datore di lavoro e lavoratori. La comunità di interessi tra i due lati della transazione è strettamente legata al ruolo che l’incertezza svolge in tali schemi e

alla correlata suddivisione del rischio tra lavoratori e datore di lavoro. L’ipotesi che il datore di lavoro sia neutrale al rischio, tipica degli schemi di incentivazione salariale, viene in quest’ambito abbandonata e l’incertezza relativa all’andamento della domanda e dei mercati viene ripartita tra datore di lavoro e lavoratori (Ichino, 1989; Mancinelli, 1998). L’ambiente economico in cui si muovono gli schemi di partecipazione è un ambiente dinamico e le transazioni esistenti tra gli individui che fanno parte dell’impresa devono potersi costantemente adeguare ai mutamenti in esso presenti. Poiché in tali schemi i rischi dei lavoratori aumentano è previsto che aumenti anche la loro partecipazione al processo decisionale sulle politiche e sulle strategie dell’impresa (Mancinelli, 1998).

Un ulteriore elemento che accresce l’importanza del contenuto partecipativo nel meccanismo di flessibilità salariale è rappresentato dal “clima di fiducia” esistente nell’impresa. Consideriamo anzitutto il problema dal lato dei lavoratori. Se i lavoratori percepiscono che la direzione dell’impresa non risulta affidabile nel momento in cui comunica lo “stato di salute” della stessa, dato un clima di bassa fiducia esistente, ogni valutazione circa le condizioni economiche annunciate dalla direzione sarà fortemente influenzata in modo negativo da tale scarsa fiducia, e lo stesso meccanismo di flessibilità salariale legato ai risultati aziendali verrà contrastato dai lavoratori preferendo ad esso una sistema di retribuzione fissa. L’esistenza di un clima di fiducia tra lavoratori e direzione aziendale risulta dunque condizione importante per la introduzione di

¹⁴ Tale affermazione trova riscontro anche in alcune analisi empiriche che mostrano come l’adozione di schemi “incentivanti e di distribuzione” non conducano ad analoghi risultati positivi realizzati con schemi “partecipativi”, mediante i quali i lavoratori usufruiscono di una qualche forma di partecipazione al controllo aziendale. Fra gli altri si veda, ad esempio, OECD (1995) e Cable (1988).

un meccanismo di incentivazione, ma soprattutto di suddivisione del rischio. Ciò si riallaccia anche al problema della percezione diretta dei risultati lavorativi, in tale caso da parte della direzione aziendale. Anche la direzione aziendale, viene sottolineato, può riscontrare difficoltà nel percepire esattamente la performance dei lavoratori, così come gli stessi lavoratori possono avere difficoltà nel percepire i risultati aziendali. In una logica incentivante, tale difficoltà di percezione può indurre l'impresa a preferire una retribuzione fissa ad una retribuzione basata sulle performance, in quanto una errata valutazione dello sforzo lavorativo danneggia la motivazione sottostante il meccanismo incentivante. Un fattore che può contribuire a compensare tale disincentivo è rappresentato dal "clima di fiducia" che si può instaurare tra lavoratori e direzione nell'ambito di un contesto partecipativo, in particolare fiducia della direzione nei confronti del comportamento dei dipendenti.

Sulla base di tali considerazioni, occorre rilevare che i tre obiettivi esaminati sopra non sono necessariamente fra loro mutualmente esclusivi¹⁵.

Anzitutto, l'obiettivo incentivazione e l'obiettivo suddivisione del rischio derivano da motivazioni differenti che possono coesistere all'interno dell'impresa e che storicamente assumono specifica importanza nel contesto economico, di mercato e di relazioni industriali nel quale l'impresa stessa

opera. Essi possono essere perseguiti coniugando gli strumenti del premio di risultato e della variabilità del salario, ovviamente con pesi differenziati a seconda della rilevanza delle motivazioni che ne sono alla base. Vi è da notare tuttavia che gli strumenti previsti secondo le due tipologie possono risultare tra loro in conflitto. Infatti, mentre gli schemi incentivanti richiedono per essere efficaci che il singolo lavoratore o l'insieme dei lavoratori percepiscano chiaramente i risultati conseguiti grazie alla crescita del loro sforzo lavorativo, per cui risulta necessario legare il premio di risultato ad indicatori e parametri tecnico - produttivi che rendano evidente il nesso con tale sforzo lavorativo, gli schemi centrati sulla suddivisione del rischio richiedono che il premio di risultato sia collegato alla performance di mercato dell'impresa, quindi ad indicatori e parametri preferibilmente desunti dal bilancio aziendale i quali possono risultare anche indipendenti dall'impegno del lavoratore nel processo produttivo. Qualora l'impresa tenda a perseguire entrambi gli obiettivi, incentivazione e suddivisione del rischio, con un opportuno *mix* nel legame del premio di risultato impiegando vari indicatori di produttività e redditività, vi è la possibilità che emerga un significativo *trade - off* tra l'efficacia dei due meccanismi: tanto più forte sarà il grado di suddivisione del rischio, tanto più debole risulterà l'incentivo per il lavoratore a produrre lo sforzo lavorativo richiesto; tanto maggiore sarà la percezione del lavoratore dei risultati produttivi conseguiti in virtù del suo contributo, tanto minore si dimostrerà la possibilità per

¹⁵ L'introduzione di sistemi di partecipazione ai risultati delle imprese può ottenere allo stesso tempo entrambi gli effetti di una più equa distribuzione del reddito ed una maggiore competitività delle imprese.

l'impresa di scaricare parte del rischio di mercato anche sui lavoratori, e quindi di flessibilizzare il costo del lavoro in relazione all'ambiente esterno all'impresa (Ichino, 1989)¹⁶.

Con implicazioni ancora più significative è invece il discorso per quanto riguarda l'obiettivo partecipazione. In tale caso, qualora l'obiettivo perseguito dall'impresa sia quello della suddivisione del rischio, dalla *partecipazione economica* non dovrebbe essere disgiunta la *partecipazione* di tipo *gestionale* che può esplicarsi certamente a vari livelli, ma che non può non riguardare anche le scelte che vanno ad influenzare i risultati di mercato dell'attività di produzione (Einaudi, 1949; Baglioni, 1995). In tal senso, la partecipazione economica si dovrebbe tradurre anche in forme maggiori di *democrazia industriale*, di tipo sostanziale e non solo formale. Ad avvalorare tale esigenza, vi è anche la constatazione che il grado di incertezza di mercato non necessariamente è una variabile totalmente esogena rispetto alle decisioni assunte dall'impresa. Infatti, le stesse scelte aziendali collocano l'impresa in contesti di mercato più o meno incerti, più o meno rischiosi, per cui se parte della retribuzione dipende dai risultati

di mercato in un contesto di incertezza endogena¹⁷, la *partecipazione economica* non può a priori escludere la *partecipazione gestionale*, con il conseguente emergere di un ulteriore ambito di conflitto di interessi tra direzione dell'impresa e lavoratori nella misura in cui il loro grado di avversione al rischio sia significativamente differente¹⁸. Qualora, invece, l'obiettivo perseguito sia principalmente quello incentivante, il coinvolgimento dei lavoratori nel campo dell'organizzazione del lavoro, delle modifiche del modo di lavorare, della gestione del ciclo produttivo, dell'acquisizione ed accrescimento di professionalità, dovrebbe divenire parte della politica di gestione delle risorse umane nell'impresa, al fine di innescare il *circolo virtuoso* tra flessibilità produttività, retribuzione incentivante e sforzo lavorativo - crescita della produttività (Mariotti, a cura di, 1995; Kruse, 1993; Carstensen – Gerlach – Hubler, 1995). L'esigenza di partecipazione diviene ancor più rilevante considerando che sempre più le pratiche di controllo tayloristiche del lavoro (gerarchico-funzionali), che consentirebbero una gestione di incentivi di prestazione individuali basati

¹⁶ Un analogo *trade-off* era già stato posto in evidenza nel lavoro di Estrin - Grout - Wadhvani (1987), in quel caso con riferimento al risultato macroeconomico à la Weitzman vs. risultato microeconomico di tipo incentivante: per realizzare una minore pressione inflazionistica ed un maggiore volume di occupazione occorre che gli *insider* siano esclusi da qualsiasi forma partecipativa di tipo gestionale dentro l'impresa in modo tale che risulti favorito l'ingresso degli *outsider*, mentre l'effetto incentivante si realizza proprio in virtù di un coinvolgimento partecipativo degli *insider* nelle decisioni aziendali.

¹⁷ Si veda al riguardo Ichino (1989).

¹⁸ Se da un lato la suddivisione del rischio può condurre l'impresa ad effettuare scelte relativamente più rischiose, dall'altro i lavoratori potrebbero essere portati a preferire scelte meno rischiose. Tale possibilità non è comunque un risultato necessario della partecipazione economica e quindi portatore di potenziale conflitto qualora si abbia anche partecipazione gestionale, essendo soggetta al diverso grado di avversione al rischio dell'impresa e dei lavoratori, ai costi associati alla realizzazione degli stati sfavorevoli per l'impresa e per i lavoratori, al valore atteso dell'utile per l'impresa e della retribuzione per il lavoratore. Si veda Ichino (1989).

sul comportamento, sono sostituite all'interno dell'impresa da pratiche che enfatizzano la capacità di controllo e di intervento dei lavoratori sulla organizzazione del processo produttivo e sul conseguimento di risultati concordati (Marsden, 1997). A seconda di quale sia l'obiettivo perseguito dall'impresa e gli strumenti previsti per legare

il premio di risultato alla performance aziendale emergono quindi meccanismi partecipativi differenziati, configurando di conseguenza altrettante modalità di *partecipazione gestionale* le quali dovrebbero essere specificate nell'ambito contrattuale, ed affiancate alle modalità di *partecipazione economica* previste.

3. Lo schema adottato per l'analisi delle modalità contrattuali

Al fine di individuare il differente modello adottato nelle imprese per la determinazione del premio di risultato è indispensabile esaminare le modalità contrattuali previste dagli accordi. Ciò verrà realizzato mediante uno schema che prende in esame varie caratteristiche del contratto, utili a catturare il differente grado di incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione.

3.1 La tipologia degli indicatori ed altre caratteristiche dei contratti

L'esame degli indicatori utilizzati è essenziale ai fini della interpretazione delle modalità di collegamento della retribuzione dei lavoratori ai risultati delle imprese. Come molte ricerche empiriche hanno mostrato, vi è una forte specificità a livello di impresa e di settore nella individuazione di opportune variabili significative degli andamenti della performance aziendale.

Seguendo la classificazione proposta in Melotti – Pini (1996) e Fabbri – Melotti – Pini (1998), gli indicatori impiegati per individuare la correlazione tra miglioramento delle performance e retribuzione prevista negli accordi sono stati ripartiti in tre gruppi:

I. indicatori di redditività aziendale, tesi ad individuare l'andamento delle

performance economico-finanziarie dell'impresa sul mercato del prodotto¹⁹;

- II. indicatori di produttività fisica, dati dal rapporto tra volumi di produzione, conformi a standard di qualità, e l'ammontare di prestazioni lavorative;
- III. indicatori di efficacia - efficienza dei processi produttivi e dei servizi erogati.

La ripartizione degli indicatori nelle tre categorie indicate permette una distinzione fra gli accordi fondati con maggiore propensione all'impiego di variabili appartenenti ai gruppi I e II, connesse a motivazioni "incentivanti" di tipo tradizionale e di "suddivisione del rischio", e quelli che fanno riferimento ad una modalità maggiormente "partecipativa", nei quali, sempre con finalità incentivante, si utilizzano indicatori del gruppo III. All'interno del terzo gruppo sono stati inseriti anche indicatori di qualità o utilizzo dei materiali, nel caso in cui il miglioramento di tali variabili sia espressamente collegato a processi di riorganizzazione che prevedano un diretto coinvolgimento dei lavoratori dell'impresa. Infatti, sono considerati indicatori del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi produttivi anche quelle variabili atte a rilevare le capacità dei lavoratori di creare una maggiore integrazione delle fasi di lavorazione (assunzione di responsabilità, lavoro in gruppo, ecc.).

¹⁹ In questa categoria sono stati inseriti tutti gli indicatori per i quali risulta particolarmente significativo il collegamento con una voce del bilancio aziendale.

L'analisi ha riguardato inoltre ulteriori caratteristiche degli accordi, di fondamentale importanza per valutare il diverso impiego di meccanismi incentivanti, di suddivisione del rischio e di tipo partecipativo previsti dalla contrattazione. Tra queste vi sono in particolare le finalità perseguite con l'accordo, i parametri individuali adottati per l'attribuzione "ad personam" del premio di risultato²⁰, il possibile consolidamento del premio distribuito, la quota del premio di risultato sulla paga base e la sua variabilità.

3.2 Le informazioni rilevate tramite questionari

Al fine di arricchire l'analisi delle modalità contrattuali sul premio di risultato si è proceduto con la raccolta di un insieme di informazioni riguardanti varie caratteristiche delle imprese ove si è recentemente svolta una contrattazione aziendale di salario variabile. E' stato elaborato un questionario contenente una molteplicità di domande relative a caratteristiche ascrivibili delle imprese (quali anno di costituzione, trasformazione dell'impresa, gestione proprietaria e/o manageriale, presenza di rappresentanze sindacali), struttura occupazionale, caratteristiche di natura tecnologico - organizzativa, tipologie e dimensione della partecipazione dei lavoratori e delle loro

²⁰ La valutazione dei parametri definiti contrattualmente come la qualifica di appartenenza o il turno di lavoro effettivamente svolto (part-time o full-time) non è utile ai fini della determinazione del monte salari da erogare ai lavoratori (massa salariale variabile); tuttavia, tali variabili vengono impiegate per assegnare ai singoli dipendenti la loro quota del premio raggiunto.

organizzazioni di rappresentanza nell'impresa, clima delle relazioni sindacali all'interno dell'impresa, aspettative riguardanti, direttamente ed indirettamente, l'impresa²¹. Tale questionario è stato sottoposto alle rappresentanze sindacali delle imprese dove è stata effettuata contrattazione sul salario variabile ed ai funzionari di categoria coinvolti nella sottoscrizione dell'accordo. Esso ha permesso non solo di individuare alcune modalità determinanti nella sottoscrizione degli accordi di salario variabile, ma anche di evidenziare rilevanti caratteristiche delle imprese interessate. In particolare, mediante l'impiego di tale strumento d'analisi, si è cercato di individuare, oltre alle caratteristiche di cui sopra, anche quegli aspetti inerenti le relazioni industriali che non sono desumibili dall'esame dell'accordo stipulato. Il riferimento è principalmente al livello di partecipazione già presente nelle aziende ed alle motivazioni che hanno indotto le parti ad intraprendere un determinato percorso contrattuale sull'organizzazione del lavoro e sul premio di risultato. Inoltre, una apposita sezione del questionario si prefigge espressamente l'obiettivo di esaminare alcuni aspetti della fase di gestione dell'accordo inerente il premio di risultato, al fine di individuare eventuali effetti da questo indotti sul clima delle relazioni industriali ed in particolare nel rapporto tra lavoratori e direzione aziendale, così come sono stati percepiti dalle rappresentanze nell'impresa.

²¹ Il questionario impiegato è riportato nell'Allegato 1.

4. Caratteristiche del database impiegato

L'analisi riportata si basa su 90 accordi di salario variabile stipulati successivamente al 23 luglio 1993 nelle imprese del territorio di Udine²². Gli accordi sono stati raccolti grazie alla collaborazione delle categorie sindacali CISL del territorio, nel periodo dicembre 1997-aprile 1998, e riguardano imprese di varie dimensioni, appartenenti a differenti settori economici e categorie sindacali. Specificatamente sono tre le categorie che vengono adottate nella analisi:

- 1) settore economico dell'impresa sulla base della classificazione Istat Ateco 91 (Allegato 2);
- 2) classe dimensionale dell'impresa sulla base della distinzione tra cinque classi: 0-50, 51-100, 101-200, 201-500, oltre 500 addetti;
- 3) categoria sindacale di appartenenza dei lavoratori dell'impresa.

Le medesime categorie verranno impiegate per l'analisi delle informazioni derivanti dal questionario sulle caratteristiche delle imprese.

²² Specificatamente si tratta del territorio centro-meridionale della provincia di Udine, ad esclusione quindi dei comuni collocati nel nord della regione Friuli-Venezia Giulia. L'elenco delle imprese interessate dalla analisi è riportato nell'Allegato 4.

4.1. Caratteristiche generali degli accordi: settori, classi dimensionali, categorie sindacali

In tale sezione sono presentate le caratteristiche generali degli accordi individuando la dimensione del fenomeno nel territorio (per settore, classe dimensionale d'impresa e categoria sindacale), la cadenza temporale della sottoscrizione degli accordi, ed il grado di coinvolgimento dei vari organismi sindacali ed associazioni di categoria nella stipula degli stessi.

Nella Tavola 1.1 è riportata la distribuzione degli accordi di salario variabile tra le varie branche settoriali, adottando la classificazione ISTAT ATECO 91. Emerge la preponderanza dei contratti sottoscritti in alcuni settori produttivi: la produzione di prodotti in metallo (DJ) e altre industrie manifatturiere (DN) per l'industria; il commercio (G) per i servizi²³. Da soli questi tre settori coprono circa il 55% del totale degli accordi sottoscritti nel territorio di Udine. Il numero dei dipendenti interessati da accordi di salario variabile in questi tre settori, pur rispecchiando il notevole numero di accordi, risulta analogo a quello del settore della sanità (N), che mostra al contempo un esiguo numero di accordi²⁴. I dipendenti coinvolti in quest'ultimo settore sono il 33% del totale, una quota di poco inferiore a quella relativa ai precedenti tre settori (36%). In termini di dipendenti, così, ben il 70% del

²³ La distribuzione degli accordi nei vari settori è riportata anche nel Grafico 1.

²⁴ Questa asimmetrica distribuzione fra esiguo numero di accordi ed elevato numero di dipendenti coinvolti risulta evidente anche dall'esame del Grafico 2.

totale sono concentrati in quattro settori, due dell'industria, e due dei servizi, di cui il maggiore è prevalentemente pubblico.

L'elevato numero medio di dipendenti delle aziende della sanità influenza sensibilmente anche la distribuzione del numero di accordi in relazione alla classe dimensionale di appartenenza delle imprese (Tavola 1.2): il 5% degli accordi sottoscritti interessa più del 40% degli oltre 16000 dipendenti coinvolti. Questo dato, come si evince dalla Tavola 1.4, risulta condizionato dalla presenza all'interno della classe dimensionale più elevata (>500 dipendenti) delle tre aziende della sanità e dell'unica impresa che si dedica alla fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici (DL). D'altra parte, una quota non irrilevante di accordi è stata sottoscritta in imprese con meno di 50 dipendenti (22,22%), coinvolgendo però solo il 4% del totale degli addetti. Va anche segnalato che i settori A, DI e DM sono quelli che presentano la maggior quota di accordi nelle imprese al di sotto dei 50 dipendenti, mentre all'opposto per DL e N si hanno accordi solo in imprese con un numero di addetti superiori alle 500 unità (Tavola 1.4).

La distribuzione degli accordi per categoria sindacale (Tavola 1.3) conferma in gran parte quella per branche settoriali, evidenziando alcune particolarità nelle categorie degli Edili-Legno²⁵ (24,4% di accordi che interessano il 12,7% dei dipendenti) e dei Chimici²⁶ (con

complessivamente il 7,8% degli accordi e l'8,3% degli addetti). Nell'industria, però, la categoria che ha un ruolo principale nella contrattazione aziendale è quella dei Metalmeccanici, con il 31,1% degli accordi ed il 16,1% dei dipendenti. Nei servizi, emerge il ruolo significativo svolto dalla categoria del Commercio, con il 14,4% degli accordi (ed il 11,7% dei dipendenti), e quello della Sanità, per quanto riguarda, come prima evidenziato, il numero dei dipendenti (33,0%). La composizione della branca settoriale, in funzione della appartenenza delle OO.SS. di una impresa ad una determinata categoria sindacale, è riportata nella Tavola 1.5. Tre sono i settori che evidenziano un intervento di più categorie nella contrattazione aziendale: DB, con intervento dei Chimici e dei Tessili; DH, con intervento dei Chimici e della categoria degli Edili-Legno; G, con l'intervento del Commercio e dei Metalmeccanici.

La Tavola 2.1 mostra la distribuzione temporale della sottoscrizione degli accordi nel periodo in considerazione. Un rapido esame della Tavola 2.1, unitamente a quello del relativo Grafico 3, permette di individuare le seguenti caratteristiche:

- a) elevata concentrazione del periodo di sottoscrizione dell'accordo all'interno delle rispettive categorie, sintomo della "attesa" da parte delle rappresentanze sindacali locali delle *guide-line* indicate dai relativi Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro in fase di rinnovo;
- b) diffusa assenza di accordi nei primi anni successivi al protocollo del luglio 93 (solo

²⁵ Che riguarda le branche settoriali DI e DN, ed in parte anche a DH.

²⁶ Che riguarda le branche DG ed in parte DB e DH.

il 19% degli accordi è stato sottoscritto entro 30 mesi dalla firma del protocollo).

L'esame della Tavola 3, relativa agli organismi che hanno stipulato l'accordo di salario variabile, permette di individuare la presenza ricorrente delle rappresentanze sindacali territoriali (per 75 accordi su 90) ed una minore, seppure altrettanto significativa (per 34 accordi su 90), presenza delle associazioni dei datori di lavoro (in particolar modo della Confindustria, per 21 accordi sui 34). In generale, quindi, i lavoratori e le loro rappresentanze in azienda (RSU o RSA) contrattano con l'ausilio del sindacato

territoriale, mentre le imprese optano molto meno per un intervento delle associazioni di categoria. Si rileva inoltre come la stipulazione di accordi di salario variabile in imprese di interesse nazionale, coinvolgenti le segreterie sindacali nazionali, non prevedano in nessuno dei casi rilevati la partecipazione delle associazioni dei datori di lavoro. Questo fattore è probabilmente dovuto alla "internalizzazione" degli aspetti inerenti la contrattazione ed in generale le relazioni industriali, effettuata dalle grandi imprese operanti su un territorio di ampie dimensioni.

5. Le caratteristiche degli accordi esaminati

Nella presentazione dei risultati dell'analisi verrà adottata la seguente ripartizione, corrispondente a tre distinti:

- 1) la tipologia degli indicatori impiegati nella determinazione del legame tra retribuzione flessibile e performance d'impresa ed i parametri adottati per l'erogazione individuale del premio di risultato;
- 2) altre caratteristiche degli accordi da cui possono essere tratte informazioni circa la natura degli stessi, il differente grado di incentivazione dei lavoratori, di suddivisione del rischio d'impresa, ed il livello partecipativo dei lavoratori e delle organizzazioni sindacali previsto dal meccanismo di flessibilità salariale;
- 3) determinazione di indici sintetici che esplicitano il *grado di incentivazione*, di *suddivisione del rischio* e di *partecipazione* incorporato negli accordi di salario variabile a livello aziendale.

5.1. Indicatori e parametri impiegati

Nella Tavola 4.1 viene riportato l'impiego degli indicatori all'interno delle rispettive branche settoriali. Le principali caratteristiche che si individuano dalla

distribuzione percentuale degli indicatori sono le seguenti²⁷.

A) Esiguo impiego, nel complesso, di indicatori di efficacia-efficienza del processo produttivo (6,19%), a fronte di un elevato utilizzo di indicatori tradizionali di produttività (62,38%) e di un non irrilevante impiego di indicatori desunti dai bilanci aziendali (31,43%).

B) Concentrazione nell'utilizzo di una tipologia di indicatori in particolari settori. Gli indicatori del gruppo 1 (redditività) sono in particolare impiegati nei settori alimentare (DA) e bancario (J), ma risultano diffusi anche in quello del commercio (G), della fabbricazione dei prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi (DI) e della fabbricazione della pasta-carta, della carta, stampa, editoria (DE). Gli indicatori del gruppo 2 (produttività) sono invece estremamente diffusi nel settore agricolo (A), in quello della gomma (DH) e della sanità (N), e risultano prevalenti anche in molti settori industriali. Gli indicatori del gruppo 3 (efficacia-efficienza) sono invece presenti in modo significativo solo nei contratti dei settori tessile e dell'abbigliamento (DB), commercio (G) e sanità (N).

C) Impiego degli indicatori di redditività decisamente più elevato nel comparto dei servizi privati, mentre nei settori industriali prevalgono indicatori di produttività, così come nel settore dei servizi non di mercato.

Dalla distribuzione degli indicatori in relazione alla classe dimensionale delle

²⁷ Nel Grafico 4.1 è riportata tale distribuzione % degli indicatori impiegati.

imprese (Tavola 4.2 e Grafico 4.2) si ottengono scarse informazioni aggiuntive, testimonianza quindi della scarsa rilevanza di tale variabile nella determinazione dell'indicatore al quale correlare il salario aziendale di tipo variabile, come peraltro recenti analisi hanno evidenziato per altre realtà territoriali (Fabbri – Melotti – Pini, 1998). L'unico elemento degno di nota è rappresentato dal fatto che le imprese di minori dimensione (meno di 50 addetti), optano più frequentemente per indicatori del gruppo 1 (redditività) di quanto facciano le imprese di media dimensione (tra 50 e 200 addetti). Anche quelle di grandi dimensioni (oltre 200 addetti) presentano un utilizzo di indicatori di redditività ben maggiore di quelle di media dimensione. Ciò nonostante la presenza in tale classe dimensionale delle imprese della sanità che non impiegano indicatori di tale tipologia. Sembrerebbe quindi che le imprese di minore dimensione, con minori costi di coordinamento e maggiori costi di transazione, preferiscano sottoscrivere accordi che prevedono una maggiore suddivisione del rischio con i lavoratori, almeno a giudicare dall'impiego relativo degli indicatori. Gli indicatori di produttività sono invece più diffusi nelle imprese di classe dimensionale media, dove sembra prevalere una modalità di tipo incentivante piuttosto che di suddivisione del rischio. Tale modalità è però associata ad una scarsa diffusione di aspetti partecipativi, considerando la bassa quota di indicatori del terzo gruppo utilizzati da tali imprese. Sembra perciò affermarsi una modalità incentivante di tipo fortemente

tradizionale piuttosto che con connotati partecipativi.

L'esame per categoria sindacale (Tavola 4.3 e Grafico 4.3) permette invece di rilevare alcuni comportamenti specifici delle categorie sindacali nella scelta degli indicatori. In particolare, si nota come la categoria dei Chimici non adotta alcun indicatore del terzo gruppo (efficacia-efficienza), utilizzando prevalentemente variabili tradizionali correlate alla produttività del lavoro. Analogo è il comportamento della categoria Agricolo, che sceglie indicatori esclusivi del Gruppo 2. Viceversa, oltre al già citato caso dei servizi privati (qui rappresentato in particolare dalle categorie dei Bancari-Telecomunicazioni), nell'industria la categoria degli Edili-Legno sembra significativamente orientata²⁸ all'impiego di indicatori di redditività (Gruppo 1), affiancati pressoché esclusivamente da indicatori di tipo tradizionale²⁹. Comportamenti di maggiore equilibrio nella distribuzione degli indicatori appaiono nelle categorie dei Tessili e del Commercio, mentre i Metalmeccanici, pur presentando una quota non irrisoria di indicatori del Gruppo 3, privilegia tradizionali indicatori di produttività. Vi sono così categorie che, rispetto al comportamento medio, non sembrano particolarmente avverse a sottoscrivere contratti che prevedono la *suddivisione del rischio* tra lavoratori e

²⁸ Un comportamento analogo è quello della categoria dei Poligrafici, che esclude l'impiego di indicatori del Gruppo 3, a favore di indicatori di redditività e di produttività tradizionali.

²⁹ Anche quella degli Alimentaristi non impiega indicatori del terzo gruppo ed è orientata esclusivamente ad indicatori di redditività.

impresa, almeno a giudicare dagli indicatori impiegati: tra i servizi privati, Bancari-Telecomunicazioni, e Commercio; nell'industria, Alimentaristi, Poligrafici, Tessili, Edili-Legno, ma soprattutto quest'ultima per la numerosità degli accordi e degli indicatori impiegati. Maggiormente orientate verso meccanismi *incentivanti* tradizionali, sono invece categorie quali Agricolo, Chimici, Metalmeccanici, Sanità, ed ancora Poligrafici e Edili-Legno, che escludono accordi che prevedono indicatori di efficacia-efficienza (Gruppo 3). Infine, solo i Tessili nell'industria e la Sanità nei servizi prevedono l'utilizzo significativo di indicatori del terzo gruppo, dalle caratteristiche "potenzialmente" *partecipative*.

Ulteriori informazioni provengono da una lettura attenta della Tavola 5.1, ove vengono proposte:

- 1) la distribuzione settoriale degli accordi che prevedono almeno uno degli indicatori del primo, secondo o terzo gruppo;
- 2) la distribuzione settoriale degli accordi che prevedono la presenza congiunta di indicatori del primo e secondo gruppo, escludendo quindi gli indicatori di efficacia-efficienza;
- 3) la quota di accordi una-tantum nei vari settori³⁰.

³⁰ Gli accordi con erogazione salariale una-tantum (indipendente dalle performance delle imprese), considerati utili alla analisi in corso, sono quelli che prevedono comunque una clausola per la futura definizione di variabili alle quali correlare l'erogazione salariale. Esclusivamente nel caso del settore agricolo, considerato l'esiguo numero di accordi disponibili e la non chiara posizione della categoria a fronte del Protocollo del 23 luglio, si sono considerati utili tutti i

Il dato di maggiore rilevanza della Tavola 5.1, relativamente al primo punto di cui sopra, è la forte propensione in tutti i settori ad adottare almeno un indicatore di produttività tradizionale (73,33%) - in particolare nelle imprese del settore industriale; significativa è pure la propensione ad adottare almeno un indicatore desunto dai bilanci aziendali (54,44%). Viceversa, nettamente inferiore è la propensione all'impiego di indicatori del terzo gruppo (13,33%), con una prevalenza di tale scelta nei servizi. Con riferimento all'impiego congiunto ed allo stesso tempo esclusivo di indicatori del primo e secondo gruppo, emerge che tale modalità è fortemente diffusa in alcuni settori industriali (carta-stampa, prodotti chimici ed altre industrie manifatturiere, DE, DG, DN), mentre non appare così significativa nei servizi, ad esclusione del settore bancario e delle telecomunicazioni (J). L'erogazione di tipo una-tantum risulta relativamente elevata in alcuni settori (agricolo, fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi, fabbricazione di mezzi di trasporto, - A, DI e DM); tuttavia nel complessivo tale forma di erogazione non emerge come caratteristica dominante nel panorama della contrattazione aziendale del territorio in esame (solo il 15,6% degli accordi prevedono una tantum).

Nella Tavola 5.2 viene riproposto lo stesso tipo di analisi relativamente però alla classe dimensionale dell'impresa. Le seguenti caratteristiche emergono:

casi di erogazione salariale a titolo di "premio", indipendentemente dalle clausole dell'accordo stesso.

- a) incremento della “complessità” dell’accordo al crescere della dimensione dell’impresa (aumento del numero di accordi che contengono almeno un tipo di indicatori al crescere del numero dei dipendenti)³¹, confermato anche dalla forte concentrazione di accordi con erogazione una-tantum nelle piccole imprese (<50 addetti);
- b) ridotta quota degli accordi che prevedono una combinazione di indicatori del primo e del secondo gruppo per le imprese con un numero di addetti minore di 50, confermando che tali imprese optano per accordi preferibilmente semplici, con una-tantum e clausola di rinvio oppure con un solo tipo di indicatore;
- c) parziale rilevanza della classe dimensionale per quanto riguarda la distribuzione degli accordi, ad esclusione delle piccole imprese, unico caso ove il numero di accordi con indicatori di produttività non supera quello con indicatori del primo gruppo (reddittività). Le imprese di piccole dimensioni sembrano optare relativamente di più per meccanismi che consentano la *suddivisione del rischio* piuttosto che *meccanismi incentivanti*.

L’esame della distribuzione degli accordi per categoria sindacale riportato nella Tavola 5.3 replica sostanzialmente i risultati ottenuti con riferimento all’esame per settore economico (Tavola 5.1).

³¹ Con l’eccezione della classe dimensionale più elevata dove però ancora pesano le specificità del settore

Riguardo ai parametri impiegati³² all’interno di ogni accordo per la definizione “ad personam” della retribuzione variabile, la distribuzione riportata nella Tavola 6.1 evidenzia come in oltre l’86% degli accordi esaminati vi siano 0 parametri (29%) oppure 1 parametro (56,98%), risultato che però presenta notevoli differenze fra i settori (Grafico 5.1)³³. Pochissimi sono i casi nei quali è prevista una molteplicità di parametri, a testimonianza così di una ricerca di “semplicità” dell’accordo e di determinazione della quota variabile del salario in base a parametri unici ed oggettivi, non influenzata quindi dal comportamento effettivo del singolo lavoratore.

L’analisi per classe dimensionale (Tavola 6.2) permette di confermare ulteriormente la relativa “semplicità” degli accordi stipulati nelle imprese di piccole dimensioni, dato l’elevato numero di accordi che non presentano alcun parametro per l’erogazione individuale, mentre più di frequente almeno un parametro è impiegato nelle imprese di medio-grandi dimensioni³⁴.

Le Tavole 7.1 – 7.4 elencano gli indicatori ed i parametri impiegati negli

³² La valutazione dei parametri definiti contrattualmente come la qualifica di appartenenza o il turno di lavoro effettivamente svolto (part-time o full-time) non è utile ai fini della determinazione del monte salari da erogare ai lavoratori (massa salariale variabile); tuttavia, tali variabili vengono impiegate per assegnare ai singoli dipendenti la loro quota del premio aggiunto.

³³ Occorre comunque ricordare come in molti accordi sia possibile rilevare indifferentemente l’utilizzo della presenza individuale o della valutazione come parametro o indicatore (ovviamente del secondo gruppo).

³⁴ Anche in questo caso fa eccezione la classe dimensionale superiore in ragione della specificità settoriale.

accordi esaminati, mostrando a fianco della variabile il numero di casi individuati per la stessa voce. I principali indicatori utilizzati sono:

- a) “fatturato e similari” anzitutto, ed in secondo ordine “utile e similari”, nel caso di indicatori di redditività (Gruppo 1);
- b) “quantità/ore” (indicatore classico della produttività nella organizzazione fordista del lavoro) e “presenza” per quanto riguarda indicatori di produttività (Gruppo 2);
- c) con riferimento al Gruppo 3, considerata anche l'esiguità del numero totale di indicatori impiegati, non emerge alcuna specificità;
- d) “ore” (part-time vs. full-time) (45%) e “qualifica” (32%) per i parametri.

Anche in questo caso emerge che l'eterogeneità degli indicatori e dei parametri utilizzati non è molto ampia, e la preferenza delle imprese e delle organizzazioni sindacali ricade su indicatori e parametri dalle caratteristiche molto standard.

5.2. Ulteriori caratteristiche degli accordi

L'analisi sulla contrattazione aziendale nel territorio di Udine ha riguardato, oltre agli indicatori e parametri esaminati nel paragrafo precedente, ulteriori caratteristiche degli accordi, fondamentali per valutare il diverso impiego di meccanismi incentivanti, di suddivisione del rischio e di tipo partecipativo. Tra queste vi sono:

- a) le finalità perseguite con l'accordo;
- b) l'ambito di impostazione dell'accordo;

- c) il personale coinvolto dalla variabilità del salario;
- d) i tempi di erogazione previsti;
- e) la quota del premio di risultato sulla paga base e la sua variabilità;
- f) il possibile consolidamento del premio distribuito;
- g) la durata dell'accordo;
- h) le modalità di verifica dell'accordo.

La distribuzione settoriale delle *finalità* degli accordi di salario variabile previste nei medesimi è riportata nella Tavola 8.1. Si rileva principalmente una elevata frequenza di accordi ove non compaiono gli obiettivi dichiarati perseguibili (27% dei casi). Frequentemente sono richiamati obiettivi di miglioramento della redditività (42%) e della produttività (49%), mentre obiettivi espliciti di miglioramento della partecipazione e/o del coinvolgimento dei lavoratori sono presenti in poco meno di un terzo degli accordi esaminati³⁵. Gli obiettivi dichiarati negli accordi, quando previsti, sono comunque numerosi: nel complesso, vengono dichiarati ben 169 obiettivi per 67 accordi, con una media di 2,52 obiettivi per accordo. Ciò testimonia comunque una scarsa attenzione al problema del “dimensionamento” ottimale dell'accordo in funzione dell'obiettivo desiderato; si rileva inoltre una certa incoerenza fra finalità previste ed indicatori impiegati nell'accordo stesso, per come questi risultano dall'analisi svolta nel paragrafo

³⁵ La presenza di altri obiettivi, quali la competitività e la qualità, richiamano espressamente quanto previsto dall'accordo del 23 luglio; questi tuttavia possono essere perseguiti con diverse modalità e quindi con l'impiego di indicatori appartenenti sia ai Gruppi 1 e 2 che al Gruppo 3.

precedente. Infatti, per ogni specifico accordo, la sovrapposizione di obiettivi ed indicatori utilizzati non è sempre assicurata. Inoltre, sul totale degli obiettivi dichiarati, quelli di redditività pesano per il 21,3%, e quelli di produttività per una quota di poco superiore, pari al 24,8%, mentre gli indicatori maggiormente utilizzati sono quelli del Gruppo 2 (62,38%), con una quota ben superiore rispetto a quella relativa agli indicatori del Gruppo 1 (31,43%)³⁶. La partecipazione viene certo dichiarata (con un peso del 15,38%), ma gli indicatori impiegati del Gruppo 3 rappresentano una quota decisamente minore (6,19%)³⁷.

La scarsa attenzione al “dimensionamento” degli obiettivi risulta in parte confermata dalla distribuzione delle finalità in funzione della classe dimensionale delle imprese (Tavola 8.2). Infatti, a differenza delle tavole precedenti inerenti l’impiego degli indicatori, la classe dimensionale non sembra influenzare in alcun modo, neppure per quanto riguarda le piccole imprese (<50 addetti), la scelta degli obiettivi da indicare come perseguibili. Le imprese di ridotte dimensioni non dichiarano finalità maggiormente attente al tema della redditività rispetto a quanto fanno le imprese di medie dimensioni; anzi sembra esservi una certa evidenza di un comportamento asimmetrico. Al contempo, le imprese di medio-grandi

dimensioni (superiori a 200 addetti) dichiarano finalità più specifiche, e più orientate ad accrescere la produttività. L’obiettivo partecipazione è invece più diffuso tra le piccole e medio-piccole imprese.

L’esame per categoria sindacale (Tavola 8.3) evidenzia alcune specificità ed in particolare:

- a) elevata presenza di accordi con finalità partecipative nella categoria degli Edili-Legno (nel 77,27% degli accordi) – categoria per la quale si presenta anche un elevato numero medio di finalità per ogni accordo sottoscritto (2,5) - mentre per le altre categorie la finalità partecipativa è molto meno presente;
- b) per la categoria degli Edili-Legno, anche la finalità redditività compare in modo significativo, tanto quanto quella partecipativa (nell’77,27% degli accordi);
- c) per la categoria dei Metalmeccanici, che presenta un numero elevato di accordi (28), figurano invece numerose finalità specifiche non riconducibili esplicitamente a quelle previste dall’accordo del luglio 1993 (15 finalità varie pari al 53,57% degli accordi), pur se la maggior parte di queste è riconducibile ad obiettivi di maggiore efficienza dell’impresa non meglio specificati. In modo analogo, l’obiettivo produttività compare nel 53,57% degli accordi totali; minore risulta invece il peso di finalità di redditività (39,28%) e, soprattutto, partecipative (10,71%)³⁸. Infine, la quota

³⁶ Con riferimento alle finalità, deve essere considerata anche la presenza di obiettivi di competitività e di qualità, ma per questi vale quanto affermato nella nota precedente.

³⁷ Un risultato analogo si ottiene se il confronto è fatto in termini di quote di accordi che prevedono specifici indicatori e obiettivi dichiarati nei vari accordi.

³⁸ Tale dato è però coerente con quello che è il peso degli indicatori del Gruppo 3.

degli accordi con obiettivi non dichiarati risulta pari al 25% del totale;

- d) elevata frequenza di omissione degli obiettivi perseguiti nelle categorie dei servizi privati (Bancari - Telecomunicazioni e Commercio).

Occorre inoltre segnalare una elevata differenziazione nella distribuzione delle finalità in funzione della categoria sindacale (Grafico 6.1). Da ciò emerge: i) per le categorie Agricolo, Alimentaristi, Bancari-Telecomunicazioni, Commercio, un peso elevato di *finalità non dichiarate*; ii) la *finalità redditività* appare piuttosto presente soprattutto nelle categorie Edili-Legno e Poligrafici, quindi nei Chimici, Tessili, e Metalmeccanici; iii) la *finalità* presenta un peso elevato per Poligrafici, Commercio, Chimici, Agricolo, e in minor misura per Metalmeccanici, Tessili, Sanità; iv) la *partecipazione* appare formalmente rilevante solo per gli Edili-Legno; v) *finalità di qualità e competitività* sono spesso abbinate, e presenti negli accordi dei Chimici, Commercio, Edili-Legno, Metalmeccanici, con maggiore peso della seconda rispetto alla prima finalità, mentre solo la *qualità* è significativa nella Sanità e solo la *competitività* nei Tessili. Appare difficile interpretare le ragioni di tale risultato, ed in che misura esso dipenda dall'azione dell'impresa o della categoria sindacale che interviene territorialmente nella stipula dell'accordo.

Dalla Tavola 9.1 si osserva che la modalità seguita nella maggioranza dei casi *impostazione* dell'accordo di salario variabile è quella della intera azienda (o

gruppo), piuttosto che lo stabilimento od il reparto, come unità operativa utile al calcolo degli indicatori di performance (84,4% dei casi). Poca attenzione è dunque posta alla possibilità che il meccanismo *incentivante* possa risultare più efficace se calibrato su livelli specifici, mentre a livello di intera azienda è il meccanismo di *suddivisione del rischio* che potrebbe risultare più appropriato. Considerato che gli indicatori adottati appaiono privilegiare il meccanismo incentivante, sembra emergere la non piena consapevolezza circa le condizioni di efficacia dei due meccanismi ed il possibile *trade-off* tra gli stessi ed i relativi indicatori e parametri impiegati. Occorre comunque segnalare che soprattutto nelle imprese di piccole dimensioni, presenti significativamente tra quelle che prevedono accordi di salario variabile, il livello stabilimento si traduce in livello aziendale (ma non sempre ciò risulta vero per il livello di reparto).

L'esame della Tavola 10.1, relativa alla distribuzione del *personale coinvolto* dall'accordo di salario variabile con riferimento al settore di appartenenza dell'impresa, permette di rilevare un elevato tasso di esclusione di alcune tipologie di lavoratori dalla partecipazione alla divisione del premio. In diversi settori - agricoltura (A) (fisso 100%), altre industrie manifatturiere (DN) ("fisso" 60%), tessile (DB) ("fisso" 40%), produzione di metallo e fabbricazione di prodotti in metallo (DJ) ("fisso" più "tutto no prova" 45%), fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche (DH) ("fisso" più "fisso no quadri" 33%), commercio (G)

erogazione del salario variabile, come appare dalla Tavola 11.1, è normalmente di carattere annuale (76% dei casi rilevati), confermando la precedente ipotesi di una

³⁹ Si intende comunque precisare che tale esclusione è in genere da ritenersi sostanzialmente una non-volontà da parte delle OO.SS. nell'affrontare con tenacia i tentativi di riduzione del monte salari da erogare a titolo di premio di risultato effettuati dal datore di lavoro.

ricerca di semplificazione dell'accordo. Gli organi impegnati nel calcolo del salario da erogare sono infatti chiamati a tale compito una sola volta nel corso di un anno, evitando così un eccessivo impegno di risorse, ma riducendo al contempo l'effetto incentivante collegato alla frequenza della erogazione monetaria del premio. L'erogazione su base semestrale è presente significativamente solo nel settore della fabbricazione di mezzi di trasporto (DM)⁴⁰, mentre solo il settore della sanità prevede una cadenza mensile, in presenza di una elevata quota di indicatori di produttività, ma senza alcun parametro fissato territorialmente per l'erogazione *ad-personam* della quota variabile⁴¹.

Un aspetto importante relativo alla flessibilità del salario variabile è rappresentato dalla *variabilità* del premio di risultato (Tavola 12.1). Essa si dimostra particolarmente influenzata dal settore di appartenenza dell'impresa, mentre il rapporto fra retribuzione variabile e salario previsto dal CCNL di categoria⁴² (*quota*) appare caratterizzato da limitate specificità di

⁴⁰ Solo un accordo, del tipo una-tantum.

⁴¹ Si tratta di 3 accordi, sottoscritti a livello locale che per quanto riguarda la erogazione della massa salariale variabile concordata a livello nazionale non prevedono l'impiego di parametri individuali.

⁴² Il calcolo riportato nella colonna denominata %CCNL indica il rapporto fra il salario variabile massimo previsto annualmente all'interno di ogni accordo per un livello intermedio (esempio 5° livello per i metalmeccanici) e quello percepito dallo stesso lavoratore come somma fra retribuzione base ed indennità di contingenza. La colonna a fianco indica la deviazione standard di tale valore per gli accordi stipulati nelle imprese appartenenti a quel settore, variabile utile ad individuare l'eventuale omogeneità di erogazione salariale all'interno del settore.

settore⁴³. Sembra emergere una prevalenza di ampia variabilità della quota del premio di risultato, con flessibilità verso il basso e non solo verso l'alto, mentre un premio minimo garantito è previsto solo nel 28% dei contratti. Settori come il tessile (DB), produzione di gomma e di prodotti chimici (DG) appaiono fortemente propensi all'impiego di un salario estremamente flessibile. Altri settori, come la produzione di prodotti in metallo (DJ) impiegano invece più frequentemente strumenti che rendono il premio erogato "vischioso verso il basso"⁴⁴. Nel settore del commercio (G) si osservano quote di retribuzione flessibilizzata estremamente differenziate fra le imprese e la ricerca di ottenere almeno il raggiungimento di un "obiettivo minimo" per erogare una quota ridotta di salario variabile⁴⁵. L'esame della quota teorica flessibilizzata relativamente alla retribuzione prevista dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro e quella derivante dalla somma di questa ultima retribuzione con quella aziendale, evidenzia: i) la ridotta quota del premio di risultato che in media è circa il 4%, con valori massimi comunque al di sotto del 9% a livello di singola impresa; ii) ciò risulta in un contesto per il quale la retribuzione aziendale addizionale a quanto

previsto dal CCNL è particolarmente ridotta⁴⁶; iii) tra i settori che presentano una quota molto ridotta emerge quello dell'Agricoltura, mentre in direzione opposta si collocano alcuni settori quali DE, DL e DM.

L'esame della frazione di retribuzione flessibilizzata in relazione alla classe dimensionale delle imprese, riportato nella seconda parte della Tavola 12.2, indica una crescita generale del salario erogato al crescere della dimensione dell'impresa, ed una ridotta quota variabile per le piccole imprese (3,4%). Al contempo le imprese che occupano tra 200 e 500 addetti e più di 500 addetti adottano sostanzialmente meccanismi "stabilizzatori" della quota da erogare; nel secondo caso ciò è spiegato dal comportamento del settore della sanità. Viceversa, imprese di ridotte dimensioni garantiscono in minor misura un salario variabile minimo, preferendo la flessibilità e/o l'una-tantum. Nel Grafico 7.2 è riportato il *trade-off* tra variabilità del premio e sua incidenza sul salario totale evidenziando, ad eccezione ancora della classe dimensionale oltre i 500 addetti influenzata da specificità settoriali, l'assenza di uno scambio significativo tra quota del premio e sua variabilità.

L'analisi per categoria sindacale riportata nella Tavola 12.3 conferma naturalmente quella per settore, con l'eccezione delle categorie dei Chimici, Edili-Legno e Tessili. Nel primo caso, la flessibilità del salario appare elevata, ma la quota

⁴³ Per un esame completo della quota di retribuzione flessibilizzata, elemento utile anche per una corretta individuazione della entità di "rischio" trasferita ai lavoratori, si rimanda ad una analisi successiva, comprensiva anche del salario aziendale erogato in forma strutturale.

⁴⁴ Analogo è il comportamento dei settori DA, DL ed N i quali tuttavia presentano un numero ridotto di accordi (5), con una elevata quota di dipendenti per N.

⁴⁵ Nel settore del commercio il 61,5% degli accordi prevede una erogazione salariale minima esclusivamente al raggiungimento di un predeterminato valore degli indicatori impiegati.

⁴⁶ Questo emerge dal confronto delle due penultime colonne delle Tavole 12.1-3.

variabile (3,49%) è sotto la media generale (4,13%); simile è il comportamento per la categoria Edili-Legno (media-elevata flessibilità, ma quota variabile contenuta, 3,29%). Nel caso dei Tessili, a fronte di una quota variabile leggermente più elevata della media (4,37%), si registra una maggiore presenza di contratti che prevedono un minimo garantito. Inoltre è interessante osservare il comportamento di alcune categorie nel *trade-off* tra quota variabile e flessibilità della stessa: Poligrafici (elevata quota variabile – 5,57%, elevata flessibilità), Sanità (quota variabile superiore alla media – 4,91%, con minimo completamente garantito), Metalmeccanici (quota variabile sopra la media – 4,66%, con discreto minimo garantito), Commercio (quota variabile e flessibilità medie – 4,51%), Bancari - Telecomunicazione (quota variabile sopra la media - 4,63%, con discreto minimo garantito), infine il settore Agricolo e quello degli Alimentaristi presentano analoghe caratteristiche (quota variabile ridotta e scarsa variabilità). In sintesi (si veda il Grafico 7.3), le diverse categorie sembrano assumere comportamenti differenti, essendovi:

- a) categorie che non compensano la discreta dimensione della quota variabile con un minimo garantito (Poligrafici);
- b) chi, all'opposto, accomuna bassa quota variabile con minimo garantito (Agricolo ed Alimentaristi);
- c) chi scambia, invece, una quota variabile molto significativa con un minimo assolutamente garantito (Sanità);
- d) categorie che, al contrario del caso precedente, optano per una quota variabile

molto o, comunque, significativamente contenuta, ma con elevata flessibilità (Chimici ed Edili-Legno);

- e) ed infine, coloro che si muovono attorno ai valori medi della quota variabile, o di poco superiori a questa, con flessibilità contenuta e minimo garantito prevalente (Metalmeccanici, Tessili, Bancari – Telecomunicazioni, Commercio).

Al fine di esaminare il contenuto di suddivisione del rischio previsto negli accordi facendo particolare riferimento al grado di variabilità del premio, ci sembra opportuno verificare l'esistenza o meno di un *trade-off* tra tale variabilità e la rilevanza che assumono gli accordi con indicatori di redditività nell'ambito di ogni classe dimensionale e di ogni categoria sindacale. I risultati riportati nei Grafici 7.4 e 7.5 evidenziano anzitutto che con riferimento alla classe dimensionale ancora una volta non si manifestano associazioni significative tra propensione all'impiego di indicatori di redditività all'interno degli accordi e la variabilità del premio, con l'eccezione della classe dimensionale >500 addetti in ragione dei motivi di cui sopra. Differente è il risultato relativo alle categorie sindacali: in tal caso emerge, infatti, una evidente propensione ad abbinare una elevata variabilità del premio ad un crescente impiego di indicatori di redditività, accentuando il carattere di suddivisione del rischio già presente nelle due modalità contrattuali.

Con riferimento al *consolidamento* della quota variabile, l'esame congiunto delle Tavole 13.1 e 14.1 permette di individuare la quasi totale assenza di qualsiasi forma di

consolidamento del salario erogato: solamente il 4,4% degli accordi prevede un trasferimento parziale o totale del salario raggiunto su voci retributive di tipo strutturale; inoltre, solo nel 6,6% dei casi il salario erogato ha effetti su altre voci salariali quali tredicesima, Trattamento di Fine Rapporto, ecc. Il tema del consolidamento appare estremamente rilevante sia per l'impresa che per i lavoratori, con importanti effetti sia sul meccanismo di suddivisione del rischio che di incentivazione. La pratica adottata nel territorio di Udine sembra quella da un lato di favorire accordi basati su indicatori di produttività, e quindi tendenzialmente propensi alla incentivazione individuale o di gruppo, dall'altro di adottare la pratica della elevata flessibilità della retribuzione variabile, propria di meccanismi di suddivisione del rischio.

A ciò deve essere aggiunta anche una ulteriore caratteristica degli accordi, la loro *durata* in generale di non breve periodo. Infatti, la durata dell'accordo, presentata nelle Tavole 15.1 – 15.3, appare orientata al periodo previsto dal protocollo del 23 luglio (quadriennale), nel tentativo di “stabilizzazione” delle relazioni industriali vincolando entrambe le parti ai contenuti dell'accordo stipulato per un periodo relativamente lungo. Tuttavia si distinguono comportamenti non completamente “allineati” con tale impostazione sia nelle piccole imprese (meno di 50 addetti) in cui è significativa la quota di accordi di breve durata, che in alcune categorie sindacali (esempio Bancari-Telecomunicazioni ed Edili-Legno, o Commercio con contratto biennale), ove la propensione a stipulare

accordi di durata annuale può essere collegata ad un ancor maggiore interesse da parte delle aziende che rientrano in tali classificazioni a suddividere parte del rischio imprenditoriale con i lavoratori, ricontrattando più frequentemente le condizioni della variabilità del salario.

Caratteristiche coerenti con l'interpretazione precedente possono essere rilevate esaminando il meccanismo di *verifica* dell'accordo impiegato (Tavole 16.1 – 16.3). Al riguardo, benché nella maggior parte dei casi si preveda una verifica di tipo congiunto (67,9% dei casi rilevati), una quota notevole di contratti non prevede alcuna verifica che coinvolga i lavoratori e le organizzazioni sindacali, neppure a livello informativo (23,5%). Una notevole influenza nel determinare tale risultato non particolarmente brillante (nel senso delle relazioni industriali) è esercitata dal comportamento delle imprese nella classe dimensionale inferiore (minore di 50 addetti) e dal comportamento di alcuni settori (A, DI, DL, J) e categorie sindacali (Agricolo, Poligrafici, Bancari-Telecomunicazioni).

5.3. Indici sintetici

I risultati ottenuti nelle tavole precedentemente indicate sono stati successivamente utilizzati per calcolare alcuni indici atti ad individuare in modo sintetico il principale meccanismo impiegato nella stipulazione dell'accordo di salario variabile (partecipazione, suddivisione del rischio, incentivazione). Nella Tavola 17 vengono

illustrate le modalità di costruzione degli indici sintetici riferiti alla partecipazione, suddivisione del rischio ed incentivazione di tipo tradizionale, a partire dai singoli indici considerati.

La rappresentazione dei singoli indici che entrano nella determinazione dell'indice sintetico di partecipazione è contenuta nei Grafici 8.1 – 8.3, basati sulle Tavole 18.1 – 18.3. L'indice sintetico di partecipazione (Tavole 21.1 – 21.3) evidenzia una forte rilevanza del settore di appartenenza dell'impresa e quindi anche della categoria sindacale che contrae l'accordo, rilevanza che appare superiore a quella esercitata dalla classe dimensionale della stessa.

Un elevato valore dell'indice sintetico è osservabile nel settore della sanità (N), ove occorre però ricordare l'incerto effetto partecipativo indotto dalle forme di applicazione di alcuni indicatori; inoltre l'indice assume valore superiore a 0,5 solo nel settore O e DM, oltre che in N. In tutti gli altri casi, il valore risulta particolarmente basso, marcando un quadro di non-partecipazione. Con riferimento alla categoria sindacale, un valore elevato, ma sotto il livello soglia dello 0,5, si ha per gli Alimentaristi, per il Commercio e per i Tessili; all'opposto si contraddistinguono i Poligrafici ed ancor più la categoria Agricolo, con livelli estremamente bassi di partecipazione. Se si esamina l'influenza della classe dimensionale, si osserva invece una ben scarsa eterogeneità, con l'eccezione della classe >500, come risultato della presenza delle imprese dei servizi non di mercato (specificamente sanità).

In aggiunta, considerando i singoli indici, in generale si osserva comunque come la partecipazione si espliciti sostanzialmente nella “*forma*” dell'accordo, ovvero nelle modalità che descrivono il meccanismo di verifica, le finalità e, in minor misura, il personale coinvolto. Viceversa, dal punto di vista dei “*contenuti*”, gli indicatori impiegati, le caratteristiche di completa reversibilità del salario, il consolidamento, ed i parametri impiegati, evidenziano un impiego piuttosto tradizionale (quindi di incentivazione classica) di tali schemi retributivi.

Il grado di suddivisione del rischio, la cui composizione è illustrata nelle Tavole 19.1 – 19.3 e relativi Grafici 9.1 – 9.3, appare contenuto, seppur non insignificante per alcuni settori produttivi industriali (DA, DG, DI, DL, DN) e nei servizi “di mercato” in generale (G-J) (Tavole 21.1-21.3). Anche in questo caso, nella determinazione dell'indice sintetico è certamente più rilevante il settore di appartenenza dell'impresa (o la categoria sindacale) che non la classe dimensionale. Inoltre, come si può osservare dai grafici, l'indice sintetico risulta fortemente fondato sul non-consolidamento delle quote erogate, sulla variabilità, ed in alcuni casi sul meccanismo di verifica impiegato e sugli indicatori utilizzati. La classe dimensionale che mostra comunque un indice più elevato è quella delle piccole imprese e del gruppo di imprese comprese tra i 200 ed i 500 addetti; le categorie sindacali con gli indici di suddivisione del rischio più elevati sono quelle degli Alimentaristi, del Commercio, Bancari – Telecomunicazioni, degli Edili-Legno e dei Tessili, mentre la Sanità si

contraddistingue per il minor grado di suddivisione del rischio previsto dai contratti.

Infine, la composizione dell'indice di incentivazione è descritta nelle Tavole 20.1 – 20.3 ed illustrata nei Grafici 10.1 – 10.3. E' questo l'indice (Tavole 21.1-21.3) che assume il valore più elevato, pressoché in tutti i settori produttivi (con l'esclusione di DA e DM per l'industria, ed N per i servizi), pur evidenziando una elevata "dispersione" dei valori rilevati per i singoli indici, in particolare sugli assi riferiti agli indicatori, ai parametri ed alle finalità previste dall'accordo. Con riferimento alla classe dimensionale, forte è invece il meccanismo incentivante nelle imprese di medie dimensioni tra i 50 ed i 200 addetti, ed anche tra quelle con addetti tra 200 e 500. Le categorie sindacali che evidenziano una propensione minore a meccanismi incentivanti sono l'Agricolo, gli Alimentaristi e la Sanità; opposto è il comportamento dei Chimici, Poligrafici e Metalmeccanici, con un elevato valore dell'indice di incentivazione.

Ponderando le variabili che costituiscono i singoli indici per i valori indicati nella Tavola 17 e ricalcolando le medie per le varie classificazioni si ottengono i valori riportati nelle Tavole 21.1 – 21.3 ed i Grafici 11.1 – 11.3, utili ad una rappresentazione congiunta degli indici stessi. L'esame dei grafici ottenuti permette sostanzialmente di trovare conferma delle seguenti ipotesi:

- 1) maggiore influenza, nella determinazione degli indici sintetici, del settore di appartenenza delle imprese e della relativa

categoria sindacale, che non della classe dimensionale;

- 2) elevata propensione ad adottare forme di incentivazione tradizionale, piuttosto che di suddivisione del rischio;
- 3) livello di partecipazione previsto dagli accordi generalmente modesto;
- 4) propensione di alcune imprese appartenenti a determinati settori ad associare schemi di incentivazione tradizionale con altri tesi a realizzare una ripartizione del rischio imprenditoriale con i lavoratori.

Infine, dai Grafici 12.1 – 12.3, dove sono illustrate le possibili combinazioni ottenibili con gli indici descritti in precedenza relativamente alle singole imprese, sostanzialmente si individuano le seguenti caratteristiche:

- 5) assenza di un qualsiasi *trade-off* fra suddivisione del rischio ed incentivazione, indicatore di una non ben definita volontà delle parti sociali nella scelta di opportuni accordi in relazione al perseguimento di precisi obiettivi aziendali;
- 6) esistenza di un significativo *trade-off* negativo fra partecipazione e suddivisione del rischio, dovuto in parte anche al metodo impiegato per la costruzione degli indici sintetici, che evidenzia il tentativo di trasferire parte del rischio aziendale sui lavoratori a fronte di una ben modesta "concessione" sul versante della partecipazione di carattere economico e non-economico;
- 7) ridotto *trade-off* tra meccanismo di incentivazione (livello elevato) e grado di

partecipazione (livello modesto) a livello di impresa, ma al contempo evidente preferenza da parte delle imprese di schemi di incentivazione di tipo

tradizionale rispetto a schemi retributivi con caratteristiche maggiormente partecipative.

6. Caratteristiche delle imprese, modalità di flessibilità salariale e relazioni industriali

6.1 Informazioni derivanti dal questionario sulle caratteristiche delle imprese

Le informazioni desunte dagli accordi di salario variabile sono state successivamente completate da altre caratteristiche delle imprese e delle relazioni industriali in esse presenti, ottenute mediante l'impiego del questionario riportato nell'Allegato 1.

Tale strumento di indagine, suddiviso in più sezioni, ha coinvolto i rappresentanti dei lavoratori a più livelli (RSU e Territoriali), richiedendo risposte a quesiti inerenti (a) la struttura occupazionale, (b) l'organizzazione del lavoro, (c) la partecipazione ed il coinvolgimento dei lavoratori, (d) la tecnologia ed il grado innovativo, (e) le aspettative riguardanti l'andamento di variabili economiche e istituzionali significative per l'impresa, (f) la contrattazione aziendale sul salario, (g) il clima aziendale successivamente all'accordo sul premio di risultato.

Relativamente alle 90 imprese di cui è stato esaminato l'accordo sul premio di risultato, in 84 casi (pari al 93,3% del totale) è stato compilato il questionario di cui sopra; il solo settore economico in cui si rilevano

alcuni casi di assenza del questionario è quello del Commercio (G)⁴⁷.

L'esame delle Tavole 23.1-3 ci permette di rilevare le seguenti caratteristiche delle imprese:

- 1) una elevata "anzianità" media delle aziende, in particolare nel settore DE (e categoria Poligrafici), in presenza tuttavia di una altrettanto elevata deviazione standard dello stesso dato, indice questo di una notevole eterogeneità delle stesse;
- 2) anzianità che appare in crescita all'aumentare della classe dimensionale, con la precisazione che il dato riferito alla classe dimensionale maggiore (>500 addetti) risulta influenzato dalla presenza delle Aziende Sanitarie di recente trasformazione (si veda la Tavola 23.3);
- 3) struttura direzionale a prevalente figura manageriale (46%), o mista (proprietario e manager) (34%), con una quota significativa di imprese di piccole dimensioni (<50 addetti) gestite unicamente dalla figura del manager (26%);
- 4) mutamento significativo della struttura direzionale dell'impresa all'aumentare della classe dimensionale, ovvero alla guida dell'impresa avviene la sostituzione del proprietario con la figura del manager, in particolare per le aziende con oltre 100 dipendenti;
- 5) rilevanza delle figure di proprietario e manager per le imprese dei settori DI e DN, e della categoria degli Edili-Legno,

⁴⁷ Come si evidenzia dalla Tavola 22.3 per il Commercio sono stati compilati solamente 7 questionari su 13 casi previsti.

dove per queste ultime il 77,3% è gestito congiuntamente da manager e proprietario.

Le Tavole 24.1-3 illustrano i valori medi e la dispersione di alcune caratteristiche inerenti l'occupazione nelle 84 imprese considerate. Precisamente, per il periodo in esame sono indicati il numero medio di addetti per impresa (Occ.) con il relativo coefficiente di variazione (CV), le quote rispettivamente di operai e qualifiche assimilabili (Operai/Occ.) ed impiegati (Imp./Occ.), la ripartizione degli addetti per sesso (Maschi/Occ., Femm./Occ.), la composizione per livelli delle qualifiche operaie (L.min, L.med, L.max) misurata come quota sul totale degli occupati, i rispettivi tassi di variazione fra il periodo successivo e quello precedente all'accordo di salario variabile (Tvar), il rapporto fra impiegati amministrativi e impiegati tecnici (Ia/It), la quota del personale occupato con contratto part-time (P.time/Occ.) e a tempo determinato (T.det./Occ.) (con relativo tasso di variazione), la quota di giovani (<30 anni) occupati (Giova./Occ.), il tasso di sindacalizzazione (Iscritti/Occ.) e relativa dinamica, la quota del personale che svolge il proprio orario di lavoro articolato su più turni (Turn./Occ.).⁴⁸

Al fine di ottenere una efficace comparazione con le caratteristiche desunte dagli accordi di salario variabile, i valori riportati nelle tavole sono medie dei singoli dati medi delle imprese, non effettuando alcuna operazione di ponderazione delle

stesse variabili. In questo modo, come già realizzato per le caratteristiche degli accordi, si intende rappresentare il comportamento dominante delle imprese all'interno delle varie classificazioni adottate (settore economico, classe dimensionale e categoria sindacale), assegnando una eguale ponderazione ad ogni singola azienda indipendentemente dal numero di addetti⁴⁹. Per una presentazione sotto forma di "medie aggregate" delle caratteristiche delle imprese si rimanda alla successiva Tavola 24.4, ove è indicata la struttura occupazionale in forma aggregata per settore economico di appartenenza delle imprese, ed al Grafico 14, ove è rappresentata la composizione dei livelli "operai" per qualifica.

Ci sembra opportuno richiamare l'attenzione su alcune caratteristiche della struttura occupazionale delle imprese nelle quali è stato realizzato un contratto che prevede il premio di risultato:

- a) elevata quota delle figure operaie (ed assimilati) rispetto a quelle impiegatizie in tutti i settori (0,76% contro 0,24%, in media);
- b) significativa presenza della componente femminile nei settori DB, DN, G e J, ma soprattutto DL, N e O, il che spiega la quota elevata della componente femminile in media (51% degli addetti);
- c) ridotta quota delle figure ad elevata qualificazione tra la componente operaia (25% degli addetti, in media), con

⁴⁸ Una legenda completa delle variabili desunte dall'esame dei questionari è riportata nell'Allegato 3.

⁴⁹ Tale operazione di "non-ponderazione" delle variabili è adottata anche per la costruzione delle tavole successive inerenti gli indici desunti dalle risposte al questionario.

l'eccezione dei settori A, DA, DM, N (quota >50%) e DI, DK, DN (quota >30%);

- d) ridotto utilizzo del part-time in tutti i settori, con l'eccezione di G, ove la quota raggiunge il 10% degli addetti;
- e) maggiore diffusione dei contratti a tempo determinato (10% degli addetti, in media), in particolare nei settori A (50%), DL (29%), DG (19%), DK (19%), DJ (13%);
- f) ridotta quota degli addetti al di sotto dei 30 anni (solo il 20% circa, in media), con punte elevate per DL, e estremamente basse per A e DA.
- g) tasso di sindacalizzazione piuttosto elevato in tutti i settori (40% degli addetti in media), con punte elevatissime in A e DA, e quote inferiori nell'industria in DE, DL, e nei servizi in J e O;
- h) elevata percentuale di addetti coinvolti in attività lavorative su più turni (in media 56%), spiegato non solo dalla elevata quota per la Sanità, ma anche per alcuni settori industriali quali DB, DE, DG, DH, DJ, DK.

Con riferimento alla classe dimensionale delle imprese (Tavola 24.2), e non considerando la classe con oltre 500 addetti in ragione della corrispondenza con il settore economico già richiamata in precedenza, occorre segnalare che:

- a) le imprese con ridotte dimensioni (<50 addetti) presentano, relativamente alle altre classi dimensionali, maggiori quote di operai con qualifiche elevate, di operai rispetto agli impiegati, di addetti maschi rispetto ad addetti femmine, di personale

sopra i 30 anni, di addetti con contratti a tempo determinato;

- b) nelle imprese di più ridotte dimensioni, la variabilità dell'occupazione risulta relativamente inferiore, mentre è più elevata in quelle grandi;
- c) la minore (maggiore) quota di addetti con qualifiche operaie elevate (basse) si ha per la classe dimensionale più elevata (tra i 200 ed i 500 addetti);
- d) il tasso di sindacalizzazione non è estremamente diverso tra classi dimensionali, anzi tale tasso nelle imprese di più ridotte dimensioni è più elevato di quello relativo alle altre classi dimensionali.

Le Tavole 25.1-3 evidenziano alcune caratteristiche inerenti l'organizzazione del lavoro all'interno delle imprese. In generale si rileva come solamente in pochi casi (pari al 13,1% del totale) per altro concentrati in alcuni settori (relativi alle categorie sindacali dei Metalmeccanici e Tessili) si sono effettuate modifiche alla articolazione degli orari di lavoro congiuntamente alla stipulazione dell'accordo di salario variabile. La complessità della organizzazione del lavoro (COMP), misurata come quantità media delle modalità della articolazione degli orari adottata, "scalata" in un *range* da 0 ad 1⁵⁰ è fortemente collegata alla appartenenza di una determinata impresa ad un particolare settore (relativi alle categorie sindacali Chimici e Sanità) ed anche l'analisi per classe

⁵⁰ Tutte le variabili successivamente riportate nella analisi del questionario, a meno di una differente indicazione, sono ricostruite su tale escursione (0-1), al fine di ottenere una efficace comparazione fra le stesse.

dimensionale sembra confermarlo, considerata la distorsione per la classe con oltre 500 addetti causata dalle aziende sanitarie.

Di particolare interesse risulta l'esame delle Tavole 26.1-3, ove sono riportati i valori di alcuni indici delle tipologie di partecipazione presenti all'interno delle imprese. Una prima visione congiunta dei valori ci permette immediatamente di verificare come tale partecipazione sia sostanzialmente di tipo informale, prevalendo in tutti i settori gli indici di partecipazione delle organizzazioni dei lavoratori (IPOO.LL.) e delle iniziative imprenditoriali per il coinvolgimento dei dipendenti (IIMAN) su quello della istituzione di una partecipazione di tipo "formale" all'interno delle imprese (IPFIMP)⁵¹. Ad esclusione della "anomala" classe oltre i 500 addetti gli indici appaiono in crescita all'aumentare della classe dimensionale ed inoltre risultano positivamente correlati fra loro⁵², indicazione della forma multidimensionale della partecipazione dei lavoratori adottata. Riguardo alle modalità indicate nei questionari, per la *partecipazione delle organizzazioni dei lavoratori* la più indicata è certamente quella relativa alle retribuzioni, a cui segue la modalità relativa alla organizzazione del lavoro. Non vengono invece indicate modalità più impegnative e complesse, quali decisioni su investimenti e

razionalizzazione degli impianti, relative all'impiego delle risorse umane, riguardanti la formazione professionale, oppure su aspetti innovativi di processo o di prodotto. Ci si limita invece ad interventi minimali, quali appunto la contrattazione sulle retribuzioni. La *partecipazione formale* si limita generalmente a consultazioni regolari tra lavoratori e direzione ed in ben pochi casi si estende a forme più "forti" quali istituzione di commissioni bilaterali. A conferma di questo le *iniziative delle direzioni aziendali per il coinvolgimento* dei lavoratori appaiono principalmente di tipo gerarchico su singoli individui e gruppi di lavoro. Nel complesso, comunque, gli indici di partecipazione evidenziano un basso grado di coinvolgimento dei lavoratori e delle loro organizzazioni nelle attività aziendali. La partecipazione delle organizzazioni dei lavoratori appare più elevata tra i chimici, nel commercio, tra gli alimentaristi, nella sanità, e fra i metalmeccanici, molto scarsa è invece in altre categorie; la partecipazione formale esiste solo per alimentaristi e metalmeccanici, molto meno per tessili, poligrafici e commercio, quasi assente negli altri casi; le iniziative aziendali risultano significative soprattutto per i Bancari e Telecomunicazioni, Chimici, Commercio e Metalmeccanici, mentre appaiono molto scarse nella sanità ove invece sarebbero certamente auspicabili.

Una comparazione fra la Tavola 26.1 e la precedente 25.1 ci permette di individuare un legame, confermato anche da un significativo coefficiente positivo di correlazione, fra complessità della

⁵¹ L'elenco di tali forme di partecipazione è quello indicato rispettivamente nelle domande n.10, 11 e 12 del questionario (Allegato 1).

⁵² Tale ipotesi è supportata anche da significativi, seppure non elevati, coefficienti di correlazione fra le variabili indicate.

articolazione degli orari di lavoro e ricerca di un coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori, a cui viene associato un elevato indice di partecipazione ricavato dall'accordo di salario variabile (Tavola 21.1)⁵³. Tuttavia, essendo tale comportamento strettamente collegato al settore di appartenenza e non distribuito generalmente sul complesso delle imprese, non si ottengono significativi risultati a livello generale come evidenziato dalla Tavola 26.4⁵⁴.

Le Tavole 27.1-3 riguardano le caratteristiche delle imprese circa l'introduzione di innovazioni tecnologico-organizzative e gli eventuali percorsi di formazione previsti, unitamente alla tipologia adottata (se presente) per la funzione di ricerca e sviluppo. I principali risultati di tale sezione del questionario sono successivamente illustrati nei Grafici 15.1-8.

Il grado e la complessità delle innovazioni adottate non appaiono estremamente elevati e significativi nelle imprese considerate. L'indicatore complessivo di innovazione si colloca attorno al valore 0,25 nel complesso delle imprese. La ripartizione dell'indice di innovazione in quattro differenti tipologie (mutamenti organizzativi, tecnici, commerciali, di prodotto), permette di osservare tuttavia come le imprese introducano principalmente

innovazioni di prodotto e tecniche (modificando il rapporto capitale/lavoro ed incidendo sul *mix* del fattore lavoro impiegato), queste ultime prevalentemente orientate a ridurre la quantità di lavoro richiesta per unità di prodotto, anche se piuttosto diffuse sono anche le innovazioni di tipo organizzativo e commerciali. Considerando le classi dimensionali, la propensione all'innovazione cresce all'aumentare del numero degli addetti; soprattutto appare in crescita la modalità organizzativa e commerciale, mentre le altre due modalità vengono utilizzate diffusamente in modo indifferenziato da imprese di diversa dimensione. Con riferimento ai settori, quelli con un maggior grado innovativo appaiono DG, DL, DN, DB, DH e G, mentre in negativo emerge O. In negativo, le innovazioni organizzative sono meno diffuse in A, DG, DH, DJ, DK, DM, quelle tecniche in A, DA, O, quelle di prodotto in DA, N e O, quelle commerciali in A, DE, DH, DN, e O. Relativamente più elevato è l'indicatore di formazione associato alle innovazioni adottate (0,4); anche esso cresce sensibilmente all'aumentare della classe dimensionale, passando da 0,3 a 0,5, e risulta particolarmente basso per DI, e O.

Inoltre, l'esame delle Tavole indicate evidenzia principalmente la presenza di una certa relazione fra introduzione delle innovazioni e propensione alla formazione del personale, la quale tuttavia non è rilevante in senso generale come si può osservare dalla elevata dispersione dei risultati presente nel Grafico 15.1. Al contempo se l'indice RS1, riferito alla presenza di funzioni di Ricerca e

⁵³ Questo comportamento è rilevabile in particolare in alcune imprese del settore chimico (DG) e nelle aziende della sanità (N).

⁵⁴ L'esiguità del numero dei dati disponibili non permette neppure una significativa analisi impiegando variabili *dummy* di settore; tuttavia, l'indice di partecipazione e quello riferito al coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori si presentano con una distribuzione sufficientemente comparabile.

Sviluppo interna o esterna, appare sostanzialmente elevato ed indifferentemente distribuito per settore economico e classe dimensionale, l'incremento dell'indice RS2 al crescere del numero degli addetti evidenzia la "internalizzazione" delle suddette funzioni per le imprese di elevata dimensione. In generale la relazione fra gli indicatori/modalità di R&S ed il grado di complessità innovativa delle imprese appare estremamente "debole" (Grafico 15.2), ed inoltre entrambi tali valori appaiono collegati alla dimensione delle imprese. Infatti come si può rilevare dal Grafico 15.3, il grado e la complessità delle innovazioni introdotte aumentano al crescere della classe dimensionale (in particolare nelle aziende con oltre 100 dipendenti)⁵⁵ ed allo stesso tempo, come già precedentemente indicato, l'aumento della dimensione dell'impresa conduce alla "internalizzazione" delle funzioni di Ricerca e Sviluppo (Grafico 15.4).

Un ulteriore aspetto che è opportuno considerare è rappresentato dall'eventuale legame tra grado innovativo delle imprese ed una particolare dimensione della complessità dell'organizzazione del lavoro, rappresentata dall'articolazione degli orari. Pur con la estrema cautela richiesta dal considerare una

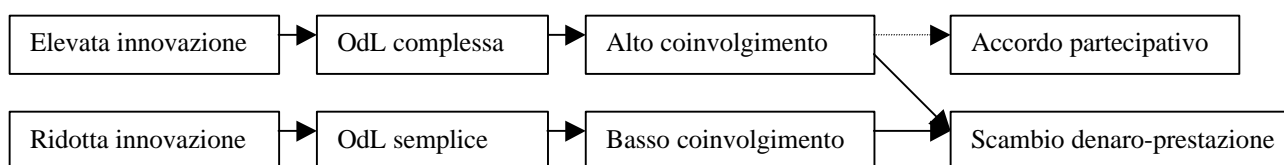
unica dimensione dell'organizzazione del lavoro, forse non necessariamente la più rilevante, sembra emergere per il complesso delle imprese un legame positivo tra grado di innovazione e dimensione considerata della complessità dell'organizzazione del lavoro. Oltre che dall'indice di correlazione semplice, tale relazione viene confermata per classe dimensionale d'impresa, come indicato nel Grafico 15.5: al crescere della dimensione d'impresa, cresce sia il grado innovativo che la complessità organizzativa rappresentata dalla articolazione degli orari. E' interessante anche sottolineare che tale relazione non si accompagna ad una relazione analoga tra il grado innovativo e gli indici di partecipazione e di incentivazione da noi costruiti. In particolare, per il complesso delle imprese classificate secondo la categoria sindacale il grado innovativo è molto debolmente correlato sia all'indice di partecipazione (in modo negativo) che a quello di incentivazione (in modo positivo), mentre appena più rilevante appare il legame (positivo) con l'indice di suddivisione del rischio (Grafici 15.6-8). Se l'esame è condotto per classe dimensionale, e senza considerare il comportamento della classe dimensionale più elevata (oltre 500 addetti), si ha che: a) le imprese di ridotte dimensioni associano basso grado di incentivazione con basso grado innovativo; b) per le imprese di medio-grandi dimensioni (tra i 50 ed i 500 addetti) i due indici sono entrambi più elevati, senza però che ciò consenta di individuare una qualche relazione significativa; c) se è vero che l'indice di suddivisione del rischio appare elevato per le piccole imprese (relativamente

⁵⁵ Tale affermazione è supportata anche dal valore crescente dei singoli indici delle innovazioni introdotte al crescere della classe dimensionale dell'impresa. Dalla Tavola 27.2 si notino infatti gli andamenti dell'indice di Innovazioni organizzative della produzione (IINORG), dell'Indice di innovazioni tecnologiche (IINTEC) e dell'Indice di innovazioni apportate al settore commerciale e/o distributivo (IINCOM). Esclusivamente l'Indice di innovazioni di prodotto (IINPRO) si mantiene costantemente elevato per tutte le classi dimensionali, evidenziando però alcune differenze importanti nell'esame per settore economico di appartenenza delle imprese.

meno innovative), emerge anche che dopo la soglia dei 50 addetti, al crescere della dimensione d'impresa, aumenta anche il grado innovativo e l'indice di suddivisione del rischio; d) l'indice di partecipazione appare in relazione inversa al grado innovativo - considerando le classi dimensionali -, con indice di partecipazione molto basso per le imprese delle classi dimensionali elevate (tra 100 e 500) che

hanno anche un maggiore grado innovativo, e indice di partecipazione più elevato per le imprese di classi dimensionali inferiori (minore 100 addetti), con grado innovativo inferiore alla media.

Considerato quanto detto con riferimento ai risultati che emergono dalle Tavole 25, 26 e 27, si può ipotizzare il seguente schema:



Se da un lato, un grado ridotto di innovazione può condurre ad una organizzazione del lavoro estremamente semplice ed alla non ricerca di partecipazione da parte dei lavoratori, concludendosi infine con una retribuzione flessibile fondata sulla suddivisione del rischio⁵⁶ o incentivante in modo tradizionale, dall'altro un elevato grado di innovazione ed una organizzazione del lavoro complessa che richiedono un altrettanto elevato coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori⁵⁷ non sempre

conducono ad accordi di tipo "partecipativo". Tale coinvolgimento si presenta sotto forma di iniziative delle direzioni aziendali di tipo prevalentemente gerarchico o nel migliore dei casi consultivo, a cui si associa anche un coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori su aspetti retributivi. Ciò risulterà confermato anche da una analisi di tipo quantitativo (per la quale si rimanda al paragrafo 6.3), da cui emerge che mentre il grado (molto basso) di partecipazione previsto dal contratto di premio di risultato viene positivamente influenzato dalla partecipazione di tipo formale nelle imprese (anche essa particolarmente scarsa), la (elevata) modalità contrattuale incentivante (cioè, il grado di incentivazione tradizionale previsto dal contratto) è indifferente rispetto alle modalità partecipative ed al loro grado, mentre il grado di suddivisione del rischio è

⁵⁶ Si è rilevato in questo caso anche una significativa correlazione dell'indice di suddivisione del rischio con la erogazione di somme ad una-tantum oltre all'accordo di salario variabile.

⁵⁷ Il coinvolgimento come descritto sopra, pur se significativamente correlato alla complessità della organizzazione del lavoro (precisamente alle modalità di articolazione degli orari di lavoro) risulta comunque sostanzialmente di tipo informale e fondato nella maggior parte dei casi su consultazioni fra lavoratori e direzione.

addirittura negativamente influenzato dalle iniziative di tipo partecipativo assunte dalle direzioni aziendali.

6.2 La contrattazione, le relazioni industriali e le aspettative delle imprese

Le caratteristiche relative alle modalità contrattuali adottate nelle imprese per le quali si possono analizzare le risposte al questionario riguardano principalmente le motivazioni che hanno indotto le parti alla stipulazione di accordi sulla organizzazione del lavoro e sulla erogazione di salario variabile. Inoltre è stata anche considerata la eventualità di una ulteriore quota salariale ad “una-tantum” erogata in un certo numero di imprese al fine di evitare un clima conflittuale derivato dal non-raggiungimento degli obiettivi previsti per l’erogazione minima del salario variabile.

Le motivazioni alla base della contrattazione sulla organizzazione del lavoro appaiono nelle Tavole 28.1-3 ripartite in:

- 1) orientate al mercato dell’impresa (IMER);
- 2) orientate al miglioramento della produzione/produttività (IPRO.);
- 3) orientate al miglioramento della qualità del prodotto (IQUA).

Alcune differenze settoriali si rilevano in particolare nel confronto fra la categoria dei metalmeccanici (elevato valore medio di tutti gli indici) e le rimanenti. Tuttavia, l’elevata varianza dei risultati non permette di avanzare alcuna ipotesi significativa circa la propensione di una certa tipologia di imprese (settore, classe dimensionale o categoria) a stipulare accordi sulla organizzazione del

lavoro per determinati ed univoci motivi. La rappresentazione a *cluster* proposta nel Grafico 16.1 indica comunque una “dissomiglianza” fra i valori degli indici di motivazione di produttività e qualità sicuramente inferiore a quella rilevata fra questi ultimi e la propensione ad orientamenti di mercato. Questo mostra come la motivazione che induce alla stipulazione di un accordo sulla organizzazione del lavoro sia soggetta ad una sorta di “differente ponderazione” per quanto riguarda, da un lato, la ricerca di un diverso posizionamento sul mercato e, dall’altro lato, il tentativo di migliorare le caratteristiche di produttività e qualità del prodotto. Per il complesso delle imprese tra le motivazioni di mercato prevale la variazione della domanda di mercato, tra le motivazioni di produttività si impone la necessità di una razionalizzazione ed infine, tra le motivazioni di qualità, prevale la riduzione dei tempi di consegna.

Con riferimento alle motivazioni che hanno indotto la direzione aziendale e le organizzazioni dei lavoratori alla stipulazione di un accordo sulle retribuzioni, nella seconda parte delle Tavole 28.1-3 si individuano i seguenti tre indici:

- a) motivazione di redditività (SVRED);
- b) motivazione di incentivazione (SVINC);
- c) motivazione di partecipazione (SVPAR).

Di particolare rilievo risulta l’esame della Tavola 28.2, ove gli indici sopra riportati appaiono in crescita all’aumentare del numero degli addetti nelle imprese, pur evidenziando ancora una volta “l’anomalia” della classe dimensionale oltre i 500 addetti. Inoltre, considerando le categoria sindacale, si

registrano valori elevati dell'indice di motivazione *redditività* per i Chimici e Edili-Legno, dell'indice di motivazione *incentivazione* soprattutto per Edili-Legno, infine dell'indice di motivazione *partecipazione* per gli Alimentaristi, Commercio e Sanità.

Inoltre, l'esame di tali variabili può essere effettuato tramite i Grafici 16.2-5 ove sono illustrate le relazioni esistenti fra queste e la quota degli specifici indicatori impiegati nell'accordo. Dai Grafici 16.2-4 si può osservare come esclusivamente alla motivazione di produttività sia associato l'impiego di opportuni indicatori di performance aziendale; al contrario, nel caso della redditività e della partecipazione, l'impiego di indicatori rispettivamente del primo e del terzo gruppo non è certamente da collegare alle motivazioni alla base degli accordi di salario variabile. Al contempo, tutti gli indici delle motivazioni previste per la contrattazione aziendale delle retribuzioni appaiono correlati all'indice sintetico di incentivazione, fattore che evidenzia come la ricerca di una qualsiasi motivazione di miglioramento delle performance aziendali induca le imprese ad intraprendere accordi sostanzialmente con caratteristiche tipiche della incentivazione tradizionale. Per il complesso delle imprese, tra le motivazioni di redditività prevale la ricerca di una maggiore competitività, mentre tra le motivazioni di incentivazione si impone la necessità di una riduzione del tasso di assenteismo. Occorre sottolineare come in alcuni casi si siano osservate risposte "personalizzate", cioè indicate direttamente da l'intervistato, alla

motivazione che ha indotto alla stipulazione di un accordo di salario variabile; fra queste prevale decisamente il "mantenimento del potere di acquisto del salario", obiettivo che dovrebbe figurare fra quelli perseguiti dalla contrattazione nazionale (o di primo livello).

Nella terza ed ultima parte delle Tavole 28.1-3 sono riportati gli indici di (a) razionalizzazione di un eventuale conflitto distributivo successivo alla stipulazione dell'accordo di salario variabile (SVRCON), e (b) quello per la ricerca di una defiscalizzazione del salario erogato a livello aziendale (SVDEC).

Il primo di questi evidenzia come in alcune imprese di determinati settori o categorie (precisamente, Metalmeccanici, Chimici ed Edili-Legno) successivamente alla stipulazione di un accordo di salario variabile, considerata la modesta o nulla quota salariale derivante dalla scarsa performance dell'impresa, sia stata erogata ugualmente una quota di salario una-tantum per evitare un clima di insoddisfazione fra i lavoratori. Oltre la rilevanza del settore di appartenenza dell'impresa, sono due gli aspetti interessanti derivanti dall'esame congiunto di tale indice con altre variabili:

- a) elevato utilizzo di tale forma di riduzione del conflitto soprattutto nelle piccole imprese;
- b) correlazione *positiva* dell'indice di razionalizzazione del conflitto con l'indice sintetico di suddivisione del rischio, e *negativa* con l'indice sintetico di incentivazione.

Questi comportamenti della variabile esaminata ci permettono di avanzare la

seguente considerazione: in buona parte dei casi ove sono stati stipulati accordi di salario variabile che prevedono quasi esclusivamente un meccanismo del tipo suddivisione del rischio di impresa, impiegando quindi indicatori desunti dai bilanci aziendali, si è resa opportuna una ulteriore erogazione salariale, dimostrando la prevalenza delle relazioni sindacali sul tentativo di *risk-sharing* esercitato dalle imprese e concordato comunque inizialmente dalle parti sociali in sede contrattuale. Ciò è avvenuto in particolare nelle piccole imprese, probabilmente a causa della elevata diffusione fra queste di accordi orientati alla suddivisione del rischio⁵⁸.

Infine viene esaminata la tendenza ad una “ricerca forte” dell’aspetto decontributivo assegnato agli accordi di salario variabile⁵⁹, considerando come tale la integrazione dell’eventuale precedente premio di produzione nella quota variabile. Questo indicatore, a differenza del precedente, è distribuito, seppure non uniformemente, nella maggior parte dei settori economici di appartenenza delle imprese. Il suo valore non appare elevato, con l’eccezione della categoria del Commercio, e dei settori DK e DJ. La Tabella 28.4 mostra tuttavia una non robusta evidenza a favore di una motivazione esplicita di tipo contributivo. Le risposte da parte degli intervistati alla motivazione di

convenienza fiscale alla base del salario variabile (Quesito n.24 del questionario) evidenziano che benché questa sia rigettata maggiormente per quelle imprese che presentano un indice per la decontribuzione inferiore alla media, il contrario non avviene per quelle imprese che presentano un indice per la decontribuzione superiore alla media.

Le Tavole 29.1-3 illustrano le caratteristiche relative alle relazioni sindacali all’interno delle imprese; in particolare vengono costruiti due indici (IDIF ed IPOS) per esaminare l’atteggiamento mantenuto dalle organizzazioni dei lavoratori a fronte delle richieste effettuate dai datori di lavoro, ed un terzo indice (ICLIMA) utile ad individuare il clima esistente all’interno dell’impresa successivamente alla stipulazione dell’accordo di salario variabile, anche al fine di giungere ad una prima valutazione degli aspetti inerenti la gestione dello stesso accordo.

L’esame dei primi due indici può avvenire sinteticamente mediante il Grafico 17.1, ove si evidenzia come al crescere del numero degli addetti di una impresa gli atteggiamenti delle organizzazioni sindacali si trasformino da prevalentemente di tipo difensivo ad altri di tipo positivo; tuttavia, l’estrema varianza a cui è soggetto l’indice delle azioni di tipo difensivo non permette di assegnare un giudizio “robusto” alla ipotesi indicata. Con riferimento alle correlazioni di tali indici con altre variabili o indici derivati dai questionari o dagli accordi, non si è rilevato alcun risultato significativo, ad ulteriore dimostrazione della irrilevanza dell’atteggiamento delle organizzazioni dei

⁵⁸ Si veda ad esempio come nella Tavola 21.2 il valore dell’indice di suddivisione del rischio sia, relativamente alle altre classi dimensionali, più elevato nelle imprese con meno di 50 addetti.

⁵⁹ Riguardo alla decontribuzione prevista sulle quote erogate a titolo di premio di risultato di tipo variabile si veda il D.L. 135/97.

lavoratori per la determinazione e successiva stipulazione di un accordo di salario variabile contenente precise modalità contrattuali⁶⁰.

Con riferimento al terzo indice, relativo al clima successivo all'accordo, in generale i risultati non appaiono positivi. Diversi settori, classi dimensionali, categorie presentano valori negativi dell'indice, suggerendo un peggioramento del clima aziendale, piuttosto che un miglioramento. Un valore negativo particolarmente elevato si ha nel settore della Sanità, mentre valori molto inferiori si hanno per altre componenti.

L'esame dei Grafici 17.2-3 (per classe dimensionale) e 17.5-6 (per categoria sindacale), inerenti eventuali *trade-off* fra i due indici di azione sindacale ed il clima post-accordo, non appare di particolare interesse se non per evidenziare ulteriormente l'anomalo comportamento del settore della sanità e, di conseguenza, delle imprese con classe dimensionale oltre i 500 addetti.

Infine, con la costruzione delle Tavole 30.1-2, si intende valutare le aspettative, naturalmente sempre da parte degli intervistati (delegati o responsabili sindacali), prevalenti nelle imprese considerate circa i futuri andamenti di alcune variabili, non esclusivamente riferite alla redditività aziendale. Tramite il Grafico 18, ove tali aspettative sono esaminate in relazione alla classe dimensionale di appartenenza delle imprese, si rileva come i rappresentanti dei lavoratori ritengano le loro imprese

generalmente in buono "stato di salute" sul fronte della redditività ed in particolare evidenziano come le stesse siano fortemente orientate a migliorare le loro esportazioni e la produttività. Al contempo si evidenziano tuttavia alcuni timori circa le possibili involuzioni del livello occupazionale, una significativa crescita dell'incertezza di mercato e dei costi diversi dal lavoro. La rappresentazione che emerge lascia quindi intravedere la presenza di margini significativi di contrattazione sul salario variabile in termini di *ability to pay* delle imprese.

6.3 Indici desunti dai questionari ed indici sintetici degli accordi: una analisi econometrica

Nella Tavola 31 viene presentata la matrice di correlazione fra le principali variabili individuate negli accordi di salario variabile e quelle ricavate dall'esame dei questionari sulle caratteristiche delle imprese. In ogni casella vengono indicati il coefficiente di correlazione fra le variabili, il numero di casi utili ed il relativo *p-value*.

Seguendo la struttura del questionario, si può osservare come con riferimento alle variabili riguardanti l'*occupazione* si evidenzia una relazione positiva fra il numero degli addetti e gli indici sintetici di suddivisione del rischio e di partecipazione. Tuttavia tale correlazione si dimostra scarsamente significativa, considerato che scompare nel momento in cui vengono eliminati i casi relativi alle aziende sanitarie (distorsione già

⁶⁰ Occorre inoltre rilevare come gli indici descritti sono in forte correlazione negativa fra loro, segnale almeno di una corretta costruzione degli stessi. Del resto il *trade-off* fra i due indici può essere facilmente verificabile anche dall'esame del Grafico 17.4.

rilevata in precedenza). Differente è invece il comportamento della relazione esistente fra la variabilità degli addetti e l'indice di incentivazione: il risultato, oltre ad essere confermato dalla ulteriore relazione con gli indicatori del gruppo 2, si mantiene pressoché inalterato a seguito della eliminazione di alcuni possibili fattori di distorsione dei risultati.

Con riferimento alla *partecipazione*, l'*organizzazione del lavoro* e l'*innovazione* presente all'interno delle imprese esaminate si può osservare una "robusta" relazione fra la complessità della articolazione degli orari di lavoro e l'indice di suddivisione del rischio, ed anche una altrettanto significativa relazione fra l'introduzione di innovazioni di prodotto e l'indice di incentivazione. Appare comunque preoccupante l'assenza di una qualsiasi relazione fra le diverse forme di partecipazione (formale e informale) presenti nelle imprese e le modalità contrattuali adottate nella stipulazione di accordi di salario variabile⁶¹.

Esaminando le *motivazioni della contrattazione* si osserva che l'indice di suddivisione del rischio è significativamente correlato alla ricerca della qualità nella contrattazione della organizzazione del lavoro, mentre con riferimento alla contrattazione sul salario variabile tutte le motivazioni (redditività, produttività e partecipazione) appaiono significativamente

correlate in modo positivo con il solo indice di incentivazione⁶².

Nell'ambito delle *relazioni industriali*, si evidenzia la relazione esistente fra la tipologia delle azioni sindacali e la quota salariale teorica: azioni positive (difensive) elevano (riducono) il valore teorico del premio di risultato. Al contempo il clima post-accordo mostra solamente una relazione, peraltro non-significativa, con gli indici di partecipazione e suddivisione del rischio⁶³.

Infine, per quanto riguarda le *aspettative* delle imprese, le sole relazioni significative che emergono sono quelle fra l'incremento di costi non imputabili al lavoro ed il grado di incertezza sul mercato, da un lato, e l'indice di suddivisione del rischio, dall'altro.

Nella ultima parte della Tavola 31 sono riportate le correlazioni fra le sole variabili rilevate dall'esame degli accordi di salario variabile. Oltre le correlazioni fra gli indici sintetici precedentemente esaminate, si nota come la loro significatività "rifletta" correttamente quella espressa dalle singole variabili che li compongono: questo può contribuire in parte a confermare la capacità stessa degli indici sintetici di cogliere in modo soddisfacente le modalità contrattuali adottate.

Al fine di individuare i possibili fattori alla base delle modalità di incentivazione, di suddivisione del rischio e di partecipazione

⁶¹ Questo aspetto può essere esteso anche alla presenza sia di formazione che ricerca e sviluppo nelle imprese.

⁶² Si osserva inoltre come tali motivazioni siano correlate anche alla variabilità del premio di risultato, sintomo di una pluralità di obiettivi perseguiti.

⁶³ La relazione illustrata non è significativa per gli stessi motivi illustrati nel capoverso inerente l'occupazione.

incorporate negli accordi e rappresentate dagli indici sintetici da noi costruiti, si è proceduto ad una analisi econometrica ove le variabili dipendenti sono appunto distintamente i tre indici sintetici. Nelle successive Tavole 32, 33 e 34 vengono presentati i risultati delle stime dei suddetti indici sintetici di suddivisione del rischio, incentivazione e partecipazione, in funzione delle variabili costruite dai questionari. Il tentativo è quello di verificare se, ed eventualmente in quale ragione, le caratteristiche (struttura occupazionale, organizzazione del lavoro, innovazione, relazioni industriali, motivazioni del premio di risultato, aspettative) delle imprese considerate abbiano dato luogo a modalità contrattuali diversificate.

Nella Tavola 32 sono presentate le stime, mediante il metodo OLS, dell'indice di *suddivisione del rischio* delle imprese che hanno effettuato la contrattazione aziendale del salario variabile. Vengono proposte quattro differenti stime di base: in esse vengono incluse le variabili ricavate dai questionari, con l'aggiunta (o l'esclusione) di *dummy* di settore, categoria sindacale e classe dimensionale. L'inserimento delle *dummy* è volta a trovare conferma delle ipotesi avanzate in precedenza circa la esistenza di una forte relazione fra le caratteristiche degli accordi ed il settore (e/o la categoria sindacale, la classe dimensionale) di appartenenza delle imprese. Uno sguardo alle statistiche riepilogative delle equazioni stimate ci permette di evidenziare la "ridotta capacità esplicativa" del modello adottato e quindi delle variabili incluse diverse dalle *dummy*; in particolare si nota come il

coefficiente R^2 (aggiustato) subisca una drastica riduzione nella equazione ove non vengono incluse le variabili *dummy* (equazione n.4). Si osserva inoltre che la migliore performance delle equazioni avviene con l'inserimento delle *dummy* relative al settore ed in particolare alla categoria sindacale (considerando R^2 aggiustato) di appartenenza delle imprese, mentre meno "affidabili" appaiono essere quelle con le *dummy* di classe dimensionale. Considerando in particolare il modello con le *dummy* di categoria sindacale⁶⁴, il processo di selezione ha portato alla equazione 1.1.3 che appare la più soddisfacente: si rileva che più del 60% della variabilità dell'indice di suddivisione del rischio è spiegato, in modo sufficientemente "robusto", positivamente dal grado complessivo di innovazione introdotta (IINNOV) e negativamente dalle iniziative manageriali (IINMAN), dalla variabilità del numero degli addetti, dalla complessità degli orari adottati nella organizzazione del lavoro (COMP) e dalle innovazioni di carattere tecnico (INNTEC), ovviamente una volta tenuto conto della influenza delle variabili *dummy*. Non altrettanto "robusta" appare l'influenza delle aspettative per le imprese, anche se da un lato crescita di fatturato e della flessibilità sul mercato del lavoro appaiono esercitare una azione negativa sull'indice in esame, dall'altro lato un incremento atteso dei costi e della produttività lo aumentano. Non significative appaiono invece variabili motivazionali alla base dell'introduzione del premio di risultato, del cambiamento

⁶⁴ Analoghi risultati si hanno adottando le altre due tipologie di *dummy*.

dell'organizzazione del lavoro, oppure il clima sindacale (azioni positive e/o azioni difensive), la partecipazione delle organizzazioni sindacali, la partecipazione formale, il tasso di sindacalizzazione. In sintesi, la modalità contrattuale di suddivisione del rischio non appare collegata a precisi obiettivi delle parti, eventualmente indicati nelle motivazioni della contrattazione del salario variabile, bensì alla propensione delle imprese ad innovare, alla complessità dell'organizzazione del lavoro, alla variabilità dell'occupazione ed in parte anche alla attenzione rivolta dalle organizzazioni sindacali all'andamento di alcuni indicatori desunti dai bilanci aziendali. Questo, come già indicato, in una stretta dimensione

Con riferimento alla stima dell'indice di *incentivazione* (Tavola 33), si può evidenziare in modo analogo al modello precedente la rilevanza assunta dalle variabili *dummy* nella "spiegazione" della sua variabilità (settore in particolare, più che classe dimensionale o categoria sindacale). Considerando il modello con *dummy* di settore, l'equazione 2.1.2 appare la più soddisfacente: si rileva l'influenza positiva esercitata sull'indice di incentivazione dalla variabilità degli occupati e dalle motivazioni di produttività (SVPRO) e partecipazione (SVPAR) alla base della introduzione del premio di risultato. Non significativa appare l'influenza del grado innovativo complessivo, anche se alcune tipologie di innovazioni introdotte appaiono rilevanti, con effetti positivi sulla modalità incentivante (mutamenti organizzativi e innovazione di prodotto), diversamente dal

modello precedente. Al contempo, sullo stesso indice agiscono con segno negativo la motivazione di produttività per la contrattazione della organizzazione del lavoro (IPRO) ed in misura meno rilevante alcune variabili di aspettativa delle imprese (fatturato e flessibilità del mercato del lavoro, analogamente al modello precedente). Una possibile ipotesi interpretativa che ci sentiamo di avanzare per tali risultati è la seguente: l'incentivazione di tipo tradizionale è elevata in particolare nelle imprese innovative (di prodotto) ed in fase di ristrutturazione, soprattutto organizzativa, con effetti significativi sul numero degli addetti, e ove i tentativi di incremento della produttività sono avvenuti mediante la contrattazione sul salario e *non* sulla organizzazione del lavoro (turni), cioè ove alla modalità della contrattazione sulla organizzazione del lavoro che coinvolge il sindacato è stata preferita la modalità di incentivazione di tipo tradizionale, spostando quindi l'attenzione delle imprese sul salario variabile quale strumento utile a raggiungere l'obiettivo di accrescere la produttività e competitività dell'impresa. Tutto questo, comunque, sempre nell'ambito del settore economico di appartenenza dell'impresa.

Nella Tavola 34 è indicata infine la stima dell'indice sintetico di *partecipazione*, per il quale si rileva immediatamente la scarsa "capacità esplicativa" delle variabili utilizzate: appare questo il modello con le performance peggiori. In questo caso, ancora più che nei precedenti, è evidente la quota di variabilità dell'indice "catturata" dalle variabili *dummy*, in particolare di categoria sindacale e di settore. Procedendo nella

valutazione come per le precedenti stime, il processo di selezione porta ad individuare le equazioni 1.1 e 2.1 come le più soddisfacenti: si rileva una influenza positiva sull'indice in esame esercitata dalla presenza di partecipazione formale all'interno delle imprese (IPFIMP), riconducibile sostanzialmente ad incontri periodici fra le parti, mentre molto più deboli sono i risultati circa le motivazioni di partecipazione nella contrattazione del salario variabile (SVPAR) e le azioni sindacali di tipo difensivo (IDIF). Al contrario esercitano una azione negativa il grado complessivo di innovazione introdotta

(IINNOV) e la variabilità degli addetti. Nessuna rilevanza assumono infine le aspettative sullo "stato di salute" dell'impresa e circa altre variabili economiche - istituzionali rilevanti per la stessa. In sostanza la partecipazione dei lavoratori appare "debolmente" spiegata dalla presenza di relazioni sindacali orientate al confronto sugli aspetti inerenti la conduzione delle imprese, al contempo la stessa sembra essere negativamente influenzata dal fatto che le imprese siano in fase di riorganizzazione, per quanto riguarda gli addetti e le innovazioni introdotte.

7. Conclusioni

Nella introduzione di questo lavoro avevamo individuato come le modalità contrattuali e la gestione del premio di risultato previste dall'accordo del luglio 1993 possano inserirsi a livello di impresa in differenti strategie o percorsi di adattabilità, riconducibili a due differenti tipologie di risposta alla crescente esigenza di concorrenzialità sul mercato dei prodotti ed al aumentato grado di incertezza dei mercati.

Da un lato, avevamo sottolineato la strategia di *flessibilità difensiva*, caratterizzata dal trinomio efficienza - contenimento dei costi - svalutazione/concorrenza di prezzo. Dall'altro, veniva indicata la strategia di *innovativa*, fondata sul trinomio efficienza - incentivazione - partecipazione.

Lungo la prima strategia, il premio di risultato funge da strumento principalmente redistributivo della redditività/produttività aziendale, che enfatizza di volta in volta, a seconda del contesto di mercato, i seguenti aspetti: riduzione del costo del lavoro, sua variabilità, incentivazione individuale dei lavoratori per accrescerne la produttività nel breve periodo, suddivisione del rischio di mercato con i lavoratori nel loro insieme.

Lungo la seconda strategia, il premio di risultato si fonda sugli aspetti di condivisione degli obiettivi, accrescimento delle competenze e delle capacità, controllo e gestione dei programmi di miglioramento

della competitività, di partecipazione sia economica che gestionale all'impresa.

Dall'indagine della contrattazione di secondo livello realizzata nel territorio di Udine successivamente al luglio 1993 appare emergere il prevalere della strategia di *flessibilità difensiva* piuttosto che di *flessibilità innovativa* almeno per quanto concerne le modalità di introduzione del premio di risultato.

Le modalità contrattuali dominanti per la determinazione del premio di risultato appaiono riconducibili soprattutto a meccanismi di *incentivazione tradizionale* e, in minor misura, di *suddivisione del rischio*. In entrambi i casi, la modalità *partecipativa* prevista in sede contrattuale appare particolarmente modesta, se non del tutto assente. La flessibilità salariale ricercata con l'applicazione del premio di risultato presenta quindi il carattere della tradizionale flessibilità, verso il basso e verso l'alto, delle retribuzioni, ai fini di contenimento e riduzione del costo del lavoro.

Le modalità contrattuali appaiono inoltre in diversi casi associare schemi di incentivazione tradizionale con altri tesi a realizzare una ripartizione del rischio imprenditoriale con i lavoratori. Si ha infatti evidenza dell'assenza di un qualsiasi *trade-off* fra suddivisione del rischio ed incentivazione, indice di una non ben definita volontà delle parti sociali nella scelta di opportuni accordi in relazione al perseguimento di precisi obiettivi aziendali. Inoltre, emerge l'esistenza di un significativo *trade-off* negativo fra partecipazione e suddivisione del rischio, che evidenzia il tentativo di trasferire parte del

rischio aziendale sui lavoratori a fronte di una ben modesta “concessione” sul versante della partecipazione di carattere economico e non-economico. Tale risultato può essere anche il riflesso di una debolezza complessiva delle rappresentanze sindacali, che si traduce a) nell'incapacità di intervenire su aspetti diversi da quello puramente retributivo (organizzazione del lavoro, innovazione e formazione, scelte di investimento); b) nella accettazione dei meccanismi privilegiati dalle imprese miranti alla suddivisione del rischio in cambio di potenziali incrementi retributivi. Infine, si registra anche un ridotto *trade-off* tra meccanismo di incentivazione (significativo) e grado di partecipazione (modesto) a livello di impresa, evidente preferenza da parte delle imprese (e forse dei lavoratori e delle loro rappresentanze sindacali) di schemi di incentivazione di tipo tradizionale rispetto a schemi retributivi con caratteristiche maggiormente partecipative.

Occorre osservare, inoltre, che le esperienze maturate forniscono indicazioni precise circa lo spazio delimitato che sino ad ora è stato concesso al ruolo prevalente del meccanismo *incentivante* in ragione di:

- a) un premio di risultato teorico non particolarmente elevato;
- b) modalità che appaiono rispondere maggiormente a logiche di settore e/o di categoria sindacale, piuttosto che di singola impresa.

La *contrattazione decentrata* evidenzia cioè una debole rispondenza alle specificità che il meccanismo incentivante dovrebbe enfatizzare, affidandosi piuttosto alla pratica della “replica” di esperienze contrattuali già

sottoscritte, e neppure verificate. Inoltre, anche nella pratica della erogazione del premio, le modalità adottate non contribuiscono a dar luogo ad una ridefinizione significativa dei differenziali salariali tra lavoratori, spesso applicandosi in modo indifferenziato tra i lavoratori o sulla base di parametri tradizionali non più rispondenti all'effettivo contributo degli stessi.

Ulteriore conferma di tale limite proviene dalla presenza nelle imprese di un certo grado di *razionalizzazione di un eventuale conflitto distributivo* presente nella fase di gestione dell'accordo di salario variabile. Successivamente alla stipulazione di un accordo di salario variabile, considerata la modesta o nulla quota salariale derivante dalla scarsa performance dell'impresa, in varie imprese è stata erogata ugualmente una quota di salario *una-tantum*, per evitare un clima di insoddisfazione fra i lavoratori. Tre sono gli aspetti tra loro collegati da rilevare al riguardo: anzitutto, elevato utilizzo di tale forma di riduzione del conflitto soprattutto nelle piccole imprese, ove il meccanismo formale incentivante è meno utilizzato rispetto a quello di suddivisione del rischio; in secondo luogo, la presenza di un legame positivo tra grado di razionalizzazione del conflitto e meccanismo di suddivisione del rischio; in terzo luogo, l'evidenza di un legame negativo tra lo stesso grado di razionalizzazione del conflitto ed il meccanismo di incentivazione. Questi risultati suggeriscono la seguente considerazione: in buona parte dei casi ove sono stati stipulati accordi di salario variabile che prevedono

quasi prevalentemente un meccanismo del tipo suddivisione del rischio di impresa, impiegando quindi indicatori desunti dai bilanci aziendali, si è resa opportuna una ulteriore erogazione salariale. Tale gestione del premio di risultato potrebbe dipendere da:

- a) prevalenza delle relazioni sindacali sul tentativo di *risk-sharing* esercitato dalle imprese e concordato comunque inizialmente dalle parti sociali in sede contrattuale;
- b) necessità di compensare una erronea individuazione del meccanismo più opportuno per collegare la quota flessibilizzata delle retribuzioni alle performance dell'impresa;
- c) una non prevista *ability to pay* delle imprese in questione che può indurre le stesse a concedere *una-tantum* retributive individuali ed indipendentemente dalle modalità stabilite *ex-ante* con le rappresentanze dei lavoratori.

Stante la ridotta rilevanza che le relazioni sindacali sembrano avere avuto nella fase *ex-ante* di determinazione delle modalità contrattuali relative al premio di risultato, sembra difficile che le stesse abbiano potuto esercitare una forte pressione *ex-post* per ottenere, nella "sostanza", quello che in precedenza non erano riuscite ottenere nella "forma". L'ipotesi (b), in congiunzione all'ipotesi (c) appare forse la più adatta per interpretare la presenza di razionalizzazione del conflitto nelle imprese considerate.

In sintesi, le innovazioni contrattuali introdotte con il premio di risultato non sembrano di ampia portata ed impatto, non sono particolarmente innovative ed appaiono seguire logiche piuttosto standardizzate. In tale contesto, il meccanismo incentivante dell'impegno dei lavoratori, pur se presente

dal punto di vista *formale*, corre il rischio di non potersi tradurre in incentivazione *sostanziale*, pur rimanendo entro una logica di tipo prettamente tradizionale. La sovrapposizione individuata tra meccanismi incentivanti e meccanismi di suddivisione del rischio probabilmente contribuisce essa stessa alla possibilità che si realizzi tale risultato non positivo. Una *ipotesi* che ci sentiamo di avanzare è che in effetti con l'introduzione del salario variabile, in ragione delle modalità concretamente adottate, l'obiettivo principale perseguito sia stato quello della riduzione dei costi (del lavoro) e della crescita della competitività di prezzo dei prodotti, che si configura come strumento complementare, in una prima fase, e sostitutivo, in una seconda fase, rispetto a quello ancor più tradizionale ancorché efficace nel breve periodo della svalutazione competitiva della moneta nazionale.

Tale ipotesi interpretativa sembra avvalorata dal fatto che anche il meccanismo *incentivante tradizionale* richiede per avere una qualche efficacia un minimo contenuto *partecipativo e di coinvolgimento da parte dei lavoratori ed una rispondenza nel mutamento del clima aziendale*, contenuto e rispondenza che appaiono invece estremamente limitati se non assenti nelle imprese considerate.

Le imprese esaminate risultano, a parere delle rappresentanze dei lavoratori, non particolarmente innovative dal punto di vista organizzativo – produttivo - commerciale, luoghi produttivi in cui la partecipazione *formale* dei lavoratori è praticamente assente, mentre quella *informale* riguarda prevalentemente argomenti essenziali (il

salario) per il sindacato ed è spesso di tipo gerarchico per la direzione d'impresa. Inoltre, le pratiche sindacali adottate dal lato delle rappresentanze dei lavoratori in ciascuna di tali imprese, sia quelle di tipo difensivo che di tipo positivo, non appaiono riflettersi nelle modalità contrattuali, le quali sembrano "impermeabili" rispetto all'agire sindacale. L'impatto della contrattazione e della gestione del premio di risultato non appare inoltre aver apportato un miglioramento al clima aziendale, almeno in senso partecipativo; sembra emergere una invarianza del clima o, peggio, una tendenza verso il rafforzamento di pratiche di tipo gerarchico.

Sulla base dei precedenti riscontri, siamo giunti quindi ad ipotizzare il seguente schema: se da un lato, un grado ridotto di innovazione può condurre ad una organizzazione del lavoro estremamente semplice ed alla non ricerca di partecipazione da parte dei lavoratori, concludendosi infine con una retribuzione flessibile fondata sulla suddivisione del rischio o incentivante in modo tradizionale, dall'altro un elevato grado di innovazione ed una organizzazione del

lavoro complessa che richiedono un altrettanto elevato coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori non sempre conducono ad accordi di tipo "partecipativo". Tale coinvolgimento si presenta sotto forma di iniziative delle direzioni aziendali di tipo prevalentemente gerarchico o, nel migliore dei casi, consultivo, a cui si associa anche un coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori su aspetti retributivi. Ciò è confermato anche dall'analisi di tipo quantitativo, dalla quale emerge che mentre il grado (molto basso) di partecipazione previsto dal contratto di premio di risultato viene positivamente influenzato dalla partecipazione di tipo formale nelle imprese (anche essa particolarmente scarsa), la (elevata) modalità contrattuale incentivante (cioè, il grado di incentivazione tradizionale previsto dal contratto) è indifferente rispetto alle modalità partecipative ed al loro grado, mentre il grado di suddivisione del rischio è addirittura negativamente influenzato dalle iniziative di tipo partecipativo assunte dalle direzioni aziendali.

Riferimenti bibliografici

- Akerlof G.A. - Yellen J.L. (a cura di) (1986), *Efficiency Wage Models of the Labor Market*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Antonelli G. - Leoni R. (1997), Cambiamento tecnologico e capitale umano: una introduzione, *Economia & Lavoro*, anno XXXI, n.3-4, pp.5-24.
- Banca d'Italia (1998), *Considerazioni Finali del Governatore della Banca d'Italia*, Roma, Banca d'Italia, 30 maggio.
- Banca d'Italia (1995, 1996, 1997), *Relazione Annuale della Banca d'Italia*, vari anni, Roma, Banca d'Italia.
- Biagioli M. (1996), Partecipazione agli utili, Università di Modena, Dipartimento di Economia Politica, *mimeo*.
- Biagioli M. - Cardinaleschi S. (1991a), *Salari ed incentivi*, Roma, Ediesse.
- Biagioli M. - Cardinaleschi S. (1991b), La diffusione di voci retributive legate ai risultati di azienda: una ricerca empirica sulla recente esperienza italiana, *Politiche del Lavoro*, n.14, pp.52-101.
- Biagioli M. - Curatolo S. (1997), La partecipazione dei lavoratori ai risultati economici dell'impresa. Una indagine econometrica su un panel di aziende metalmeccaniche di dimensioni medio-grandi, in Biagioli M. (a cura di), *Analisi economica delle relazioni industriali. Modelli teorici e studi empirici sull'esperienza italiana*, Napoli, ESI, pp.179-220.
- Blinder A.S. (a cura di) (1990), *Paying for Productivity*, Washington D.C., The Brookings Institution.
- Boyer R. (1988), Formalizing Growth Regimes, in Dosi *et al.* (a cura di), *Technical Change and Economic Theory*, London, Pinter.
- Boyer R. - Petit P. (1988), The Cumulative Growth Model Revisited, *Political Economy. Studies in the Surplus Approach*, vol.4, n.1, pp.23-44.
- Brandini *et al.* (1966), *Salari e produttività*, Milano, ISVET - Franco Angeli.
- Broglia B. - D'Aloia G. (1997), Il rapporto retribuzione - risultati nella contrattazione aziendale nell'industria, 1993-1995, Roma, IRES-CGIL e Monitor Lavoro, *mimeo*.
- Brusco S. - Fiorani G. - Solinas G. (1996), Competitività e partecipazione, Università di Modena, Dipartimento di Economia Politica, *mimeo*.
- Brusco S. - Solinas G. (1997), *Competitività e partecipazione*, Bologna, Il Mulino.
- Cable J.R. (1988), Is Profit-Sharing Participation ? Evidence on Alternative Firm Types from West Germany, *International Journal of Industrial Organization*, n.6, pp.121-137
- Cable J.R. - Wilson N. (1989) Profit-sharing and Productivity: An Analysis of UK Engineering Firms, *Economic Journal*, vol.99, n.396, pp.366-375.
- Cable J.R. - Wilson N. (1990) Profit-sharing and Productivity: Some further

- Evidence, *Economic Journal*, vol.100, n.401, pp.550-555.
- Cahuc P. - Dormont B. (1992), L'intéressement en France: allégement du cout salarial ou incitation à l'effort ?, *Economie et Statistique*, vol.18, n.257, pp.35-43.
- Cainarca G. - Sgobbi F. (1996), Quale spazio per l'estrazione del capitale cognitivo, *Economia e Lavoro*, vol.XXXI, n.3-4, pp. 25-41
- Carstensen V. - Gerlach K. - Hubler O. (1995), Profit Sharing in German Firms, in Buttler F.- Franz W. - Schettkat R. - Soschice D. (a cura di), *Institutional Frameworks and Labour Market Performance*, Routledge, London.
- Chiesi A.M. - Regalia I. - Regini M. (a cura di) (1995), *Lavoro e relazioni sindacali in Europa*, Roma, Nuova Italia Scientifica.
- Commissione Giugni (1997), Relazione Finale, Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993, Roma, dicembre, *mimeo*.
- Coriat B. (1995), Incentives, Bargaining and Trust: Alternative Scenarios for the Future of Work, *International Contribution to Labour Studies*, vol.5, pp.131-151.
- Cossentino F. - Prosperetti L. (1990), Gli accordi di gain-sharing in Italia: diffusione, motivazioni e valutazioni aziendali, *Produttività e Competitività*, n.3-4, settembre-dicembre, Bologna, Nomisma.
- Del Boca A. - Cupaiuolo E. (1997), Why Do Firms Introduce Financial Participation ?, Discussion Paper n.9702, Università di Brescia, Dip. di Scienze Economiche, *mimeo*.
- Einaudi L. (1949), *Lezioni di Politica Sociale*, Torino, UTET.
- Estrin S. - Geroski P. - Stewart G. (1988), Employee Share Ownership, Profit-Sharing and Partecipation (an Introduction), *International Journal of Industrial Organization*, vol. 6, n.1, pp.1-6.
- Estrin S. - Grout P. - Wadhvani S. (1987), Profit-sharing and Employee Share Ownership, *Economic Policy. A European Forum*, n.4, April, pp.13-62.
- Fabbri R. - Melotti M. - Pini P. (1998), Partecipazione e salario variabile: l'esperienza bolognese dopo l'accordo del 23 luglio 1993, Università di Ferrara, Quaderni del Dipartimento Economia, Istituzioni, Territorio n.3/1998 (<http://www.unife.it/deit>) *mimeo*; versione di sintesi in *Diritto delle Relazioni Industriali*, con il titolo "Partecipazione e salario variabile nel territorio di Bologna dopo l'accordo del 23 luglio 1993", n.3, 1998, pp.131-144.
- Felicetti G.F. (1995), *Sistemi di incentivazione e costo del lavoro*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri.
- Fitzroy F.R - Kraft K. (1987), Cooperation, Productivity, and Profit-Sharing, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 102, n.408 , pp.23-35.
- Gross S.E. - Backer J.P. (1993), The New Variable Pay Programs: How Some Succeed, Why Some Don't,

- Compensation and Benefits Review*, January-February, pp.51-56.
- Ichino A. (1989), Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?, *Politica economica*, vol.V, n.3, pp.463-491.
- Ichniowski C. - Shaw K. (1995), Old Dogs and New Tricks: The Determinants of the Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices, *Brookings Papers on Economic Activity, Micro*, pp.1-66.
- Killick T. (1995), Relevance, Meaning and Determinants of Flexibility, in Killick T. (a cura di), *The Flexible Economy. Causes and Consequences of the Adaptability of National Economies*, London, Routledge.
- Kruse D.L. (1993), Does Profit-sharing Affect Productivity ?, working paper n.4542, NBER, *mimeo*.
- Lanzavecchia G. (1996), *Il lavoro di domani*, Roma, Ediesse.
- Leoni R. – Tiraboschi A. – Vanoncini B. (1998), Accordi di partecipazione, performance d'impresa e guadagni di competitività: ipotesi per uno sviluppo dell'occupazione produttiva, Università degli Studi di Bergamo, *mimeo*.
- Mancinelli S. (1998), Incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione nelle transazioni di lavoro, work in progress, *mimeo*.
- Mariotti S. (a cura di) (1995), *Verso una nuova organizzazione della produzione*, Milano, Etas Libri.
- Marsden D. (1997), Management Practices and Unemployment, The Oecd Jobs Study, Working Paper Series, n.2, Paris, Oecd, *mimeo*.
- Marsden D. – Momigliano S. (1996), L'utilizzo di sistemi di incentivazione individuale nel pubblico impiego: problemi e possibili soluzioni, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.2, pp.35-70.
- Melotti M. - Pini P. (1996), Sistema contrattuale e dinamica delle retribuzioni. Risultati di una ricerca sul territorio di Bologna, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Bologna, n.258, giugno, *mimeo*; versione ridotta in corso di pubblicazione in Biagioli M. - Caroleo N. – Destefanis S. (a cura di) (1998), *Struttura della contrattazione, flessibilità e differenziali salariali in ambiti regionali*, Napoli, ESI, con il titolo "Contrattazione decentrata e salario variabile dopo l'accordo del luglio 1993. Risultati di una ricerca sul territorio di Bologna".
- Nuti D.M. (1986), Codetermination and Profit-Sharing, in *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, a cura di Eatwell J. et al., London, MacMillan, vol.1, pp.465-469.
- Nuti D.M. (1991), Cosa intendiamo per democrazia economica, *Politica ed economia*, n.7-8, pp.49-54.
- OECD (1995), Profit-Sharing in OECD Countries, *Employment Outlook 1995*, Paris, Oecd, pp.139-169.
- Paolucci E. (1997), Cambiamento organizzativo, sistemi retributivi e contrattazione aziendale dopo il Protocollo del Luglio 1993, Consiglio

Nazionale dell'Economia e del Lavoro,
Commissione dell'Informazione,
Novembre, mimeo

Pini P. (1997), Dinamica della produttività,
della domanda e dell'occupazione
industriale in nove paesi OCSE:
evidenza empirica di un modello di
crescita cumulativa, in Frey L. (a cura
di), *La disoccupazione nel lungo
periodo*, Bologna, Il Mulino, pp.89-160.

Prosperetti L. – Giulivi R. (1997), La
retribuzione per risultati nei processi di
cambiamento: l'impatto organizzativo,
culturale e relazionale, Primo Progress
Report, Milano, *mimeo*.

Prosperetti L. - Ravanelli R. - Caironi S.
(1996), Determinanti e risultati degli
accordi di partecipazione economica:
un'analisi econometrica, *Lavoro e
Relazioni Industriali*, n.2, pp.37-56.

Regini M. (1995), L'evoluzione dell'azione
sindacale in Europa, in *Lavoro e
relazioni industriali in Europa*, in
Chiesi A.M. - Regalia I. - Regini M. (a
cura di) (1995), pp.91-110.

Rossi F. (1997), La contrattazione aziendale
nel triennio 1994-1996, Roma, Centro
Studi Confindustria, dicembre, *mimeo*.

Salvati M. (1997), *La sinistra, il governo,
l'Europa*, Bologna, Il Mulino.