



# Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

**Quaderni del Dipartimento**

**n.13/1998**

**Ottobre 1998**

*La contrattazione aziendale del premio di  
risultato nelle imprese emiliano-romagnole:  
alcuni risultati preliminari*

**di Oreste Auleta - Roberto Fabbri - Meris Melotti - Paolo Pini**



**Università degli Studi di Ferrara**

*DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO*



**Università degli Studi di Bologna**

*DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE*

**Associazione  
Paolo Pedrelli**  
ONLUS



**Archivio Storico Sindacale  
Studi e Ricerche sul lavoro**

Via Marconi 69/E, 40122 BOLOGNA  
Tel. 051/294779 - 6087219 - Fax 249236  
e-mail: bo\_ass\_paolo\_pedrelli@er.cgil.it

**Ottobre 1998**

**La contrattazione aziendale del premio di  
risultato nelle imprese emiliano-romagnole:  
alcuni risultati preliminari<sup>ψ</sup>**

***di Oreste Auleta<sup>♦</sup> - Roberto Fabbri<sup>♥</sup> - Meris Melotti<sup>•</sup> - Paolo Pini<sup>\*S</sup>***

**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. 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. La dimensione dell'intero fenomeno su base territoriale ristretta (locale) deve in particolare 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. Essa richiederebbe quindi particolare attenzione da parte dei ricercatori e degli operatori istituzionali. La presente ricerca intende fornire un contributo in questa direzione, con una indagine sulla contrattazione del premio di risultato in una specifica area geografica del Paese, rappresentata dalla regione Emilia-Romagna. E' nostra convinzione che soprattutto la comprensione su base locale del fenomeno possa contribuire ad una discussione puntuale e senza "a priori" sui risultati dell'accordo del 23 luglio 1993 e sulle modifiche eventualmente da introdurre.

<sup>ψ</sup> Tale lavoro costituisce un aggiornamento di un testo presentato al convegno su "Tra concertazione e contrattazione decentrata. Gli accordi aziendali in Emilia-Romagna", CGIL Emilia Romagna, Bologna, 14-15 Luglio 1998. Vengono qui presentati alcuni risultati preliminari di una ricerca più ampia in corso di svolgimento sulla contrattazione aziendale sul premio di risultato nella regione Emilia-Romagna. Si ringrazia l'Ires Emilia-Romagna per aver messo a disposizione i contratti contenuti nella propria banca dati. Un ringraziamento va inoltre a Cristian Notari e Luca Rossi per l'analisi testuale di una parte dei contratti di salario variabile.

<sup>♦</sup> Dottorando di ricerca, Università degli Studi di Bologna, E-mail: auleta@spbo.unibo.it.

<sup>♥</sup> Collaboratore di ricerca, Università degli Studi di Ferrara, Facoltà di Economia, E-mail: rofabb@tin.it.

<sup>•</sup> Direttore Associazione Paolo Pedrelli, CGIL Bologna, Via Marconi 69/E, 40122 Bologna, E-mail: Meris\_Melotti/CGILER@er.cgil.it.

<sup>\*</sup> 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.

## **1. Introduzione**

Siamo a cinque anni dall'accordo del 23 luglio 1993 ed è iniziata da qualche tempo la discussione che ha avviato la fase della sua verifica, peraltro prevista dall'accordo stesso per la fine del 1997. Ci si è avvicinati 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 sia 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 è 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; Fabbri - 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 dalla regione Emilia-Romagna. E' nostra convinzione che soprattutto la comprensione su base locale del fenomeno possa contribuire ad una discussione puntuale e senza "a priori" sui risultati dell'accordo del 23 luglio 1993 e sulle modifiche eventualmente da introdurre.

## **2. Flessibilità difensiva vs. flessibilità innovativa: il ruolo del premio 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.

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, quella della *flessibilità difensiva*, 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, quella della *flessibilità innovativa*, 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 prodotto<sup>1</sup>. 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

---

<sup>1</sup> 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).

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.

Due tipologie di relazioni industriali appaiono caratterizzare il secondo modello. La prima, tipica del modello giapponese, privilegia le relazioni contrattuali di tipo *implicito* ed 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 dell'adozione di uno schema partecipativo dei lavoratori e del loro coinvolgimento nei processi decisionali con condivisione degli obiettivi d'impresa. In tal caso, il consolidamento del premio di risultato può costituire una delle caratteristiche che contribuiscono a rafforzare relazioni di lungo periodo tra lavoratori e impresa.

Sulla base delle considerazioni sopra svolte, la contrattazione decentrata del salario aziendale formalizzata con l'accordo del 23 luglio 1993 può essere intesa come strumento atto a perseguire tre differenti obiettivi:

- 1) incentivazione dello "sforzo lavorativo"<sup>2</sup>, crescita della produttività, e conseguente redistribuzione degli incrementi di produttività;
- 2) suddivisione del "rischio" d'impresa tra proprietà e lavoratori;
- 3) incremento della competitività dell'impresa mediante meccanismi "partecipativi".

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

<sup>2</sup> Ovvero, efficienza lavorativa, individuale e/o di gruppo.

esame varie caratteristiche del contratto, utili a catturare il differente grado di incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione.

Tra le varie caratteristiche contrattuali, una rilevanza particolare assume la scelta degli indicatori adottati per legare il premio di risultato alle performance delle imprese. Ai fini dell'analisi si è scelta una specifica classificazione degli indicatori impiegati per il collegamento delle performance aziendali alla quota salariale di tipo variabile sovrapponibile agli obiettivi della contrattazione di secondo livello:

indicatori di redditività aziendale, tesi ad individuare l'andamento delle performance economico-finanziarie dell'impresa sul mercato del prodotto<sup>3</sup>;

indicatori di produttività fisica, dati dal rapporto tra volumi di produzione, conformi a standard di qualità, e l'ammontare di prestazioni lavorative;

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

<sup>3</sup> In questa categoria sono stati inseriti tutti gli indicatori per i quali risulta particolarmente significativo il collegamento con una voce del bilancio aziendale.

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.).

Naturalmente l'analisi non può esaurirsi nell'esame degli indicatori adottati, ma si estende ad altre caratteristiche degli accordi, caratteristiche che sono di fondamentale importanza per valutare il diverso impiego di meccanismi incentivanti, di suddivisione del rischio e di tipo partecipativo previsti dalla contrattazione. Tra queste sono illustrate nel seguito, brevemente ed in via preliminare, quelle inerenti ad alcune modalità di erogazione del premio di risultato, quali il consolidamento del premio, la sua quota e variabilità, l'incidenza su altre voci associate alle retribuzioni<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> L'analisi in corso di svolgimento sulla contrattazione aziendale del premio di risultato in Emilia Romagna riguarda oltre agli indicatori utilizzati, l'insieme delle caratteristiche degli accordi. Tra queste vi sono:

- a) i parametri adottati per la erogazione individuale del premio;
- b) le finalità perseguite con l'accordo;
- c) l'ambito di impostazione dell'accordo;
- d) il personale coinvolto dalla variabilità del salario;
- e) i tempi di erogazione previsti;
- f) la quota del premio di risultato sulla paga base e la sua variabilità;
- g) il possibile consolidamento del premio distribuito;
- h) la durata dell'accordo;



### 3. Caratteristiche del database e risultati ottenuti

L'analisi riportata si basa su 935 accordi di salario variabile stipulati nel periodo 1 gennaio 1994 - 31 dicembre 1997 in altrettante imprese della regione Emilia Romagna su un totale di 1782 accordi relativi alla contrattazione integrativa e gestionale realizzata in 1475 imprese. Il database impiegato è quello dell'IRES Emilia Romagna, aggiornato alla data del 31 ottobre 1998. Tuttavia, il numero di accordi di salario variabile esaminato non coincide con il numero di accordi totale della stessa tipologia contenuti in quella banca dati. Ciò è dovuto al fatto che nella analisi che segue sono stati considerati unicamente gli accordi "fondamentali" di salario variabile, escludendo quindi i "rinnovi" che non hanno modificato in modo sostanziale il precedente accordo ed anche le tornate contrattuali non più in vigore nelle imprese in esame. In questo modo ad ogni impresa ove è stato adottato il sistema del premio di risultato è stato associato in modo univoco un solo accordo di tale tipologia.

Specificatamente sono due le categorie che vengono adottate nella analisi:

1) categoria sindacale di riferimento dei lavoratori dell'impresa.

---

i) le modalità di verifica dell'accordo.

Mediante la costruzione di indici sintetici basati sull'insieme di queste caratteristiche, vengono quindi individuate le modalità prevalenti previste nei contratti: diverso impiego di *meccanismi incentivanti*, di *suddivisione del rischio* e di *tipo partecipativo*.

2) classe dimensionale d'impresa, sulla base della distinzione in sei classi: 0-19, 20-49, 50-99, 100-249, 250-999, oltre 1000 addetti.

#### 3.1 Dimensione del fenomeno

La Tavola 1.1 mostra la distribuzione temporale della sottoscrizione degli accordi nel periodo in considerazione. Il suo esame, unitamente a quello del relativo Grafico 1, permette di individuare le seguenti caratteristiche:

- a) una elevata concentrazione temporale della sottoscrizione degli accordi per le varie categorie sindacali, 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) una prevalenza della sottoscrizione degli accordi negli anni centrali del periodo esaminato (solo il 24% degli accordi è stato sottoscritto nell'anno successivo a quello di firma del protocollo);
- c) una distribuzione degli accordi esaminati che evidenzia la notevole preponderanza dei "settori" manifatturieri, branche *tradizionali* nella economia industriale emiliano-romagnola (51,8% degli accordi sono sottoscritti nelle imprese afferenti alla categoria Metalmeccanici, il 14,7% nelle imprese afferenti a quella dei Chimici, il 13,3% nelle imprese afferenti a quella degli Alimentaristi), a fronte di una ridotta quota di accordi per altre categorie

quali ad esempio Credito (1,7%), Trasporti (0,6%) e Poligrafici (1,2%).

Dalla Tavola 1.2 si rileva come la maggior parte delle imprese interessate da accordi di salario variabile sia di dimensioni medio-piccole: il 59,7% degli accordi è stato stipulato in imprese con un numero di addetti inferiore a 100. Questo risultato sottolinea fortemente la diffusione della contrattazione del premio di risultato in imprese che non necessariamente hanno dimensioni elevate, come invece sembrava essere il caso per il decennio precedente.

### 3.2 Gli indicatori impiegati

L'esame per categoria sindacale degli indicatori impiegati negli accordi (Tavola 2.1) permette di rilevare alcuni comportamenti specifici delle categorie.

Un risultato importante che emerge è la netta prevalenza di indicatori di produttività tradizionale, appartenenti al secondo gruppo (57,4%), ed in secondo luogo di indicatori di redditività appartenenti al primo gruppo (33,3%), mentre molto inferiore è la quota degli indicatori di efficacia-efficienza, appartenenti al terzo gruppo (9,4%).

In particolare, si nota come le categorie dei Poligrafici e dei Trasporti non adottino alcun indicatore del terzo gruppo (efficacia-efficienza), utilizzando prevalentemente variabili tradizionali correlate alla produttività del lavoro. Anche le categorie degli Alimentaristi, Edili e dei Chimici presentano tale preferenza pronunciata verso indicatori di produttività (rispettivamente 63%, 67% e

70%), anche se in tal caso in queste tre categorie non è esclusa la presenza di indicatori del terzo gruppo.

Comportamenti di maggiore equilibrio relativo nella distribuzione degli indicatori appaiono nelle categorie dei Metalmeccanici e dei Tessili, per l'industria, e del Commercio e Credito per i servizi, pur privilegiando comunque tradizionali indicatori di produttività nel settore industriale e di redditività in quello dei servizi privati. I Metalmeccanici si segnalano comunque come la categoria che presenta la quota più elevata di indicatori del terzo gruppo, efficacia-efficienza.

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: il Commercio ed il Credito<sup>5</sup> per i servizi, ed i Tessili nell'industria. E' interessante anche osservare che la categoria dei Chimici, oltre ad essere caratterizzata da un ampio impiego di indicatori tradizionali di produttività, presenta il maggiore numero medio di indicatori impiegati per ogni accordo: 2,18, fortemente superiore alla media totale rilevata pari a 1,64 indicatori per accordo.

Dalla distribuzione degli indicatori in relazione alla classe dimensionale delle imprese (Tavola 2.2) si ottengono limitate informazioni aggiuntive, testimonianza della

<sup>5</sup> Per quanto riguarda la categoria del Credito, considerata la tipologia del servizio offerto ed il menù degli indicatori a disposizione, era comunque un risultato atteso.

scarsa rilevanza di tale fattore dimensionale nella determinazione dell'indicatore al quale correlare il salario aziendale di tipo variabile, come peraltro recenti analisi hanno evidenziato per altre realtà territoriali specifiche (Fabbri – Melotti – Pini, 1998; Fabbri – Pini, 1998). Risulta comunque che gli indicatori di redditività mostrano una relativa maggior diffusione nelle imprese di minori e di più grandi dimensioni, mentre quelli di produttività appaiono meno diffusi, sempre relativamente, nelle imprese di maggiori dimensioni. Infine, l'impiego degli indicatori di efficacia-efficienza aumenta al crescere della classe dimensionale.

Ulteriori informazioni provengono da una lettura della Tavola 3.1, ove vengono proposte:

- 1) la quota di accordi una tantum nei vari settori<sup>6</sup>.
- 2) la distribuzione settoriale degli accordi che prevedono la presenza congiunta di indicatori del primo e secondo gruppo (di redditività e produttività), escludendo quindi gli indicatori del terzo gruppo (di efficacia-efficienza);
- 3) la distribuzione settoriale degli accordi che prevedono almeno uno degli indicatori del primo, secondo o terzo gruppo;

L'erogazione di tipo una tantum risulta relativamente elevata in alcune categorie (Commercio, Trasporti, Metalmeccanici, con

---

<sup>6</sup> 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, ma al contempo definisce una quota erogata.

percentuali sopra la media); tuttavia nel complessivo tale forma di erogazione non emerge come caratteristica dominante nel panorama della contrattazione aziendale del territorio in esame (il 24,4% degli accordi prevedono una tantum con clausola di rinvio).

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 una specifica categoria industriale (Poligrafici) ed in uno dei servizi (Credito), mentre appare molto meno significativa nelle imprese metalmeccaniche

Il dato di maggiore rilevanza che emerge dalla Tavola 3.1, relativamente al terzo punto di cui sopra, è comunque la forte propensione per tutte le categorie ad adottare almeno un indicatore di produttività tradizionale (55,9% in media); significativa è pure la propensione ad adottare almeno un indicatore desunto dai bilanci aziendali (43,1% in media). Viceversa, nettamente inferiore è la propensione all'impiego di indicatori del terzo gruppo (13,7% in media), con una prevalenza di tale scelta in alcune categorie già precedentemente indicate. Solo tre categorie presentano una quota di accordi significativa con almeno un indicatore del terzo gruppo: Alimentaristi, Commercio e Metalmeccanici, a seguire Chimici e Tessili.

Nella Tavola 3.2 viene riproposto lo stesso tipo di analisi relativamente però alla classe dimensionale dell'impresa. Le seguenti caratteristiche sembrano emergere:

- a) incremento della "complessità" dell'accordo al crescere della dimensione dell'impresa (aumento del numero di

accordi che contengono due tipi di indicatori – gruppo I e II - al crescere del numero dei dipendenti), 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, come evidenziato anche dall'esame del Grafico 2. Gli accordi con la presenza di indicatori di efficacia-efficienza sono maggiormente diffusi nelle imprese di medio-grandi e grandi dimensioni, e molto meno in quelle al di sotto dei 50 addetti. Parallelamente, la quota degli accordi con la presenza di indicatori di produttività diminuisce leggermente per le imprese di maggiori dimensioni, mentre aumenta quella con indicatori di redditività.

### *3.3 Altre caratteristiche degli accordi*

Con riferimento al *consolidamento* della quota variabile, l'esame delle Tavola 4.1 permette di rilevare la scarsa presenza di qualsiasi forma di consolidamento del salario erogato: solamente nel 24% dei casi si prevede un trasferimento parziale o totale del

salario raggiunto su voci retributive di tipo strutturale; inoltre, solo nel 21% dei casi il salario erogato ha effetti su altre voci salariali quali il Trattamento di Fine Rapporto, prevedendo l'incidenza su tutte le voci retributive in un numero significativamente limitato di casi (8%).

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.

L'analisi mostra che il meccanismo del consolidamento della quota erogata sia sulle quote previste per gli anni successivi che per quanto riguarda l'incidenza sulle altre voci retributive, appare maggiormente applicato nelle categorie dei Metalmeccanici e dei Chimici. Al contempo, con riferimento alla classe dimensionale delle imprese (Tavola 4.2), il numero di accordi che prevede il consolidamento delle quote erogate a titolo di premio di risultato, come base di calcolo per gli anni successivi, appare maggiore nelle imprese con oltre 20 addetti. Opposto è il risultato con riferimento all'incidenza sulle voci salariali (TFR ed altre voci) *vs.* non incidenza: nelle imprese con oltre 50 addetti appare fortemente in riduzione il meccanismo di trasferimento dei benefici del premio di risultato ottenuto sulle altre voci salariali di carattere strutturale<sup>7</sup>.

Si consideri ora la quota della retribuzione flessibilizzata e la sua variabilità.

<sup>7</sup> Occorre comunque rilevare come tale fenomeno sia fortemente influenzato dalla forte presenza nelle classi dimensionali più elevate di imprese appartenenti al settore del Credito.

L'esame della frazione di retribuzione flessibilizzata in relazione alla categoria sindacale, riportata nella Tavola 5.1, evidenzia come la flessibilità media del salario sia sostanzialmente molto contenuta (inferiore al 5% della retribuzione prevista dai relativi CCNL), pur nell'ambito di notevoli escursioni presenti per le varie categorie sindacali di appartenenza. Infatti, occorre considerare come le quote qui riportate riguardano il salario variabile erogato per il massimo raggiungimento degli obiettivi previsti ed in alcuni casi è presumibile che tale erogazione molto difficilmente potrà essere ottenuta.

Considerando le singole categorie, una ridotta quota media si ha per i Trasporti, mentre più elevate sono quelle per gli Edili, Alimentaristi, Commercio e Poligrafici. Una notevole escursione tra valore minimo e massimo si ha per i Metalmeccanici, con una quota che può andare dallo 0,45% al 28 % a seconda dell'impresa, e per i Chimici, in modo analogo dallo 0,82% al 18%.

Relativamente alla classe dimensionale delle imprese (Tavola 5.2), si evidenzia una crescita generale del salario erogato come premio di risultato all'aumentare della dimensione dell'impresa. Inoltre è interessante rilevare anche la ridotta escursione (valore minimo e valore massimo) della quota di premio erogata dalle piccole imprese (< 20 addetti).

Con riferimento alla variabilità del premio di risultato, le Tavole 6.1-6.2 evidenziano che:

1. generalmente si osserva una contenuta variabilità della quota salariale erogata

(ben il 57,6% dei contratti prevedono una quota del premio di risultato garantita indipendentemente dai risultati conseguiti in termini di produttività e/o redditività), mentre i contratti che associano il conseguimento del premio al raggiungimento di obiettivi minimi o che prevedono più in generale anche la possibilità di premio nullo rappresentano il 15,4<sup>8</sup>;

2. alcune categorie (in particolare Alimentaristi ed Edili) appaiono comunque propense ad assegnare maggiore variabilità alle quote salariali erogate rispetto ad altre (ad esempio Metalmeccanici, Chimici, Tessili, Commercio);

3. non si riscontrano particolari differenze nelle modalità contrattuali relative alla variabilità del premio di risultato in relazione alla classe dimensionale delle imprese, con l'eccezione comunque significativa del gruppo di imprese di ridotte dimensioni (<50 addetti) che presentano una contenuta variabilità del premio di risultato relativamente a classi dimensionali maggiori (nelle imprese con un numero di addetti inferiore a 50, ben il 68% dei contratti prevedono una quota del premio di risultato garantita indipendentemente dai risultati conseguiti in termini di produttività e/o redditività).

---

<sup>8</sup> Tale percentuale diviene però pari al 36,8% se si considera anche la possibilità "0-Min-Max" che prevede l'erogazione di un premio soltanto se viene raggiunto un obiettivo definito (tale premio è nullo in caso di obiettivo non raggiunto, oppure se l'obiettivo è raggiunto assume un valore positivo all'interno di un "range" min.-max.).

#### 4. Una nota conclusiva provvisoria

Sulla base dell'analisi precedente svolta sembra possibile ipotizzare che tra le tre modalità contrattuali individuate, quella di *suddivisione del rischio* tra lavoratori e impresa, quella di *incentivazione individuale*, e quella *partecipativa* sia di tipo *economico* che *gestionale*, abbia prevalso soprattutto la seconda nella territorio regionale nel periodo successivo all'accordo del luglio 1993. Specificatamente, l'analisi degli indicatori utilizzati evidenzia come la dominanza di indicatori di produttività fisica rifletta una netta propensione a sottoscrivere accordi che si basano su meccanismi tradizionali di incentivazione, a cui si aggiunge tuttavia anche l'attenzione verso meccanismi di suddivisione del rischio centrati sull'adozione di indicatori di redditività. La compresenza in diversi casi aziendali di entrambi i meccanismi manifesta altresì la non consapevolezza circa il possibile *trade-off* tra meccanismo incentivante e meccanismo di suddivisione del rischio, già richiamato sul piano teorico ed empirico in altri lavori (Ichino, 1998; Melotti - Fabbri - Pini, 1998; Fabbri - Pini, 1998). Al contempo, deve essere segnalata il contenuto *partecipativo* relativamente modesto degli accordi esaminati. Sia l'analisi degli indicatori che di altre caratteristiche degli accordi (consolidamento, e variabilità) appare evidenziare che il premio di risultato, pur nella sua ridotta quota, sia concepito preferibilmente come strumento di flessibilizzazione e riduzione del costo del

lavoro, nella sua parte retributiva, piuttosto che come meccanismo di coinvolgimento economico e gestionale delle risorse umane all'attività dell'impresa. Al contempo, pur in tale logica non può non essere segnalata la bassa rilevanza che il premio appare avere sul complesso della retribuzione ed alla presenza significativa di meccanismi di garanzia minima: ciò è forse anche il risultato di linee di condotta perseguite (probabilmente con intensità differente) dalle parti sociali volte al contenimento di aspetti economico-gestionali innovativi da un lato, e di obiettivi di flessibilità retributiva dall'altro. Da questo punto di vista, l'analisi condotta sull'insieme della contrattazione in materie economiche (non solo salario variabile) appare supportare tale interpretazione<sup>9</sup>.

Un secondo aspetto che vorremmo segnalare all'attenzione delle componenti impegnate nella discussione sulla verifica del Protocollo del 23 luglio 1993 è rappresentato dal fatto che le modalità contrattuali prevalenti sembrano seguire una logica di categoria (o di settore economico) piuttosto che di impresa. La rilevanza molto modesta della dimensione d'impresa, che appare confermata nel completamento dell'analisi in corso, se confrontata con la rilevanza della categoria sindacale (e del territorio), potrebbe essere interpretata come un difficoltà di gestione dell'accordo del luglio 1993, almeno in quella parte nella quale si enfatizza che il premio di risultato deve corrispondere a

<sup>9</sup> I risultati ottenuti sull'insieme della contrattazione su materie economiche (e non solo) non sono oggetto di questo testo; per questi si rimanda il lettore ad un prossimo lavoro degli autori che è in fase di stesura.

criteri specificatamente d'impresa, di accrescimento di competitività, redditività, produttività, qualità in una ottica partecipativa. Da questo punto di vista, la *contrattazione decentrata* appare incorporare solo parzialmente le specificità d'impresa, affidandosi maggiormente a pratiche più sperimentate a livello di categoria<sup>10</sup>.

Tali valutazioni vengono qui proposte ovviamente come ipotesi interpretative piuttosto che come risultati definitivi derivabili da una analisi che è ancora in corso di svolgimento. Il completamento del lavoro consentirà certamente di trovare conferma o meno di tali ipotesi, peraltro avvalorate da risultati specifici derivanti da analisi, già realizzate, di sistemi locali significativi del territorio regionale.

## **Riferimenti bibliografici**

- 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.

<sup>10</sup> In questa direzione sembra ad esempio collocarsi l'esperienza compiuta nel territorio di Udine, per il quale è disponibile una indagine più approfondita di quella per ora realizzata nel territorio emiliano-romagnolo (Fabbri - Pini, 1998).

- Biagioli M. (1996), Partecipazione agli utili, Università di Modena, Dipartimento di Economia Politica, *mimeo*.
- 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.
- Broglià 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.
- Del Boca A. – Cupaiuolo E. (1997), Why Do Firms Introduce Financial Participation ?, Discussion Paper n.9702, Università di Brescia, Dip. di Scienze Economiche, *mimeo*.
- Estrin S. - Geroski P. - Stewart G. (1988), Employee Share Ownership, Profit-Sharing and Participation (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*; in corso di pubblicazione in *Economia & Lavoro*, n.4, 1998; versione di sintesi pubblicata 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.
- Fabbri R. – Pini P. (1998), La recente contrattazione aziendale sul premio di risultato nelle imprese del territorio di Udine, Università di Ferrara, Quaderni del Dipartimento Economia, Istituzioni, Territorio, n.10/1998, (<http://www.unife.it/deit>) *mimeo*.
- 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.

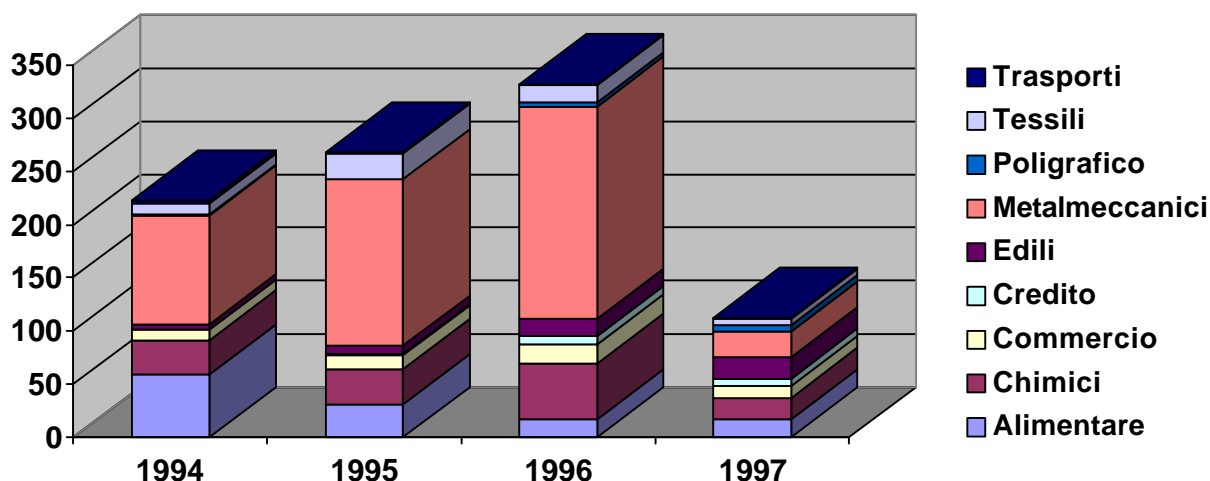


- Ichino A. (1989), Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?, *Politica economica*, vol.V, n.3, pp.463-491.
- Ichniowski C. - Shaw K. (1995), Old Dogs and New Tricks: The Determinants of the Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices, *Brookings Papers on Economic Activity, 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*.
- 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*.
- 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*.
- 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".
- 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*
- 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.
- Rossi F. (1997), La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996, Roma, Centro Studi Confindustria, dicembre, *mimeo*.

**Tavola 1.1: Distribuzione temporale degli accordi per categoria sindacale**

<b>Categoria</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>Totale</b>
<b>Alimentaristi</b>	59	31	17	17	124
<b>Chimici</b>	32	33	52	20	137
<b>Commercio</b>	10	13	18	11	52
<b>Credito</b>	0	1	8	7	16
<b>Edili</b>	5	8	16	20	49
<b>Metalmeccanici</b>	103	157	200	24	484
<b>Poligrafici</b>	1		4	6	11
<b>Tessili</b>	10	24	16	6	56
<b>Trasporti</b>	3	1	1	1	6
<b>Totale</b>	223	268	332	112	935

**Grafico 1: Distribuzione temporale degli accordi per categoria sindacale**



**Tavola 1.2: Distribuzione temporale degli accordi per classe dimensionale**

<b>Classe dimensionale</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>Totale</b>
<b>1-19 addetti</b>	10	26	20	18	74
<b>20-49 addetti</b>	49	96	98	35	278
<b>50-99 addetti</b>	47	61	84	14	206
<b>100-249 addetti</b>	65	50	69	22	206
<b>250-999 addetti</b>	35	26	44	14	119
<b>Oltre 1000 addetti</b>	16	8	14	9	47
<b>Non disponibile</b>	1	1	3	0	5
<b>Totale</b>	223	268	332	112	935

**Tavola 2.1: Distribuzione % degli indicatori impiegati per categoria sindacale**

<b>Categoria</b>	<b>Ind. gruppo 1</b>	<b>Ind. gruppo 2</b>	<b>Ind. gruppo 3</b>	<b>Totale (val. ass.)</b>
<b>Alimentaristi</b>	26,92	63,25	9,83	234
<b>Chimici</b>	23,15	70,47	6,38	298
<b>Commercio</b>	50	41,67	8,33	96
<b>Credito</b>	58,62	37,93	3,45	29
<b>Edili</b>	31,58	67,11	1,32	76
<b>Metalmeccanici</b>	35,1	52,44	12,46	698
<b>Poligrafici</b>	36,36	63,64	0	22
<b>Tessili</b>	44,59	48,65	6,76	74
<b>Trasporti</b>	50	50	0	4
<b>Totale</b>	33,25	57,35	9,41	
<b>Totale (val. ass.)</b>	509	878	144	1531

**Tavola 2.2: Distribuzione % degli indicatori impiegati per classe dimensionale**

<b>Classe dimensionale</b>	<b>Ind. gruppo 1</b>	<b>Ind. gruppo 2</b>	<b>Ind. gruppo 3</b>	<b>Totale (val. ass.)</b>
<b>1-19 addetti</b>	35,62	57,53	6,85	73
<b>20-49 addetti</b>	32,46	60,23	7,31	342
<b>50-99 addetti</b>	33,44	58,36	8,2	317
<b>100-249 addetti</b>	29,12	58,95	11,93	419
<b>250-999 addetti</b>	37,55	53,59	8,86	237
<b>Oltre 1000 addetti</b>	37,7	50,82	11,48	122
<b>Non disponibile</b>	42,86	42,86	14,29	21
<b>Totale</b>	33,25	57,35	9,41	
<b>Totale (val. ass.)</b>	509	878	144	1531

**Tavola 3.1: Distribuzione % delle tipologie di accordi per categoria sindacale**

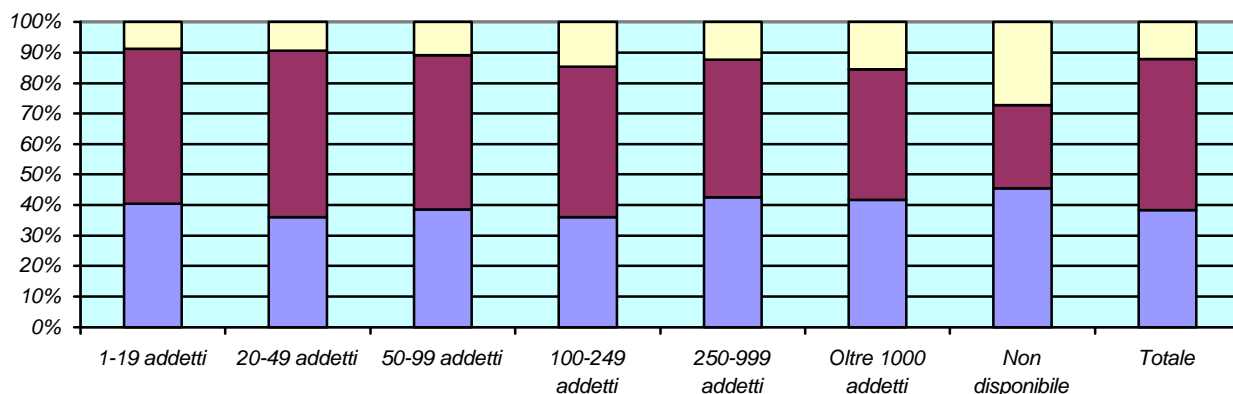
<b>Categoria</b>	<b>Una-Tantum e rinvio</b>	<b>Presenza gruppo 1 &amp; gruppo 2</b>	<b>Presenza di ind. del gruppo 1</b>	<b>Presenza di ind. del gruppo 2</b>	<b>Presenza di ind. del gruppo 3</b>
<b>Alimentaristi</b>	9,68	20,97	44,35	79,03	17,74
<b>Chimici</b>	21,17	24,82	40,15	71,53	12,41
<b>Commercio</b>	25,00	17,31	61,54	44,23	13,46
<b>Credito</b>	6,25	43,75	87,50	56,25	6,25
<b>Edili</b>	22,45	26,53	38,78	67,35	2,04
<b>Metalmeccanici</b>	30,79	13,84	39,05	45,45	15,50
<b>Poligrafici</b>	0,00	45,45	63,64	81,82	0,00
<b>Tessili</b>	19,64	32,14	53,57	55,36	8,93
<b>Trasporti</b>	33,33	0,00	33,33	33,33	0,00
<b>Totale</b>	<i>24,39</i>	<i>19,14</i>	<i>43,10</i>	<i>55,94</i>	<i>13,69</i>

**Tavola 3.2: Distribuzione % delle tipologie di accordi per classe dimensionale**

<b>Classe dimensionale</b>	<b>Una-Tantum e rinvio</b>	<b>Presenza gruppo 1 &amp; gruppo 2</b>	<b>Presenza di ind. del gruppo 1</b>	<b>Presenza di ind. del gruppo 2</b>	<b>Presenza di ind. del gruppo 3</b>
<b>1-19 addetti</b>	39,19	10,81	31,08	39,19	6,76
<b>20-49 addetti</b>	32,01	14,03	32,73	49,64	8,63
<b>50-99 addetti</b>	28,16	20,39	41,26	54,37	11,65
<b>100-249 addetti</b>	14,56	21,84	48,06	66,02	19,42
<b>250-999 addetti</b>	15,97	21,85	54,62	57,98	15,97
<b>Oltre 1000 addetti</b>	6,38	38,30	74,47	76,60	27,66
<b>Non disponibile</b>	0,00	20,00	100,00	60,00	60,00
<b>Totale</b>	<i>24,39</i>	<i>19,14</i>	<i>43,10</i>	<i>55,94</i>	<i>13,69</i>

**Grafico 2: Distribuzione % delle tipologie di accordi per classe dimensionale**

■ Presenza di ind. del gruppo 1   ■ Presenza di ind. del gruppo 2   □ Presenza di ind. del gruppo 3



**Tavola 4.1: Distribuzione % degli accordi che prevedono il consolidamento della quota erogata per categoria sindacale**

<b>Categoria</b>	<b>Nessun cons.</b>	<b>Cons. inferiore al 50%</b>	<b>Cons. superiore al 50%</b>	<b>Incidenza su altre voci salariali n.d.</b>	<b>Nessuna incidenza</b>	<b>TFR</b>	<b>Tutte le voci salariali</b>
<b>Alimentaristi</b>	86,29	8,06	5,65	39,52	55,65	2,42	2,42
<b>Chimici</b>	72,99	12,41	14,6	48,91	35,77	5,11	10,22
<b>Commercio</b>	94,23	3,85	1,92	57,69	36,54	5,77	0,00
<b>Credito</b>	100,00	0,00	0,00	56,25	43,75	0,00	0,00
<b>Edili</b>	81,63	6,12	12,2	38,78	44,90	2,04	14,29
<b>Metalmeccanici</b>	69,63	11,16	19,2	48,14	24,17	16,94	10,74
<b>Poligrafici</b>	100,00	0,00	0,00	45,45	36,36	9,09	9,09
<b>Tessili</b>	80,36	10,71	8,93	35,71	30,36	32,14	1,79
<b>Trasporti</b>	100,00	0,00	0,00	83,33	16,67	0,00	0,00
<b>Totale</b>	<i>76,04</i>	<i>9,84</i>	<i>14,1</i>	<i>46,74</i>	<i>32,62</i>	<i>12,30</i>	<i>8,34</i>

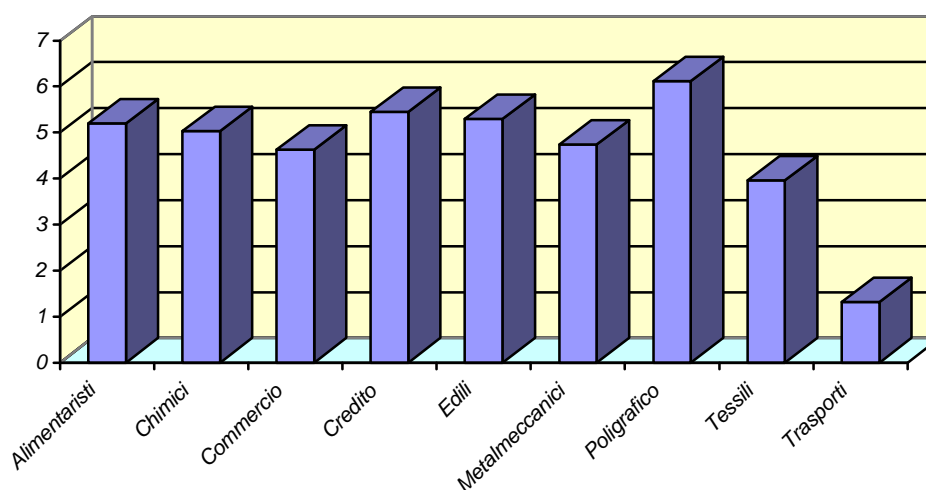
**Tavola 4.2: Distribuzione % degli accordi che prevedono il consolidamento della quota erogata per classe dimensionale**

<b>Classe dimensionale</b>	<b>Nessun cons.</b>	<b>Cons. inf. al 50%</b>	<b>Cons. sup. al 50%</b>	<b>Incid. su altre voci salariali n.d.</b>	<b>Nessuna incid.</b>	<b>TFR</b>	<b>Tutte le voci salariali</b>
<b>1-19 addetti</b>	83,78	6,76	9,46	45,95	32,43	9,46	12,16
<b>20-49 addetti</b>	77,7	5,76	16,55	42,81	33,81	12,23	11,15
<b>50-99 addetti</b>	77,18	8,74	14,08	42,72	33,98	16,02	7,28
<b>100-249 addetti</b>	71,84	14,08	14,08	44,66	33,01	15,05	7,28
<b>250-999 addetti</b>	72,27	13,45	14,29	59,66	26,89	8,40	5,04
<b>Oltre 1000 addetti</b>	74,47	17,02	8,51	61,70	34,04	0,00	4,26
<b>Non disponibile</b>	100,00	0,00	0,00	80,00	20,00	0,00	0,00
<b>Totale</b>	<i>76,04</i>	<i>9,84</i>	<i>14,12</i>	<i>46,74</i>	<i>32,62</i>	<i>12,30</i>	<i>8,34</i>

**Tavola 5.1: Quota (% sul CCNL) minima, media e massima di salario variabile erogato per categoria sindacale**

<b>Categoria</b>	<b>Minima</b>	<b>Media</b>	<b>Massima</b>
<b>Alimentaristi</b>	0,63	5,20	11,51
<b>Chimici</b>	0,82	5,03	17,88
<b>Commercio</b>	0,93	4,63	12,94
<b>Credito</b>	1,33	5,45	8,45
<b>Edili</b>	0,98	5,29	11,80
<b>Metalmecanici</b>	0,45	4,74	28,02
<b>Poligrafici</b>	3,27	6,12	10,30
<b>Tessili</b>	0,89	3,96	8,27
<b>Trasporti</b>	0,78	1,32	1,59
<b>Totale</b>	0,45	4,83	28,02

**Grafico 3: Quota media erogata per categoria sindacale**



**Tavola 5.2: Quota (% sul CCNL) minima, media e massima di salario variabile erogato per classe dimensionale**

<b>Classe dimensionale</b>	<b>Minima</b>	<b>Media</b>	<b>Massima</b>
<b>1-19 addetti</b>	0,48	3,81	8,91
<b>20-49 addetti</b>	0,45	4,15	15,86
<b>50-99 addetti</b>	0,57	4,80	12,11
<b>100-249 addetti</b>	0,53	5,07	14,63
<b>250-999 addetti</b>	0,89	5,79	28,02
<b>Oltre 1000 addetti</b>	0,76	6,89	17,88
<b>Non disponibile</b>	4,36	6,43	9,14
<b>Totale</b>	0,45	4,83	28,02

**Tavola 6.1: Variabilità delle quota salariale prevista negli accordi per categoria sindacale**

<b>Categoria</b>	<b>nd +</b>	<b>Base ^</b>	<b>Min - Max #</b>	<b>0 - Min - Max *</b>	<b>0 - Max @</b>	<b>Si - No \$</b>	<b>Totale</b>
<b>Alimentaristi</b>	3	9	51	44	15	2	124
<b>Chimici</b>	5	31	45	34	21	1	137
<b>Commercio</b>	4	13	20	6	8	1	52
<b>Credito</b>	2	1	7	2	4	0	16
<b>Edili</b>	4	11	11	14	7	2	49
<b>Metalmeccanici</b>	23	134	171	82	55	19	484
<b>Poligrafici</b>	2	0	6	2	1	0	11
<b>Tessili</b>	5	9	18	16	5	3	56
<b>Trasporti</b>	4	1	1	0	0	0	6
<b>Totale</b>	52	209	330	200	116	28	935
<b>Totale (%)</b>	5,56	22,35	35,29	21,39	12,41	2,99	100,00

Note:

(+) Il valore *nd* indica una variabilità non definita della erogazione salariale.

(^) Il valore *Base* è riferito alle erogazioni ad una-tantum (in cifra fissa) ed a casi di modesta entità della quota variabile del salario (<5%) relativamente ad una congiunta erogazione salariale, di tipo aziendale, in cifra fissa.

(#) Il valore *Min - Max* è riferito ad erogazioni salariali che presentano un limite minimo, al disotto del quale viene in ogni caso erogata una quota in cifra fissa indipendentemente dal risultato ottenuto, ed uno massimo.

(\*) Il valore *0 - Min - Max* è riferito ad erogazioni salariali la cui variabilità è successiva al raggiungimento di un obiettivo ritenuto indispensabile per ottenere un premio di risultato.

(@) Il valore *0 - Max* è riferito ad erogazioni salariali di tipo variabile totalmente collegate al risultato ottenuto, con la presenza comunque di un vincolo sul valore massimo.

(\$) Il valore *Si - No* indica una erogazione salariale concessa in forma discreta esclusivamente al raggiungimento degli obiettivi previsti.

**Tavola 6.2: Variabilità delle quota salariale prevista negli accordi per classe dimensionale**

<b>Classe dimensionale</b>	<b>nd +</b>	<b>Base ^</b>	<b>Min - Max #</b>	<b>0 - Min - Max *</b>	<b>0 - Max @</b>	<b>Si - No \$</b>	<b>Totale</b>
<b>1-19 addetti</b>	5	31	19	11	6	2	74
<b>20-49 addetti</b>	14	81	94	49	29	11	278
<b>50-99 addetti</b>	13	48	69	48	23	5	206
<b>100-249 addetti</b>	5	31	75	50	37	8	206
<b>250-999 addetti</b>	12	17	45	30	14	1	119
<b>Oltre 1000 addetti</b>	3	1	26	11	5	1	47
<b>Non disponibile</b>			2	1	2		5
<b>Totale</b>	52	209	330	200	116	28	935
<b>Totale (%)</b>	5,56	22,35	35,29	21,39	12,41	2,99	100,00

Note:

(+) Il valore *nd* indica una variabilità non definita della erogazione salariale.

(^) Il valore *Base* è riferito alle erogazioni ad una-tantum (in cifra fissa) ed a casi di modesta entità della quota variabile del salario (<5%) relativamente ad una congiunta erogazione salariale, di tipo aziendale, in cifra fissa.

(#) Il valore *Min - Max* è riferito ad erogazioni salariali che presentano un limite minimo, al disotto del quale viene in ogni caso erogata una quota in cifra fissa indipendentemente dal risultato ottenuto, ed uno massimo.

(\*) Il valore *0 - Min - Max* è riferito ad erogazioni salariali la cui variabilità è successiva al raggiungimento di un obiettivo ritenuto indispensabile per ottenere un premio di risultato.

(@) Il valore *0 - Max* è riferito ad erogazioni salariali di tipo variabile totalmente collegate al risultato ottenuto, con la presenza comunque di un vincolo sul valore massimo.

(\$) Il valore *Si - No* indica una erogazione salariale concessa in forma discreta esclusivamente al raggiungimento degli obiettivi previsti.