



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

**Quaderni del Dipartimento**

**n.3/1998**

**Marzo 1998**

*Partecipazione e salario variabile:  
l'esperienza bolognese dopo l'accordo del 23 luglio 1993*

**Roberto Fabbri - Meris Melotti - Paolo Pini**

**Marzo 1998**

**Partecipazione e salario variabile:  
l'esperienza bolognese dopo l'accordo del 23 luglio 1993<sup>♦</sup>**

***Roberto Fabbri<sup>©</sup> - Meris Melotti<sup>a</sup> - Paolo Pini<sup>S</sup>***

**Sommario:** La diffusione dei contratti aziendali che prevedono il premio di risultato legato alla performance dell'impresa è aumentata considerevolmente dopo l'accordo del luglio 1993, applicandosi ad imprese industriali non solo di grandi dimensioni ed estendendosi ai servizi. Anche a livello locale, la dimensione del fenomeno è divenuta molto significativa. Il presente lavoro si propone di analizzare la contrattazione aziendale sul salario variabile nella provincia di Bologna e di esaminare le modalità, previste nei contratti stipulati dal 1994 al 1997, con le quali la variabilità della retribuzione è collegata ai risultati conseguiti

dalle imprese. Due sono i meccanismi che stanno alla base della variabilità del salario: 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 emerge il contenuto partecipativo dei lavoratori, sia di tipo economico sia di tipo gestionale. L'analisi qui proposta intende individuare le diverse modalità (incentivazione vs. suddivisione del rischio) che possono essere dedotte dai contratti aziendali sottoscritti, ed individuare il differente grado partecipativo.

Classificazione JEL: O33, O47, J23

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

---

♦ Gli autori ringraziano Loris Lugli e l'IRES Emilia Romagna per aver messo a disposizione i contratti sul salario variabile sottoscritti nei settori industriali dal 1993, Maurizio Gentilini e Paolo Sidoti per il loro contributo nella costruzione del database relativo ai contratti del settore metalmeccanico, ed i responsabili delle varie categorie sindacali CGIL dell'industria, dei servizi privati e della funzione pubblica che hanno collaborato alla raccolta dei contratti aziendali. Inoltre, un ringraziamento particolare va a Mario Biagioli per le discussioni ed i suggerimenti in varie fasi della ricerca, ad Oreste Auleta, Andrea Ichino, Riccardo Leoni e Paola Potestio per i commenti ad una precedente versione di questo lavoro. Esso, in fasi diverse del suo sviluppo, è stato presentato in varie sedi scientifiche e sindacali nel corso del 1997 e del 1998 traendo da queste importanti motivi di riflessione e stimoli per la continuazione ed estensione della ricerca.

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

♠ Direttore Associazione Paolo Pedrelli, Bologna.

♣ 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

## 0. Introduzione

Con l'accordo del luglio 1993 è stato sancito in Italia un importante cambiamento del regime di determinazione delle retribuzioni contrattate tra lavoratori e imprese. Il meccanismo di adeguamento automatico del salario nominale al tasso di inflazione è stato definitivamente abbandonato, sostituendo ad esso un doppio sentiero, centrato su due livelli di contrattazione: il primo, nazionale, vincola la crescita delle retribuzioni all'andamento del tasso di inflazione programmato; il secondo, aziendale, lega strutturalmente una parte del salario ai risultati dell'impresa.

Il secondo livello di contrattazione e le modalità con le quali esso viene realizzato incorporano certamente gli aspetti più innovativi del nuovo regime di contrattazione delle retribuzioni. La natura innovativa risiede principalmente in due aspetti. Il primo è di tipo economico-distributivo: esso consiste nella individuazione di una specifica modalità per "regolare" la distribuzione dei risultati economici realizzati dall'impresa tra i soggetti che a questi hanno contribuito (Mariotti, a cura di, 1995; Gross – Bacher, 1993). Il secondo è di tipo gestionale: esso consiste nel coordinamento tra iniziative dei lavoratori, e quindi delle organizzazioni sindacali, ed iniziative del "management" e/o della proprietà dell'impresa nel definire e migliorare l'organizzazione del lavoro, l'assetto produttivo e la competitività dell'impresa sui mercati del prodotto<sup>1</sup> (Blinder, a cura di, 1990; Nuti, 1986, 1991; Brusco - Fiorani - Solinas, 1996, Killick, a cura di, 1995).

<sup>1</sup> In questo ambito, ciò che veniva assunto come dato nel precedente aspetto, cioè il ritmo di progresso tecnico, il grado di innovazione di processo e di prodotto, la formazione del fattore lavoro, diviene invece oggetto di contrattazione e di gestione comune dentro l'impresa, enfatizzando non l'aspetto distributivo, ma quello generativo dei benefici dell'innovazione tecnologica.

L'introduzione del "salario variabile" nella contrattazione di secondo livello non rappresenta così solo un mutamento della struttura contrattuale, ma può anche segnare l'emergere di una tendenza a modificare la cultura delle relazioni industriali. La gestione della contrattazione aziendale, secondo le modalità previste dall'accordo, presuppone infatti un sistema di informazione, di consultazione e di esami congiunti che non esiste nella strumentazione contrattuale di primo livello, e soprattutto non esiste nella cultura delle parti sociali. Tutto ciò si inserisce in un sistema di democrazia industriale che risultava piuttosto debole in Italia al momento dell'accordo.

In Italia, l'introduzione di tali meccanismi di determinazione salariale è relativamente recente: essa si è sviluppata come parte della politica contrattuale perseguita dal sindacato ed ha assunto in generale la forma di quote ridotte di retribuzione variabile, funzione delle *performance* dell'impresa, piuttosto che di azionariato, coinvolgendo sino agli anni ottanta un numero ristretto di lavoratori e di imprese (Santi, 1989; Biagioli - Cardinaleschi, 1991a, 1991b; OECD, 1995). Con l'accordo del luglio 1993, tali pratiche hanno trovato un supporto normativo, sebbene non incentivante, nella contrattazione aziendale, e la loro diffusione sta notevolmente crescendo per quanto riguarda il numero sia delle imprese coinvolte sia dei lavoratori che percepiscono una quota di salario variabile.

Gran parte della ricerca empirica sul salario variabile ha riguardato principalmente due aspetti: da un lato le determinanti alla base della firma tra le parti sociali di un contratto aziendale che prevede la variabilità di una quota delle retribuzioni in relazione ai risultati conseguiti dall'impresa in uno specifico arco temporale, dall'altro gli effetti che tale

contratto può aver prodotto sulle performance dell'impresa in termini di redditività e produttività<sup>2</sup>. L'analisi ha riguardato invece molto meno le precise modalità previste nel contratto aziendale per legare la quota variabile della retribuzione ai risultati d'impresa, e scarsa attenzione è stata posta sulle varie tipologie di indicatori utilizzati per collegare salario e performance aziendale. La conoscenza e l'analisi di tali modalità è molto importante ai fini della valutazione economica della rilevanza dei meccanismi incentivanti, di suddivisione del rischio e dei meccanismi partecipativi previsti dal contratto in quanto esse possono influenzare significativamente i risultati economici nelle imprese che stipulano tali accordi. Scopo della presente ricerca è proprio quello di esaminare le modalità previste dai contratti, anche mediante la costruzione di opportuni indici sintetici che racchiudono gli strumenti utilizzati per legare quote di salario e risultati d'impresa. Vengono qui presentati i risultati di tale ricerca sulla contrattazione decentrata inerente esclusivamente alla erogazione di salario variabile, effettuata nelle imprese presenti sul territorio bolognese; vengono inoltre valutate le tendenze in atto a livello territoriale circa le caratteristiche di applicazione di quanto previsto dall'accordo del luglio 1993 relativamente alle erogazioni salariali determinate mediante la contrattazione di secondo livello.

Il presente lavoro è strutturato come segue. Il primo paragrafo è dedicato ad una valutazione delle motivazioni che stanno alla base dell'introduzione del premio di risultato legato alle performance della impresa, distinguendo il motivo *incentivazione* da

quello *suddivisione del rischio*, ed esaminando il contenuto *partecipativo, economico e gestionale*, in essi presente. Nel secondo paragrafo vengono brevemente richiamati i mutamenti intervenuti nelle modalità della contrattazione decentrata nelle imprese italiane negli anni più recenti a seguito dell'accordo del luglio 1993. Nel terzo paragrafo vengono presentati i risultati della ricerca svolta sulla contrattazione di secondo livello relativa al salario variabile intrapresa nelle imprese del territorio bolognese nel periodo 1 gennaio 1994 - 31 dicembre 1996. Infine, alcune brevi considerazioni sull'esperienza analizzata concludono il lavoro.

### **1. Incentivi, suddivisione del rischio e partecipazione**

La contrattazione decentrata del salario aziendale formalizzata con l'accordo del 23 luglio 1993 può ricercare il perseguimento di tre differenti obiettivi:

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

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

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

<sup>2</sup> Ad esempio si vedano, per l'Italia, i lavori recenti di Biagioli - Curatolo (1997), Del Boca - Cupaiuolo (1997), Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996), Cossentino - Prosperetti (1990).

<sup>3</sup> Ovvero, efficienza lavorativa, individuale e/o di gruppo.

Collocandolo in una logica di pura "incentivazione", il perseguimento della redistribuzione degli incrementi di 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")<sup>4</sup>.

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"<sup>5</sup>. 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 produttività<sup>6</sup>. In tale contesto, la produttività aziendale è anche individuata come fattore di aggiustamento salariale che

permette la coesistenza della stabilità monetaria con equi incrementi nei prezzi dei fattori produttivi<sup>7</sup>. Per questi motivi viene proposta una contrattazione del salario compatibile con gli incrementi di produttività realizzati nelle imprese, in un contesto, comunque di forte centralizzazione delle politiche salariali.

Il secondo obiettivo (B) 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)<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> 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).

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> 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).

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> Tale metodo può essere considerato alternativo a quello più tradizionalmente adottato basato sulla 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 l'incertezza (Prosperetti - Ravanelli - Caironi, 1996), con l'obiettivo esplicito di rendere maggiormente

Il terzo obiettivo (C) 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 aziendale<sup>9</sup>. 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)<sup>10</sup>. Per ottenere questo risultato si dimostrano inefficaci gli accordi aziendali formulati esclusivamente con le modalità indicate dai proponenti della "incentivazione salariale"<sup>11</sup>. Infatti, il sistema contrattuale adottato deve prevedere la negoziazione della qualità del lavoro, delle nuove forme di organizzazione del lavoro e

---

flessibili il costo del lavoro rispetto ai risultati di mercato.

<sup>9</sup> "[...] 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).

<sup>10</sup> 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).

<sup>11</sup> Tale affermazione trova riscontro anche in alcune analisi empiriche che mostrano come l'adozione di schemi "incentivanti e di distribuzione" non conduca 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, OCDE (1995) e Cable (1988).

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.

Effettuate tali considerazioni, occorre rilevare che i tre obiettivi esaminati sopra non sono necessariamente fra loro mutualmente esclusivi<sup>12</sup>.

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, 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 invece che il premio di risultato sia collegato alla performance di mercato dell'impresa, e quindi

---

<sup>12</sup> 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 e di una maggiore competitività delle imprese.

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 con 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 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)<sup>13</sup>.

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, alla *partecipazione economica* non dovrebbe essere disgiunta quella *partecipazione* di tipo *gestionale* che può esplicarsi certamente a vari livelli, ma che non può esimersi dal riguardare anche le scelte che vanno ad influenzare i risultati di mercato dell'attività di produzione

---

<sup>13</sup> 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 *insiders* siano esclusi da qualsiasi forma partecipativa di tipo gestionale dentro l'impresa in modo tale che risulti favorito l'ingresso degli *outsiders*, mentre l'effetto incentivante si realizza proprio in virtù di un coinvolgimento partecipativo degli *insiders* nelle decisioni aziendali.

(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 endogena<sup>14</sup>, 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 differente<sup>15</sup>. 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, sforzo lavorativo, crescita della produttività (Mariotti,

---

<sup>14</sup> Si veda al riguardo Ichino (1989).

<sup>15</sup> 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).

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 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. 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 differenti modalità di *partecipazione gestionale* le quali dovrebbero essere specificate nell'ambito contrattuale, ed affiancate alle modalità di *partecipazione economica* previste.

Crediamo che alcune utili informazioni circa i risultati della contrattazione decentrata, e del comportamento delle direzioni aziendali e delle organizzazioni sindacali, possano essere derivate dalle modalità di sottoscrizione dell'accordo stesso e di determinazione della quota variabile del salario. Questa operazione nella ricerca qui presentata viene effettuata tramite una apposita classificazione degli indicatori impiegati, nonché mediante una analisi di altre caratteristiche degli accordi, quali le finalità dell'accordo, le modalità di erogazione monetaria (parametri individuali, tempi di erogazione, consolidamento del premio, quota retributiva e sua variabilità) e le modalità di verifica delle performance dell'impresa. Infatti, l'impiego di determinati indici per la individuazione della quota variabile del salario aziendale e le modalità di sottoscrizione e verifica degli accordi,

unitamente a quelle dell'erogazione monetaria (tempi e consolidamento in particolare), consentono di trarre alcune ipotesi sull'assetto delle relazioni industriali all'interno delle imprese considerate. Una rappresentazione sintetica delle caratteristiche degli accordi è inoltre fornita dal valore assunto da tre indicatori riassuntivi da noi costruiti relativi al grado di a) *incentivazione*, b) *suddivisione del rischio* e c) *partecipazione* derivabili dai contratti analizzati.

## **2. Il salario aziendale e la contrattazione decentrata**

La contrattazione decentrata a livello di impresa va innanzi tutto collocata nella vicenda complessiva della contrattazione collettiva italiana dal dopoguerra ad oggi, il cui andamento può essere ricondotto ad una sorta di movimento del pendolo che a ritmi ciclici oscilla tra centralizzazione e decentramento. E' necessario quindi sottolineare alcune tappe storiche di cambiamenti che sono intervenuti dal dopoguerra<sup>16</sup>.

### **2.1 La contrattazione sindacale fra accentramento e decentramento**

Già nel periodo dal 1945 al 1959 si afferma una forma di contrattazione fortemente accentrata, indotta, negli anni della ricostruzione, sia dalla necessità di garantire una ampia moderazione salariale ai fini dello sviluppo del paese, sia dalla tendenza culturale per una rappresentanza generale degli interessi dei lavoratori<sup>17</sup>. Negli anni cinquanta, le

<sup>16</sup> Mariucci (1995) e Chiesi - Regalia - Regini (a cura di) (1995).

<sup>17</sup> Alacevich (1996) rileva come il sindacato, in un quadro di estesa povertà e disoccupazione, piuttosto che farsi portatore degli interessi della forza lavoro

politiche contrattuali centralizzate rinsaldano i forti legami fra organizzazioni dei lavoratori e partiti politici. Al contempo si delinea un diffuso astensionismo da parte dello Stato nella individuazione di leggi e regolamenti nel campo delle relazioni industriali in genere; anche gli articoli 39 e 40 della Costituzione, riguardanti la legge sindacale e del diritto di sciopero, troveranno una loro applicazione formale solo negli anni novanta. La limitata contrattazione integrativa aziendale effettuata in quel periodo prevede forme di incentivazione sulla base di cottimi “a stima”, dove le direzioni aziendali assegnano, in genere al singolo lavoratore, un tempo definito per svolgere un determinato lavoro. All'interno delle organizzazioni sindacali prevale un certo scetticismo riguardo l'impiego di tale forma retributiva causa la preoccupazione che tale meccanismo sia impiegato esclusivamente per consolidare la correlazione fra incremento della produttività ed aumento dello “sforzo” del lavoratore. L'atteggiamento mantenuto in sede contrattuale è comunque difensivo: ottenere un “minimo di cottimo” garantito per tutti i lavoratori.

La fase economica, estremamente positiva, degli anni sessanta favorisce un mutamento delle relazioni industriali che si manifesterà completamente all'inizio del decennio successivo. Il sindacato d'ispirazione cattolica (CISL), maggiormente influenzato dal modello contrattuale statunitense, aspira ad ottenere una maggiore rilevanza della contrattazione aziendale. La condivisione, almeno parziale, di questa impostazione da parte della CGIL è principalmente indotta da due fattori<sup>18</sup>:

---

maggiormente organizzata e tutelata, persegue una strategia centralizzata di riduzione delle diseguaglianze fra l'intera popolazione.

<sup>18</sup> Alacevich (1996).

1. la sconfitta nelle elezioni di molte Commissioni interne alle imprese, di cui la più importante fu sicuramente quella registrata alla Fiat, fra gli anni 1954 e 1956;
2. il riconoscimento formale della contrattazione aziendale da parte del governo di centro-sinistra nei primi anni sessanta mediante gli accordi tra imprese a capitale pubblico ed organizzazioni sindacali.

Questi fattori contribuirono alla crescita del ruolo delle organizzazioni sindacali a livello d'impresa e ciò portò alla massima espansione della contrattazione aziendale nel periodo che va dal 1968 al 1975. In questa fase il sistema è caratterizzato da elevati tassi di sindacalizzazione, elevata autonomia dalla sfera politica, forte coesione fra le organizzazioni sindacali ed elevata conflittualità, in un contesto di forte bipolarità tra contratto nazionale di categoria e contratto aziendale. Allo stesso tempo, le organizzazioni imprenditoriali e lo Stato concordarono nel mantenere inalterato il precedente modello di regolazione del rapporto di lavoro fondato su un elevato riconoscimento delle organizzazioni sindacali ed una contrattazione centralizzata di tipo distributivo. Tuttavia, l'elevata conflittualità in atto, indotta dalle proteste e richieste di base, spingeva sempre più verso una necessaria istituzionalizzazione della contrattazione decentrata, a livello di impresa<sup>19</sup>.

Dalla metà degli anni settanta le crescenti preoccupazioni indotte dalla crisi economica

---

<sup>19</sup> Questa contrattazione decentrata, dal punto di vista del salario aziendale, subisce una prima trasformazione, a partire dal contratto dei metalmeccanici del 1962, che prevede apposite normative sul costituendo “premio di produzione”, in genere composto da una parte fissa (con funzioni di minimo garantito) e da una parte proporzionalmente correlata al rapporto fra quantità prodotte e forza-lavoro impiegata.

ed occupazionale a seguito del primo *shock* petrolifero rinnovarono la tendenza alla centralizzazione delle relazioni industriali. Gli imprenditori richiedono tale accentramento per ridurre gli effetti negativi della forte conflittualità all'interno delle imprese ed al contempo le organizzazioni sindacali, oramai rafforzatesi, cercano di operare maggiormente a livello macroeconomico per consolidare ulteriormente il loro controllo, oltre che per salvaguardare i lavoratori rappresentati. Come descritto da alcuni autori, il tentativo è quello di creare una sorta di "scambio politico", già avvenuto in altri paesi europei, ove i sindacati, a fronte di richieste di interventi di politica economica favorevoli ai lavoratori, sono disposti a concedere maggior controllo allo Stato ed alle organizzazioni imprenditoriali sul costo e sull'utilizzo del fattore lavoro all'interno dell'impresa (Alacevich, 1996; Baglioni, 1995). Tale periodo si caratterizza per tre particolari accordi:

1. l'accordo sul "punto unico di contingenza" del 1975, dove la ineguale indennità di contingenza viene sostituita da un incremento del salario minimo, uguale per tutte le classi salariali, a seguito di ogni incremento di un punto percentuale nell'indice dei prezzi al consumo;
2. l'accordo su "costo del lavoro e produttività" del 1977, nell'ambito delle politiche di "solidarietà nazionale" operanti in quel periodo;
3. l'accordo trilaterale su "concertazione economica governo-sindacati-imprenditori" del 1983, per una moderazione negli incrementi salariali ed un riassetto dei livelli di contrattazione.

Tuttavia, questo tentativo di "scambio politico" non fornisce completamente i risultati desiderati dalle parti: a fronte di un

miglioramento della situazione economica dovuto in parte anche alla moderazione salariale, non si ottengono, sul piano delle relazioni industriali a livello di impresa, i previsti miglioramenti. Al contempo, le reazioni degli imprenditori alla crisi in atto e la definizione dell'accordo sul punto unico di scala mobile, riducono notevolmente la possibilità di ottenere significativi risultati dalla contrattazione delle retribuzioni a livello aziendale. In questa fase la contrattazione integrativa si limita ad una semplice rivalutazione della retribuzione erogata a titolo di premio di produzione.

Le difficoltà emerse nel sostenere il percorso dello "scambio politico", unitamente al procedere nel corso degli anni ottanta dei processi di innovazione tecnologica ed organizzativa a livello d'impresa, contribuiscono al declino delle politiche centralizzate e ad un nuovo ritorno al decentramento delle relazioni industriali. In questo periodo si evidenzia tuttavia anche una forte crisi di rappresentatività delle organizzazioni sindacali: tasso di sindacalizzazione in diminuzione (forte aumento esclusivamente nel settore dei pensionati), autonomia dai partiti in crisi, scarsa unità sindacale con nascita e sviluppo di organizzazioni autonome e di base (COBAS), debole controllo della conflittualità aziendale. Inoltre, sin dalla metà degli anni ottanta viene modificato il paradigma dominante delle relazioni industriali: dalla centralità dell'azione sindacale si passa a quella delle scelte e delle politiche manageriali (Lanzalaco, 1995). In altri termini, l'iniziativa propositiva tende a trasferirsi dai sindacati agli imprenditori. Dal concetto delle relazioni industriali come ambito di interazione fra organizzazioni di rappresentanza dei vari interessi - con l'attribuzione quindi di una

maggior rilevanza alla visione "macro" delle politiche contrattuali - si passa alle micro-dinamiche a livello di impresa (Lanzalaco, 1995). Questo nuovo paradigma, seppure in modo non omogeneo, spinge anche gli imprenditori verso il decentramento della contrattazione, il ricorso a tecniche manageriali di gestione delle risorse umane<sup>20</sup> ed al tentativo di coinvolgimento del sindacato in forme di micro-concertazione dirette all'ottenimento di una maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro e della produzione<sup>21</sup>. In questo periodo la contrattazione integrativa aziendale, pur in un contesto di forte sviluppo, viene utilizzata per aggiornare i criteri di calcolo ed erogazione dei premi già esistenti. In molti casi si assiste alla presenza di forme di cottimo tradizionale e sistemi di incentivazione per stimolare il lavoro svolto fuori dal normale orario contrattuale (Regalia, 1995). Nelle piccole e medie imprese è l'imprenditore ad intraprendere iniziative unilaterali per la negoziazione individuale di tali forme di incentivazione.

Dagli anni ottanta il sindacato ha dedicato i propri sforzi al perseguimento di meccanismi

---

<sup>20</sup> Il riferimento è alla introduzione nelle imprese degli strumenti di motivazione e controllo del personale. Il lavoratore, tramite la creazione di opportuni "canali di comunicazione" viene reso partecipe della politica aziendale, ed attraverso un opportuno sistema premiante viene incentivato ad operare con maggiore produttività.

<sup>21</sup> Regalia (1995) ricorda come a partire dall'inizio degli anni ottanta, gli imprenditori di tutta Europa hanno cercato di porre al centro dell'attenzione sindacale non solo la considerazione per le conseguenze economiche della loro azione, ma in primo luogo le nuove dinamiche produttive a livello d'impresa. Questo aspetto è particolarmente evidente nel tentativo di individualizzare e flessibilizzare le retribuzioni in funzione della continua ricerca di maggiore flessibilità aziendale. L'obiettivo è quello di ottenere una flessibilità multidimensionale e precisamente: *quantitativa* (adeguamento della occupazione alla produzione), *temporale* (utilizzo non standardizzato del tempo di lavoro), *salariale* (premi di risultato) e *funzionale* (multiprofessionalità dei lavoratori).

atti al recupero automatico del potere d'acquisto dei salari, lasciando "mano libera" alle imprese nella gestione dei processi tecnologici e salariali. Questo atteggiamento è risultato sicuramente inefficace a fronte di una maggiore eterogeneità delle imprese ed alle mutate caratteristiche della qualità del lavoro, le quali inducono invece alla introduzione di un sistema contrattuale decentrato e specifico per ogni singola impresa. E' anche in ragione di ciò che venne avviato un percorso di ridefinizione delle forme contrattuali.

Nel 1989 il governo apre le trattative per una riforma del salario e del sistema contrattuale, che si chiuderanno proprio con l'accordo del 23 luglio 1993, con il quale si intende porre fine ad un sistema intermedio di relazioni industriali, scarsamente coerente.

## ***2.2 Il nuovo regime contrattuale del luglio 1993***

Il nuovo regime del 1993 prevede due livelli contrattuali. Il livello del contratto nazionale di categoria ha il compito, attraverso 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. In estrema sintesi, questi sono gli elementi salienti del nuovo regime:

- a) due livelli contrattuali;
- b) abolizione degli automatismi salariali;
- c) tutela del potere d'acquisto affidata alla contrattazione biennale in sede di contratto nazionale di categoria;

d) incrementi salariali a livello aziendale legati alla dinamica della produttività ed alla redditività delle imprese.

Tali 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 la contrattazione aziendale sul salario, 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.

Alcuni autori evidenziano come le organizzazioni dei lavoratori, utilizzando le possibilità offerte dalla formalizzazione delle nuove procedure contrattuali ottenute con l'accordo del luglio '93, siano chiamate oggi a ridisegnarsi un nuovo ruolo all'interno delle relazioni industriali<sup>22</sup>.

Con riferimento alla più recente evoluzione del ruolo sindacale, Regini (1995) individua alcuni aspetti negativi ed altri positivi: sono indubbiamente negativi il ridimensionamento dello spazio di azione del sindacato, dovuto alla terziarizzazione dell'economia ed alla precarizzazione del mercato del lavoro, ed inoltre il declino del principio di solidarietà, fondato sulla omogeneità delle condizioni di lavoro e sul senso di appartenenza ad una determinata categoria di lavoratori. Gli aspetti positivi riguardano al contrario le nuove potenzialità della azione sindacale che devono esprimersi coinvolgendo i lavoratori delle imprese, 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). Quindi il compito del sindacato dovrà essere sostanzialmente quello di sfruttare l'occasione offerta per contrattare la qualità e le condizioni del lavoro, in un momento di rapidi mutamenti delle condizioni organizzative e tecnologiche delle imprese<sup>23</sup>.

Nel nuovo regime contrattuale, una volta determinato il principio per la tutela del potere di acquisto da impiegare in sede di contrattazione nazionale di categoria, le organizzazioni dei lavoratori sono chiamate ad adottare efficaci politiche di contrattazione decentrata, in modo da ottenere la redistribuzione degli incrementi di produttività e redditività ottenuti a livello aziendale. Oltre il miglioramento della competitività aziendale, i sindacati avranno, mediante questa contrattazione decentrata, l'opportunità di rinsaldare forti legami con i lavoratori, elevando l'adesione alle stesse organizzazioni, l'autonomia delle rivendicazioni e l'unità di azione.

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

---

<sup>22</sup> Fra questi si veda, ad esempio, Lanzavecchia (1996) e Salvati (1997).

---

<sup>23</sup> Regini (1995).

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).

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. Queste informazioni dovranno essere coerenti 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 aziendale<sup>24</sup>; al contempo le direzioni aziendali dovranno risultare disponibili a tenere conto del parere espresso dai lavoratori<sup>25</sup>. 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.

### **3. Una ricerca empirica per le imprese bolognesi**

In questa sezione vengono presentati i risultati di una ricerca sulla contrattazione

---

<sup>24</sup> 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.

<sup>25</sup> Cfr. Brusco - Solinas (1997).

decentrata, inerente esclusivamente alla erogazione di salario variabile, effettuata nelle imprese presenti nella provincia di Bologna. L'obiettivo di tale indagine è quello di analizzare le modalità contrattuali a livello aziendale e valutare le tendenze in atto a livello territoriale circa le caratteristiche di applicazione di quanto previsto dall'accordo del luglio 1993 relativamente alle erogazioni salariali determinate mediante la contrattazione di secondo livello.

Prima di illustrare i risultati della ricerca effettuata, è opportuno esplicitare il "punto di vista" da cui prende avvio la ricerca stessa. Infatti, l'analisi ha seguito un percorso predefinito per cercare risposte alle tre seguenti questioni.

1. Anzitutto, con i contratti stipulati dal 1993 si è cercato di privilegiare meccanismi di incentivazione o, piuttosto, meccanismi di suddivisione del rischio? Ed in quale misura ciò sembra avvenuto?
2. In secondo luogo, la contrattazione di secondo livello sul salario variabile prevede anche un meccanismo di partecipazione dei lavoratori alle decisioni d'impresa (*partecipazione economica e gestionale*), oppure riformula esclusivamente tradizionali modelli di incentivazione salariale e/o prevede nuovi strumenti di suddivisione del rischio d'impresa?
3. Infine, l'applicazione della fase di contrattazione di secondo livello prevista dall'accordo del 23 luglio 1993 lascia intravedere un mutamento nelle relazioni industriali nelle imprese bolognesi?

Il collegamento fra dinamica della produttività e redditività aziendale, da un lato, e gli incrementi salariali erogati dalle singole imprese, dall'altro, influenza sicuramente il rapporto fra direzione aziendale e lavoratori. Il

percorso intrapreso dalle parti in merito a questi mutamenti, congiuntamente al meccanismo ricercato tramite l'erogazione di un salario variabile, contribuisce alla individuazione del nuovo "clima" aziendale.

L'analisi della contrattazione di secondo livello sul salario variabile non consente certo di verificare se all'interno delle imprese del territorio bolognese si sia o meno creato un clima di effettiva partecipazione. Infatti, le caratteristiche dei contratti stipulati devono essere verificate anche alla luce della applicazione stessa degli accordi. Ciò può essere realizzato soltanto esaminando la gestione dell'accordo sino al termine del periodo contrattuale e la fase del suo rinnovo. Inoltre, la partecipazione richiede elementi che non si esauriscono all'interno delle imprese, ma interessano sfere quali il mercato del lavoro ed il tessuto sociale e culturale del territorio interessato. Come indicato da Brusco - Solinas (1997), la partecipazione effettiva deve essere costruita mediante regole dettate da leggi o consuetudini che permettano una migliore risoluzione dei conflitti fra le parti sociali, la costruzione di opportuni ripari contro comportamenti scorretti e la possibilità di infliggere sanzioni a chi tradisce tali aspettative di fiducia.

Tuttavia, l'indagine empirica sugli accordi di contrattazione decentrata qui presentata può contribuire a realizzare un obiettivo intermedio: giungere ad una valutazione del recepimento o meno, all'interno dei luoghi di lavoro, di quella prima forma di *partecipazione economica e gestionale* al momento basata principalmente su strumenti di carattere salariale, concordata fra le parti sociali nel luglio del 1993. In attesa di ulteriori sviluppi per la realizzazione di un nuovo modello di relazioni industriali effettivamente basato sulla cooperazione, è importante

analizzare il fenomeno della partecipazione a livello microeconomico, evidenziando le caratteristiche dello stesso in funzione anche dell'obiettivo macroeconomico perseguito<sup>26</sup>.

### ***3.1 Caratteristiche della ricerca: database impiegato***

La raccolta degli accordi decentrati di salario collegato alla performance aziendale è stata effettuata utilizzando la banca dati dell'IRES Emilia Romagna ed il periodo considerato è quello compreso fra il gennaio 1994 ed il luglio 1997. Il database è stato successivamente completato da altri accordi ed ulteriori dati, raccolti direttamente presso le rispettive categorie sindacali della Camera del Lavoro di Bologna e quella di Imola. Gli accordi che prevedono il salario variabile da noi analizzati rappresentano il totale di quelli depositati presso l'IRES Emilia Romagna inerenti a forme di erogazione salariale come premio di risultato, integrati con quelli raccolti presso le categorie sia per i settori industriali che per servizi, di mercato e non. Essi non costituiscono ovviamente un campione rappresentativo della intera contrattazione salariale decentrata sul territorio bolognese<sup>27</sup>. Tuttavia rappresentano la totalità degli accordi, sottoscritti nel periodo in considerazione, mediante i quali è avvenuta l'applicazione di quanto previsto nel Protocollo del luglio 1993 in materia di erogazioni salariali legate ai risultati delle imprese.

---

<sup>26</sup> La ricerca di una maggiore competitività delle imprese nazionali, tramite lo sviluppo delle forme di partecipazione dei lavoratori è alla base dello stesso accordo del luglio 1993 ed è ripresa da molti economisti. Si veda, ad esempio, Brusco - Solinas (1997).

<sup>27</sup> Gli accordi decentrati inerenti a tutte le forme di erogazione salariale (superminimo aziendale, indennità varie, ecc.), depositati presso l'IRES Emilia Romagna e riferiti al periodo in considerazione sono 366.

L'indagine effettuata ha permesso di rilevare 203 casi di erogazione salariale a titolo di "premio di risultato", su un database di circa 900 accordi, di cui circa 400 sulle retribuzioni in genere<sup>28</sup>. Fra questi 203 accordi decentrati che coinvolgono circa 51000 lavoratori, sono stati individuati 41 casi di erogazione salariale con caratteristiche di premio concesso ad "una - tantum"<sup>29</sup>. Anche tali accordi sono stati ritenuti utili alla presente analisi considerata la dichiarazione di intenti, contenuta al loro interno, per una successiva definizione degli indicatori (in alcuni casi già avvenuta, ma non ancora implementata) di performance aziendale da impiegare nel calcolo della parte variabile della retribuzione.

L'elaborazione e la presentazione dei dati sono in forma principalmente "settoriale", considerate la notevole varietà delle imprese analizzate ed i differenti approcci all'erogazione di salario variabile adottati nei rispettivi Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro<sup>30</sup>. La classificazione dei contratti sottoscritti fra le parti sociali all'interno di un determinato settore produttivo è stata effettuata sulla base delle branche settoriali

ISTAT<sup>31</sup>, le quali non sempre coincidono con le varie categorie sindacali che hanno contribuito alla stesura dell'accordo. Inoltre, l'esame verrà esteso considerando le classi dimensionali delle imprese in ragione delle differenziazioni riscontrabili tra contrattazione nelle piccole e medie imprese e quelle nelle grandi imprese.

La ripartizione di questi accordi, relativamente al settore di appartenenza delle imprese esaminate, è presentata nella Tavola 1 e nel Grafico 1 dell'appendice. Dalle tabelle riportate si rileva come il settore con la quota maggiore di accordi di salario variabile, relativamente al totale degli accordi sottoscritti, sia quello delle imprese metalmeccaniche (classificazione ISTAT DJ...DM). Questo dato di carattere relativo influenza anche il risultato generale dell'analisi, in quanto oltre il 51% degli accordi esaminati appartiene al settore in considerazione. Tuttavia, a causa della presenza di aziende del settore pubblico con un elevato numero di dipendenti, la distribuzione settoriale degli addetti coinvolti da sistemi di partecipazione salariale non coincide con la ripartizione quantitativa degli accordi. L'esame della Tavola 1, unitamente al Grafico 2, ci permette infatti di osservare una maggiore rilevanza del numero di addetti del pubblico impiego (oltre 35%) relativamente ad altri settori come il metalmeccanico (33%), il chimico (13%) e l'alimentare (6%) che invece evidenziano una quota significativamente maggiore di accordi<sup>32</sup>.

Le Tavole 1.1 ed 1.2 propongono rispettivamente la distribuzione delle imprese

---

<sup>28</sup> Il numero totale di accordi sottoscritti nei settori esaminati risulta sottostimato, causa la non disponibilità del dato inerente al numero complessivo degli accordi decentrati stipulati in alcuni settori nel periodo considerato.

<sup>29</sup> In questi casi il premio di risultato viene concesso sulla base di obiettivi ritenuti già raggiunti nel precedente periodo, per permettere un rinvio non-conflittuale dei termini di sottoscrizione di un accordo di salario variabile. La quota concessa in tale forma non è mai consolidata e non è utile ai fini di alcun istituto contrattuale (pensione, TFR, ecc.).

<sup>30</sup> Ad esempio, il settore alimentare considera tali erogazioni salariali "[...] di totale variabilità, non determinabili a priori [...]"; mentre la maggior parte dei CCNL delle aziende esaminate del settore pubblico suddividono tali erogazioni in un Fondo per la produttività collettiva (incrementato annualmente di una frazione del Monte salari) ed una quota a disposizione dei Dirigenti locali per premiare la realizzazione di alcuni obiettivi.

---

<sup>31</sup> Viene utilizzata la classificazione ISTAT ATECO 91.

<sup>32</sup> Le imprese dei settori metalmeccanico, alimentare e chimico mostrano anche una maggiore propensione alla partecipazione delle rispettive associazioni industriali di categoria durante l'elaborazione e la stipulazione degli accordi.

con accordo di salario variabile e gli addetti coinvolti da questo nelle rispettive classi dimensionali di appartenenza<sup>33</sup>. Con riferimento alla distribuzione degli accordi per classe dimensionale (Tavola 1.1) emerge la rilevanza della quota per la classe delle piccole imprese (<50 addetti)<sup>34</sup>, mentre estremamente ridotta è la quota degli accordi per le imprese con oltre 500 addetti. Ciò dipende anche dal ridotto numero di imprese di tali dimensioni presenti sul territorio di Bologna<sup>35</sup>. Per quanto riguarda la distribuzione per addetti (Tavola 1.2) la quota delle piccole imprese risulta di gran lunga inferiore (sia per la classe dimensionale inferiore a 50 addetti che per quella 50-100 addetti), mentre molto più elevate risultano le quote per le imprese di medio-grandi dimensioni (superiore a 200 addetti).

L'esame della distribuzione temporale degli accordi viene presentata nella Tavola 2 ed illustrata nel Grafico 3. La suddivisione per anno permette di rilevare la concentrazione della stipulazione degli stessi in alcuni periodi. Questo comportamento può essere attribuito principalmente a due fattori:

1. applicazione delle normative inerenti alle forme di erogazione salariale decentrata, successivamente al rinnovo dei rispettivi CCNL;
2. propensione di alcune imprese minori (*follower*) a seguire le modalità contrattuali decentrate proposte dalla impresa capogruppo o dalla principale azienda del settore (*leader*).

<sup>33</sup> La rilevanza della dimensione aziendale come variabile utile alla favorevole sottoscrizione degli accordi di salario variabile non è stata individuata, causa la non disponibilità del numero dei dipendenti impiegati nelle imprese che hanno omesso tale contrattazione.

<sup>34</sup> La totalità degli accordi in questa classe riguarda le imprese con un numero di addetti superiore a 10.

<sup>35</sup> Per questa classe dimensionale la quasi totalità delle imprese ha stipulato accordi con salario variabile, mentre ciò non risulta per le altre classi dimensionali.

### 3.2 La tipologia degli indicatori ed altre caratteristiche dei contratti

L'esame degli indicatori utilizzati ha evidenziato l'estrema diversificazione delle modalità di collegamento della retribuzione dei lavoratori ai risultati delle imprese. Questo conferma la tesi sostenuta in molte ricerche empiriche: 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), gli indicatori impiegati per individuare la correlazione tra miglioramento delle performance e retribuzione prevista negli accordi esaminati 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 prodotto<sup>36</sup>;
- II. indicatori di produttività fisica, misurata tramite il 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 degli accordi fondati sulla variabilità salariale, i quali mostreranno una maggiore propensione all'impiego di variabili appartenenti ai gruppi I e II, connesse a motivazioni di tipo "suddivisione del rischio" e di "incentivante" tradizionale, da quelli che fanno riferimento ad una modalità maggiormente "partecipativa", nei quali anche con finalità incentivante si utilizzano indicatori del gruppo III. All'interno

<sup>36</sup> In questa categoria sono stati inseriti tutti gli indicatori per i quali risulta particolarmente significativo il collegamento con una voce del bilancio aziendale.

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...).

L'analisi ha riguardato inoltre ulteriori caratteristiche degli accordi, che sono ritenuti di fondamentale importanza per valutare il diverso impiego di meccanismi incentivanti, di suddivisione del rischio e di tipo partecipativo previsti dalla contrattazione. Tra questi vi sono:

1. le finalità perseguite con l'accordo;
2. i tempi previsti di erogazione del premio;
3. i parametri individuali adottati per l'attribuzione "ad personam" del premio di risultato (qualifica professionale, orario svolto, ecc...)<sup>37</sup>;
4. il possibile consolidamento del premio distribuito;
5. la quota del premio di risultato sulla paga base e la sua variabilità;
6. le modalità di verifica dell'accordo.

---

<sup>37</sup> 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.

### **3.3 Risultati della ricerca**

#### *3.3.1 I principali risultati quantitativi: indicatori e parametri*

Il quadro riassuntivo della distribuzione settoriale degli indicatori utilizzati negli accordi esaminati è presentato nella Tavola 3 e nel Grafico 4, mentre la Tavola 4 ed il Grafico 5 illustrano la distribuzione degli indicatori nelle rispettive classi dimensionali delle imprese. Al contempo le Tavole 3.1 e 4.1 evidenziano rispettivamente la distribuzione degli accordi con le differenti tipologie di indicatori all'interno dei relativi settori e delle classi dimensionali impiegate nell'analisi.

L'analisi svolta conferma una alta propensione delle parti sociali - imprese e sindacati - all'adozione di indicatori del primo e secondo gruppo per correlare le retribuzioni alle performance dell'impresa. Infatti, dei 342 casi in cui vengono impiegati complessivamente 105 indicatori<sup>38</sup>, l'utilizzo di variabili del I gruppo (redditività) e II gruppo (produttività) è rintracciabile in 290 casi (pari a circa l'85% del totale), mentre si evidenzia un esiguo impiego (15%) degli indicatori del III gruppo (efficienza-efficacia). All'interno della prima ripartizione occorre precisare che la rilevanza maggiore è comunque assunta dagli indicatori del II gruppo, presenti in 186 casi (oltre il 54%). Nella seconda parte della Tavola 3, successivamente alla colonna che permette il confronto fra i settori nella relativa distribuzione degli indicatori, è possibile individuare la rilevanza degli accordi che prevedono erogazioni ad una-tantum. In alcuni settori è possibile rilevare un ampio numero di accordi con tale forma di erogazione salariale, congiuntamente ad una clausola di rinvio per

---

<sup>38</sup> Gli indicatori impiegati, unitamente alla frequenza di impiego, sono indicati nelle Tavole 5.1 - 5.3.

la definizione di opportuni indicatori di performance aziendale<sup>39</sup>. Questo comportamento contrattuale può essere indicatore dell'attuale insufficiente preparazione delle direzioni aziendali e delle organizzazioni dei lavoratori alla contrattazione decentrata prevista nell'accordo del luglio 1993. Nei servizi di mercato, esso però potrebbe anche essere ricondotto alla volontà da parte delle imprese di introdurre un maggior grado di suddivisione del rischio in tali attività come risposta alla crescita dell'incertezza di mercato.

Con riferimento alla distribuzione degli indicatori per classe dimensionale di impresa (Tavola 4), all'aumentare della dimensione d'impresa appare significativa la crescita della percentuale degli indicatori appartenenti al III gruppo. Quindi sembra esservi evidenza di una propensione delle piccole imprese a presentare indicatori di tipo tradizionale, mentre indicatori partecipativi-incentivanti di efficacia-efficienza emergono maggiormente nelle imprese di medio-grandi dimensioni. Inoltre, la quota degli indicatori appartenenti al secondo gruppo è sostanzialmente analoga nelle diverse classi dimensionali, mentre le differenze tra classi sono riscontrabili per gli indicatori di redditività (quota elevata per le piccole imprese e minore per quelle medie e grandi)<sup>40</sup>.

Altre caratteristiche rilevanti riguardo l'impiego di tali indicatori si evidenziano nella analisi della distribuzione settoriale degli accordi che ne prevedono l'utilizzo (Tavola 3.1).

Nei settori industriali, con la sola eccezione delle imprese del settore tessile, oltre il 49% degli accordi prevede almeno un indicatore riferito ad incrementi di produttività. In particolare, le imprese del settore alimentare nell'89,5% dei casi correlano il salario variabile interamente (47,4%) o in parte a tradizionali misure della produttività, tipiche dei sistemi di retribuzione a cottimo. Al contrario, le imprese del settore tessile si caratterizzano per un elevato impiego di accordi che prevedono indicatori desunti dai bilanci aziendali. Le imprese del settore metalmeccanico presentano invece una maggiore propensione relativa all'utilizzo di indicatori del terzo gruppo (26%), anche se viene confermato un ampio impiego di indicatori del I (45,2%) e del II gruppo (49%). Emerge quindi una prevalenza dei meccanismi di tipo incentivante ed in secondo ordine di suddivisione del rischio, oppure di sistemi di tipo misto ove entrambe le motivazioni sembrano rintracciabili, senza che ciò preveda la presenza di meccanismi di tipo partecipativo<sup>41</sup>.

Nei servizi, le aziende della Pubblica Amministrazione e della sanità evidenziano un comportamento diverso dalle imprese dei principali settori industriali, mostrando una notevole presenza di accordi con indicatori del terzo gruppo. Occorre rilevare come nel settore pubblico (Pubblica Amministrazione e sanità) compaiano ben 7 accordi che prevedono l'impiego dell'indicatore "Realizzazione di obiettivi". Tale indicatore

<sup>39</sup> Considerando il numero totale degli accordi di salario incentivante erogato dalle imprese dei settori del commercio, turismo e dei trasporti, nel 73,3% dei casi si rileva un premio con caratteristiche di "una - tantum".

<sup>40</sup> Sembra così che le imprese di piccole dimensioni utilizzino maggiormente il meccanismo di suddivisione del rischio, mentre le imprese medio-grandi privilegino il meccanismo incentivante.

<sup>41</sup> Tale comportamento emerge dall'esame della colonna Gr.1 & 2 della Tavola 3.1, ove vengono appunto indicati gli accordi che prevedono l'impiego congiunto esclusivamente di indicatori di redditività e di produttività dell'impresa. La quota di "accordi misti" con indicatori sia del gruppo 1 che del gruppo 2 pur se significativa appare, nella provincia di Bologna, meno rilevante di quanto risulti da analisi precedenti riferite al territorio nazionale.

può però trasformarsi in una non adeguata, se non addirittura scorretta, valutazione individuale ove l'erogazione di salario sia effettuata "a consuntivo" su obiettivi non concordati e non dichiarati inizialmente. In generale tali accordi non esplicitano gli obiettivi perseguiti, se non in modo generico. Considerata la presenza di tre casi di valutazione individuale all'interno degli accordi esaminati e la finalità di creare le condizioni per una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti prevista da alcuni CCNL del settore pubblico<sup>42</sup>, la scelta di remunerare obiettivi scelti unilateralmente dalla dirigenza aziendale può trasformarsi in un tentativo di rafforzare la struttura gerarchico-funzionale esistente presso le aziende del settore. Tale comportamento apparirebbe come l'esatto opposto di una maggiore partecipazione dei lavoratori ricercata con gli indicatori del terzo gruppo. Ciò non implica tuttavia che non debbano essere introdotti meccanismi di effettiva valutazione e corresponsabilizzazione dei dipendenti basati su indicatori congiunti del secondo e del terzo gruppo<sup>43</sup>. Infine, l'esiguo numero di accordi con indicatori stipulati dalle imprese dei settori del commercio, del turismo

e dei trasporti non permette un significativo esame degli stessi.

Con riferimento alla classe dimensionale (Tavola 4.1) si evince come risultato più significativo che al crescere della dimensione dell'impresa la "complessità dell'accordo", misurata dal numero degli indicatori in esso impiegati, cresce significativamente<sup>44</sup>. In particolare tale crescita caratterizza gli accordi che impiegano indicatori sia del gruppo 1 che del gruppo 2, mentre risulta meno pronunciata per quanto riguarda il gruppo 3, specificatamente per quanto concerne le imprese della classe dimensionale 200-500 addetti.

L'analisi della distribuzione dei parametri per l'erogazione individuale del premio di risultato previsti dagli accordi è illustrata nella Tavola 6, da cui emerge l'impiego pressoché totale di variabili standardizzate e tradizionali. Essa evidenzia come la variabile maggiormente utilizzata sia la qualifica di appartenenza (141 casi), mentre le ore effettivamente svolte e la presenza, già utilizzate nella costruzione di alcuni indici di produttività, sono impiegate in misura minore o limitata (rispettivamente 54 e 11 casi). Nei settori della Pubblica Amministrazione e della sanità si rilevano complessivamente tre casi di erogazione salariale "corretta" dalle mansioni realmente svolte all'interno dell'azienda. Questa caratteristica è in parte determinata dal tentativo di remunerare incarichi di lavoro altrimenti "non riconosciuti" o "non riconoscibili", causa la rigidità funzionale presente all'interno delle aziende del settore la quale non permette una semplice ridefinizione a livello locale delle mansioni da svolgere.

---

<sup>42</sup> "[...] i dipendenti da adibire ad iniziative per la produttività collettiva, l'attribuzione dei compensi ai medesimi nonché la differenziazione dei compensi stessi saranno attribuiti dal dirigente responsabile, con riguardo alla collocazione organizzativa e professionale dei dipendenti interessati e della funzionalità della loro partecipazione ai singoli progetti ed obiettivi assegnati e al grado di partecipazione individuale nel raggiungimento degli obiettivi stessi.[...]" Contratto del comparto Sanità (26 luglio 1995, art. 47, comma 4) ed ancora "[...] Il processo di valutazione è gestito dal dirigente responsabile, con verifica e coordinamento della direzione generale.[...]" Contratto del comparto Sanità (26 luglio 1995, art. 48, comma 4).

<sup>43</sup> Impiego delle capacità professionali a fronte di processi di innovazione organizzativa. Alcune stimolanti riflessioni sui sistemi di incentivazione nella Pubblica Amministrazione sono rintracciabili in Marsden – Momigliano (1996).

---

<sup>44</sup> Questa tendenza è confermata anche dall'ultima colonna della Tavola relativa agli "accordi misti" (impiego di indicatori sia del gruppo 1 che del gruppo 2).

### 3.3.2 Altre caratteristiche degli accordi

Oltre alla tipologia degli indicatori impiegati, la presente indagine si è soffermata su altre caratteristiche degli accordi di salario variabile, utili alla formulazione di alcune ipotesi circa l'influenza di tali accordi sul sistema delle relazioni industriali. Precisamente si sono esaminati:

- A. gli obiettivi dichiarati e perseguiti;
- B. le modalità dell'erogazione monetaria;
- C. le caratteristiche della eventuale verifica.

I risultati di questa analisi sono presentati nelle Tavole 7-13.

Riguardo gli *obiettivi dichiarati e perseguiti* (A) con l'introduzione del salario variabile, dalla Tavola 7 si rilevano notevoli differenze fra i settori in esame. Nelle imprese dei settori industriali, con l'eccezione del settore tessile, prevale la finalità di miglioramento della produzione o produttività aziendale. Le imprese del settore chimico, pur evidenziando un comportamento simile a quello degli altri settori industriali, mostrano una maggiore ricerca del miglioramento delle relazioni industriali, o di una maggiore partecipazione / coinvolgimento dei lavoratori, tramite gli accordi sottoscritti (33,3% dei casi, contro, ad esempio, il 15,8% del settore alimentare ed il 7,7% del settore metalmeccanico). Le imprese del settore tessile, come si poteva facilmente desumere dall'ampio impiego di indicatori del primo gruppo, si pongono nella maggior parte dei casi l'obiettivo del miglioramento della efficienza o redditività aziendale (77,8% dei casi). Le aziende del settore pubblico non menzionano negli accordi le finalità proposte, richiamando esclusivamente in forma generica quelle indicate nei rispettivi CCNL, ove prevale l'obiettivo di migliorare l'organizzazione del lavoro anche tramite una maggiore responsabilizzazione dei Quadri.

Questo atteggiamento, unitamente alla non-dichiarazione delle finalità perseguite presente nella grande maggioranza delle imprese erogatrici di servizi (destinati alla vendita e non), sembra confermare la scarsa attenzione posta dalle imprese, in gran parte protette dalla concorrenza, ai processi di rinnovamento del lavoro e del salario. Salvati (1997) rileva come la non disponibilità di queste imprese alla revisione delle loro modalità di determinazione salariale possa influenzare negativamente anche le aziende esposte alla concorrenza, generando quindi una perdita di competitività dell'intero sistema.

Le *modalità di erogazione monetaria* (B) riguardano:

1. l'unità operativa fondamentale nella determinazione del salario variabile;
2. i tempi di erogazione previsti;
3. il personale coinvolto dall'accordo;
4. la quota di retribuzione flessibilizzata e la sua variabilità;
5. il possibile consolidamento del premio raggiunto come salario strutturale od altro.

Con riferimento all'*unità operativa fondamentale*, la Tavola 8 indica come gli accordi esaminati considerino unità determinante per il calcolo degli indicatori l'intera azienda (71,4% dei casi). In molti casi l'ambito del premio a livello di stabilimento coincide con l'intera azienda, considerata la presenza di una sola unità produttiva appartenente alla proprietà aziendale (piccole imprese dei settori metalmeccanico e chimico).

Il *personale coinvolto dalla erogazione di salario variabile* (Tavola 9) è generalmente la totalità dei dipendenti delle singole imprese. Tuttavia in alcuni settori (ad esempio nel caso delle imprese alimentari) si evidenziano alcune "esclusioni", relative principalmente a forme contrattuali "anomale" (tempo determinato, personale commerciale, ecc...), oppure per

altri settori (Pubblica Amministrazione) si ha l'esclusione dei dirigenti.

Per quanto riguarda i *tempi di erogazione*, nella maggioranza dei casi il calcolo della retribuzione variabile viene effettuato annualmente (Tavola 10), determinando generalmente una erogazione con identica scadenza. Tuttavia le imprese del settore tessile e quelle della Pubblica Amministrazione evidenziano una forte propensione anche alla erogazione mensile del salario variabile.

La *variabilità della retribuzione* erogata è illustrata nella Tavola 11. In particolare si rileva come la *quota* annuale di salario variabile sia in media pari a circa il 4% della retribuzione lorda annuale nelle imprese industriali, mentre le aziende di servizi evidenziano una maggiore diversificazione della stessa quota. Il settore di appartenenza delle imprese considerate influenza notevolmente la *variabilità* della quota erogata. Infatti, per l'industria, se nelle imprese dei settori alimentare e tessile sono presenti meccanismi correttivi che rendono il salario incentivante vischioso verso il basso (minimi garantiti, differente ponderazione di incrementi e decrementi dei singoli indicatori, ecc...), quelle dei settori del legno e della carta, metalmeccanico, chimico, delle costruzioni e dell'energia, acqua e gas, si caratterizzano per una maggiore probabilità di incorrere in situazione di azzeramento del premio stesso. Tra i servizi, le imprese della Pubblica Amministrazione erogano una quota praticamente garantita di salario variabile<sup>45</sup>, ponderata esclusivamente dai parametri individuali, mentre nei servizi privati prevale la variabilità.

<sup>45</sup> Il 60% del salario incentivante è denominato Fondo per la Produttività Collettiva e la sua erogazione è svincolata dal miglioramento delle performance delle aziende locali.

Un aspetto molto importante è rappresentato dal *consolidamento* del premio di risultato. L'esame degli accordi ha permesso di rilevare un ampio numero di casi in cui si è verificato un consolidamento parziale o totale di *precedenti* erogazioni salariali variabili. Al contempo, come illustrato nella Tavola 12, risulta minore la frequenza di accordi che prevedono un consolidamento parziale o totale di queste *nuove* forme di salario variabile (complessivamente circa il 45% dei casi). Questa caratteristica potrebbe essere interpretata come una conferma di una tipologia contrattuale svincolata dalla ricerca di miglioramenti permanenti e continui dell'efficienza aziendale, che prevedano il continuo incremento (quindi un consolidamento dei precedenti risultati) del salario strutturale a fronte dei progressi ottenuti. Si rileva inoltre come nella maggior parte degli accordi sia esplicitamente indicato che l'ammontare di salario variabile percepito annualmente dai lavoratori non rientra nelle voci retributive che contribuiscono alla definizione del Trattamento di Fine Rapporto, evitando così una forma di "futuro consolidamento" dei risultati ottenuti. Si noti inoltre come un consolidamento tra il 50% ed il 100% sia garantito in tutti i contratti della Pubblica Amministrazione e sanità, mentre per quelli dell'industria e dei servizi privati un consolidamento di tale ampiezza sia molto meno diffuso, se non raro.

In generale si rileva una mediazione fra le parti sociali - dirigenza aziendale ed organizzazioni sindacali - in merito alla flessibilizzazione della quota salariale erogata come premio di risultato. L'obiettivo di una maggiore flessibilità salariale induce le imprese ad erogare quote completamente variabili di salario; al contrario, l'ampia

variabilità di alcuni indicatori di redditività impiegati negli accordi e la realizzazione di obiettivi strutturali di produttività spinge le organizzazioni dei lavoratori (per definizione avversi al rischio) ad effettuare richieste di “stabilizzazione” delle stesse erogazioni monetarie. Il pericolo è quello di confondere due momenti completamente distinti della contrattazione: variabilità del premio e suo consolidamento. Se una maggiore variabilità della erogazione monetaria può essere auspicabile ai fini di una effettiva riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto, allo stesso tempo il consolidamento del premio di risultato precedentemente ottenuto non può essere considerato come una forma di rigidità salariale, soprattutto se riferito a miglioramenti *strutturali* delle performance aziendali.

Infine, la fase di *verifica dell'accordo* (C). Generalmente è previsto un momento di verifica alla fine o durante il periodo di validità dell'accordo, con incontri fra dirigenza aziendale ed organizzazioni sindacali, per valutare l'andamento degli indicatori ed introdurre correzioni ove risultasse necessario. In alcune aziende la sottoscrizione degli accordi in esame coincide con l'insediamento di Commissioni Tecniche Bilaterali, composte da rappresentanti dell'azienda e delle organizzazioni dei lavoratori, per seguire ed eventualmente proporre correzioni, del meccanismo di incentivazione. L'esame dell'accordo, come illustrato nella Tavola 13, risulta congiunto nel 67% dei casi. Nel 21,7% dei casi, con una ampia presenza di imprese dei settori alimentare, energia, gas e acqua, alberghi e ristorazione, non viene menzionata alcuna forma di verifica.

### *3.3.3 Una rappresentazione sintetica*

I risultati ottenuti nelle tavole precedentemente indicate sono stati successivamente utilizzati per ottenere 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 14 vengono indicate le modalità seguite per l'impiego delle singole variabili nella costruzione dei rispettivi indici.

Nella rappresentazione del singolo indice (Tavole 15 – 17.1 e Grafici 6 – 11) viene assegnata una eguale ponderazione alle variabili impiegate<sup>46</sup>, in modo da ottenere una significativa rappresentazione grafica della loro influenza relativa sulla costruzione dell'indicatore complesso. In questo caso l'indice di partecipazione può assumere un valore da -1 a +1, utile ad individuare una sorta di “frontiera della partecipazione” nell'intorno dello zero<sup>47</sup>, mentre gli altri due indici vanno da 0 ad +1. L'esame delle rappresentazioni grafiche permette di rilevare come, in particolar modo nel settore industriale, la “partecipazione” sia presente sostanzialmente in alcune caratteristiche complementari dell'accordo (meccanismo di verifica e personale coinvolto). Al contempo alcune variabili, quali ad esempio l'ampio utilizzo di indicatori tradizionali e di parametri per l'erogazione individuale, determinano un elevato valore dell'indice di incentivazione. Tale risultato viene evidenziato anche nelle Tavole 18 (e 18.1) e nei rispettivi Grafici 12 – 15, ove viene proposta una esposizione

---

<sup>46</sup> Il fattore di ponderazione, in questo caso, è quello indicato nella riga “Indice singolo” della Tavola 14.

<sup>47</sup> Questo virtuale confine è riportato nei grafici come valore “Neutro”.

congiunta degli indici<sup>48</sup>. La rappresentazione indica chiaramente come il meccanismo di incentivazione abbia una rilevanza prevalente rispetto al meccanismo di suddivisione del rischio, mentre il contenuto partecipativo di tali accordi appare sostanzialmente contenuto. I settori che presentano un indice di incentivazione più elevato sono quelli industriali ad esclusione del metalmeccanico e del tessile. Tra i servizi risalta invece il settore della ricerca per l'elevato indice di incentivazione. Il meccanismo della suddivisione del rischio appare invece relativamente significativo in tre settori (DI e E per l'industria, I per i servizi). Infine, per quanto riguarda il grado partecipativo, il corrispondente indice risulta relativamente più accentuato nei settori della Pubblica Amministrazione e della ricerca.

Inoltre, un confronto fra i Grafici 12 e 14 per il settore industriale ed i Grafici 13 e 15 per quello dei servizi permette di rilevare come le modalità di determinazione degli accordi siano sicuramente maggiormente influenzate dal settore di appartenenza delle imprese che non dalla classe dimensionale delle stesse.<sup>49</sup>

Alcune informazioni aggiuntive derivano dalla rappresentazione dei vari indici costruiti per ogni singolo accordo (Grafici 16 – 21). Anzitutto non sembra sussistere un *trade-off* a livello di singola impresa tra il meccanismo incentivante e quello di suddivisione del

rischio, almeno per l'industria (Grafico 16). Viceversa, anche per come è stata effettuata la costruzione degli indici, il contenuto partecipativo degli accordi appare essere nell'industria in relazione inversa sia alla presenza del meccanismo incentivante, sia soprattutto a quella del meccanismo di suddivisione del rischio (Grafici 17-18)<sup>50</sup>.

### 3.3.4 Obiettivi distributivi vs. obiettivi partecipativi: una valutazione

Le perplessità sulla effettiva partecipazione ricercata tramite la contrattazione di secondo livello, già espresse in precedenti analisi empiriche (Melotti – Pini, 1996), sembrano confermate dagli accordi di contrattazione decentrata esaminati nel corso della ricerca qui presentata.

In primo luogo occorre effettuare alcune valutazioni sulle caratteristiche “qualitative” di questi accordi.

La scarsa attenzione prestata alle modalità di divulgazione delle informazioni da parte aziendale, in parte giustificata dalla esigenza di segretezza dei dati, si mostra evidente attraverso i seguenti punti:

1. divulgazione di informazioni, nella maggior parte dei casi, su scelte aziendali già effettuate;
2. rarissimi casi di determinazione contrattuale ove è previsto che il prospetto informativo elaborato dalla azienda sia allegato all'accordo o consegnato successivamente alle organizzazioni sindacali;
3. indeterminatezza delle procedure di “risposta” delle organizzazioni sindacali ai

<sup>48</sup> In questo caso alle variabili che determinano i singoli indici viene attribuito un fattore di ponderazione come indicato nella Tavola 14. Inoltre l'indice di partecipazione (peff) viene opportunamente “riproporzionato” ( $p=(peff+1)/2$ ) per armonizzare la sua escursione a quella prevista per gli altri indici (0 – 1). In tal caso, il valore neutro è pari a 0,5.

<sup>49</sup> Con riferimento alla Tavola 18.1 sulla classe dimensionale, si evidenzia un cambiamento rilevante dei tre indici esclusivamente al superamento della soglia dei 500 addetti, ma ciò deriva dalla presenza in tale classe dimensionale delle imprese del settore pubblico.

<sup>50</sup> Nei servizi, invece, grado partecipativo e modalità incentivante non appaiono in relazione inversa, mentre emerge un pronunciato antagonismo tra partecipazione e suddivisione del rischio (Grafici 20-21).

prospetti presentati dalla dirigenza aziendale.

Queste particolari caratteristiche individuano un comportamento contrattuale tendente a quella forma di micro-concertazione sviluppatasi negli anni ottanta, più che ad un coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte aziendali, o ad una condivisione agli obiettivi dell'impresa da parte dei lavoratori.

Potenzialmente positiva è invece la costituzione, prevista da molti accordi, di commissioni miste, composte da rappresentanti dei lavoratori e dell'impresa, per l'esame delle problematiche inerenti agli aspetti della organizzazione e della sicurezza sul lavoro. La loro consultazione costante ed il reciproco riconoscimento dei ruoli svolti all'interno della commissione tecnica possono essere il presupposto per creare un clima cooperativo all'interno delle imprese. Tuttavia, anche in questo caso, l'assenza di una chiara formalizzazione dei compiti e delle modalità di lavoro di queste commissioni bilaterali, unitamente al loro limitato potere di controllo all'interno delle imprese<sup>51</sup>, evidenzia un carattere ancora sperimentale di questa forma di contrattazione di secondo livello, tuttora influenzata dai modelli contrattuali degli anni ottanta.

Tali indicazioni confermano ulteriormente l'interpretazione precedentemente proposta (Melotti - Pini, 1996), dove il mancato raggiungimento di obiettivi quali il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori può essere imputato sostanzialmente a due fattori:

1. arretratezza culturale di una parte dell'imprenditoria, la quale, nella maggior parte dei casi, considera il lavoro come un costo anziché una risorsa;
2. diffusa incapacità delle organizzazioni dei lavoratori di presentare progetti propri di miglioramento della competitività delle imprese e della qualità del lavoro e di interagire con la direzione dell'impresa.

A queste caratteristiche si può aggiungere l'assenza in Italia di una normativa sulla partecipazione<sup>52</sup>. Brusco - Solinas (1997) interpretano questo atteggiamento come una posizione di attesa del legislatore, osservatore delle iniziative prese dalle parti sociali libere di accordarsi sulla modalità ritenuta opportuna.

In questo modo l'unico risultato positivo raggiunto è il già descritto accordo del 23 luglio 1993, il quale, pur gettando le fondamenta per la costruzione di un sistema di collaborazione fra imprenditori e lavoratori, formalizza esclusivamente l'aspetto retributivo della partecipazione ai risultati d'impresa. Tuttavia, la sola presenza di incentivi monetari previsti dagli accordi di partecipazione realizzati successivamente al 23 luglio 1993 appare *di per sé* insufficiente ad ottenere una identificazione degli obiettivi aziendali con quelli dei lavoratori e rischia di non permettere quel miglioramento di performance aziendale e di sistema così spesso auspicato.

In secondo luogo i risultati "quantitativi" di questa ricerca confermano ulteriormente le tendenze già individuate nella precedente analisi<sup>53</sup> e precisamente:

1. prevalenza di una contrattazione decentrata di tipo tradizionale;

---

<sup>51</sup> Nella quasi totalità dei casi in cui viene costituita la commissione tecnica bilaterale, i risultati dei suoi incontri sono di carattere esclusivamente consultivo e non vincolante né per l'impresa né per le organizzazioni sindacali.

---

<sup>52</sup> Ad eccezione della normativa relativa ad alcuni aspetti decontributivi (Legge 135/1997).

<sup>53</sup> Si veda Melotti - Pini (1996).

2. influenza del settore di appartenenza delle singole imprese sulle modalità contrattuali seguite.

Appare piuttosto evidente la tendenza a stipulare modelli di contrattazione aziendale tipici dei sistemi fordisti, fondati quindi sulla correlazione della retribuzione incentivante con gli incrementi di produttività. In questo modo non vengono raccolte le indicazioni fornite dall'accordo del luglio 1993, nel quale la ricerca di un miglioramento della efficienza delle singole imprese potrebbe tradursi in un miglioramento sistemico della competitività delle imprese nazionali. Il limitato utilizzo degli indicatori di efficienza - efficacia negli accordi esaminati dimostra lo scarso interesse ad una effettiva partecipazione dei lavoratori ai risultati aziendali. In questi termini viene concesso un premio alla prestazione di un maggiore "sforzo" produttivo, non prendendo in considerazione gli effetti positivi sulla performance aziendale raggiungibili mediante una opportuna valorizzazione delle risorse umane. Viceversa, vengono introdotti nuovi meccanismi che prevedono la variabilità del salario e che sono volti alla riduzione del costo del lavoro. Si tratta del meccanismo di suddivisione del rischio che viene a sovrapporsi almeno in parte a quello incentivante.

La rilevanza del settore di appartenenza delle imprese nella determinazione delle modalità di contrattazione decentrata risulta evidente dalle caratteristiche indicate nelle pagine precedenti. Le differenze sono rilevabili non solo nella entità del salario incentivante, ma anche nelle caratteristiche degli indicatori impiegati e negli obiettivi perseguiti. I differenti contesti di competitività-protezione<sup>54</sup> in cui sono inserite

<sup>54</sup> Nell'analisi si rileva, ad esempio, la presenza di imprese del settore alimentare, con l'obiettivo principale

le imprese contribuiscono sicuramente alla determinazione di modelli contrattuali caratteristici per ogni settore. Alcuni autori<sup>55</sup> hanno già evidenziato come le tendenze di questo nuovo sistema di relazioni industriali non abbiano la medesima valenza in tutti i settori. Dove è maggiormente presente la precarizzazione del rapporto di lavoro, o contratti di lavoro atipici, oppure dove le tecnologie produttive sono di carattere fordista-taylorista, non si rileva alcun tentativo di coinvolgimento del personale.

La situazione si ripete anche nel settore dei servizi, dove il pubblico impiego mostra tipologie estremamente tradizionali delle relazioni industriali. Negli accordi di quest'ultimo settore l'obiettivo principale sembra essere quello di ottenere una maggiore *efficienza* del servizio, collegando la retribuzione variabile ad indicatori di prestazione lavorativa, peraltro non particolarmente definiti. Risulta totalmente assente la ricerca di un miglioramento dell'*efficacia* del servizio pubblico, misurata dal grado di soddisfazione degli utenti e ricercata con un coinvolgimento effettivo dei dipendenti congiuntamente ad una valutazione delle loro prestazioni.

In sintesi, l'esame degli accordi di contrattazione decentrata effettuato in questa ricerca permette di rilevare principalmente una affermazione dei principi incentivanti e redistributivi che vengono tradizionalmente attribuiti alla contrattazione aziendale, a cui si aggiungono obiettivi di suddivisione del rischio d'impresa non trascurabili. L'attesa estensione a forme di partecipazione dei

---

di raggiungere la produzione sottoposta a contingentamento da organismi sovranazionali e quella di imprese del settore tessile ove la riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto è ritenuta il principale fattore di sviluppo aziendale.

<sup>55</sup> Si veda, ad esempio, Brusco - Solinas (1997)

lavoratori non appare come un obiettivo raggiungibile in tempi brevi. L'assenza di un continuo confronto fra le parti sociali a livello decentrato su temi quali organizzazione del lavoro e gestione dell'impresa, rinvia al futuro l'effettiva innovazione del sistema contrattuale, necessaria per ottenere il duplice obiettivo del miglioramento della competitività delle imprese e delle condizioni di lavoro.

#### **4. Conclusioni**

E' ora possibile ritornare esplicitamente ai quesiti che hanno indirizzato il percorso della nostra ricerca sull'applicazione dell'accordo del 23 luglio 1993 per quella parte relativa alle modalità di determinazione ed erogazione di una quota variabile delle retribuzioni dipendente dai risultati d'impresa.

Con riferimento alla importanza relativa dei *meccanismi di incentivazione vs. meccanismi di suddivisione del rischio*, l'analisi della contrattazione aziendale avvenuta dopo il luglio 1993 sembra indicare la prevalenza dei primi rispetto ai secondi, come viene confermato anche dall'esame compiuto mediante gli indicatori sintetici di a) incentivazione e b) suddivisione del rischio, da noi costruiti. Tale rilevanza è però da intendersi solo relativa, in quanto entrambi i meccanismi appaiono adottati in fase di contrattazione e spesso si presentano congiuntamente. Questo risultato potrebbe essere interpretato come la presenza nella modalità degli accordi di una non adeguata attenzione al possibile *trade-off* che emerge tra l'efficacia dei due meccanismi, come abbiamo segnalato in precedenza. Occorre inoltre osservare che nell'impiego dei due meccanismi sussistono differenze significative tra i vari settori, mentre molte similarità si

riscontrano tra le classi dimensionali d'impresa.

Con riferimento ai temi della *partecipazione economica e gestionale*, i risultati della ricerca sembrano condurre purtroppo a risposte prevalentemente negative ad entrambi i rimanenti due quesiti che abbiamo avanzato nel paragrafo 3. L'applicazione dell'accordo su scala territoriale e le modalità adottate nei contratti aziendali che prevedono una quota di salario variabile evidenziano meccanismi di determinazione e di erogazione coerenti con tradizionali modelli di incentivazione dello sforzo lavorativo e con nuove modalità di suddivisione del rischio, senza che siano previsti in misura significativa schemi di tipo partecipativo, come anche l'indice sintetico di partecipazione da noi costruito chiaramente evidenzia.

Il mancato raggiungimento degli obiettivi di partecipazione è imputabile, oltre che alle ragioni precedentemente citate<sup>56</sup>, anche al fatto che l'accordo del 23 luglio 1993 è stato sostanzialmente disatteso per quello che riguarda le politiche attive per il lavoro e la tutela del potere di acquisto dei salari da parte dei rispettivi CCNL<sup>57</sup>. E' diventato pertanto prioritario per le organizzazioni dei lavoratori impiegare le proprie risorse per salvaguardare il principio dei due livelli contrattuali, piuttosto che ricercare una maggiore qualità nella contrattazione di secondo livello, la quale richiede comunque l'implicito accordo delle

---

<sup>56</sup> Si veda, in particolare, il paragrafo 3.3.4 di questo lavoro.

<sup>57</sup> La vicenda dei metalmeccanici è emblematica: il recente contratto collettivo nazionale di categoria non permette il recupero del potere di acquisto del salario eroso dall'inflazione negli anni '95 e '96, ma soprattutto, il sindacato si è trovato di fronte ad una controparte che ha messo da subito in discussione l'accordo stesso, negando i due livelli di contrattazione.

controparti sulle modalità partecipative da utilizzare.

Tale conclusione emerge su più livelli: l'oggetto ed il grado di informazione previsti dall'accordo sugli obiettivi dell'impresa e sui risultati conseguiti; gli obiettivi che si intendono perseguire con tale tipologia di accordi; le modalità di determinazione e di erogazione della quota variabile della retribuzione; i meccanismi di verifica, intermedia e finale, previsti per la gestione dell'accordo stesso, ecc. Al contempo l'analisi dei contratti aziendali sottoscritti nel periodo compreso fra il gennaio 1994 ed il luglio 1997 suggerisce che non sembrano emergere mutamenti significativi delle relazioni industriali verso l'adozione di un concezione del fattore lavoro come risorsa umana da valorizzare: i contratti nei quali viene previsto un legame tra retribuzione del lavoro e risultati d'impresa coprono una quota ridotta, se pure significativa, delle imprese del territorio ove è stata fatta contrattazione di secondo livello. Inoltre, tali schemi retributivi prevedono una quota variabile ancora molto piccola del salario, non certamente superiore rispetto a quanto avveniva prima del luglio 1993. Infine, per i motivi precedentemente richiamati, i lavoratori e le loro organizzazioni assumono in generale un ruolo non propositivo nella contrattazione, ma spesso di semplice risposta difensiva o di contenimento rispetto alle crescenti esigenze di flessibilità organizzativa e salariale avanzate dalle imprese, che a loro volta mostrano una propensione a considerare il lavoro principalmente per la sua dimensione di costo, certamente rilevante ma non esaustiva. Se tali considerazioni appaiono applicabili all'esperienza quadriennale maturata nelle imprese industriali, con riferimento ai servizi, ed in particolare a quelli di pubblica utilità gestiti direttamente o

indirettamente dalla Pubblica Amministrazione, occorre aggiungere che benché emergano segnali positivi dalle modalità contrattuali previste per collegare una quota delle retribuzioni (individuali o di gruppo) ai risultati conseguiti (es. per obiettivi), d'altro canto la varietà di comportamento è elevata tra settori e meno tra imprese appartenenti allo stesso settore. Ed ancor meno tra classi dimensionali delle stesse; inoltre, la esplicitazione dei meccanismi di gestione di quanto previsto rimane in gran parte assente, mentre appaiono numerosi i contratti che prevedono erogazioni "una tantum", probabile evidenza di una scarsa capacità di tradurre principi generali innovativi in maggiore efficacia-efficienza del servizio svolto.

Ovviamente questa conclusione a cui i risultati dell'analisi sembrano condurre si fonda su ciò che i contratti aziendali "raccontano", e dovrebbe essere almeno verificata alla luce della "effettiva gestione" di ciò che è stato sottoscritto dalle parti sociali, in termini sia di obiettivi di produttività e di redditività realizzati all'interno delle imprese, sia di remunerazione delle prestazioni lavorative fornite. Riteniamo comunque che l'esame sistematico delle esperienze di gestione realizzate nel periodo di validità degli accordi condurrebbe a confermare il basso grado di partecipazione associato ai meccanismi alla base del premio di risultato, come una analisi "non sistematica" lascia se pure provvisoriamente intravedere.

### **Riferimenti bibliografici**

Akerlof G.A. - Yellen J.L. (a cura di) (1986), *Efficiency Wage Models of the Labor Market*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Alacevich F. (1996), *Le relazioni industriali in Italia*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- Antonelli G. - Leoni R. (1997), Cambiamento tecnologico e capitale umano: una introduzione, *Economia & Lavoro*, anno XXXI, n.3-4, pp.5-24.
- Baglioni G. (1995), *Democrazia impossibile ?*, Bologna, Il Mulino.
- 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.
- 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.
- 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.
- Cossentino F. - Prosperetti L. (1990), Gli accordi di gain-sharing in Italia: diffusione, motivazioni e valutazioni aziendali, *Produttività e Competitività*, n.3-4, 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.
- Erickson C.L. - Ichino A. (1994), Lump-Sum Bonuses in Union Contracts, in Lewin D. - Sockell D. (a cura di), *Advances in Industrial and Labour Relations*, Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc., vol.6, pp.183-218.
- Estrin S. - Grout P. - Wadhvani S. (1987), Profit-sharing and Employee Share Ownership, *Economic Policy. A European Forum*, n.4, April, pp.13-62.
- Felicetti G.F. (1995), *Sistemi di incentivazione e costo del lavoro*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri.
- 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*.
- Lanzalaco L. (1995), *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali*, in Chiesi A.M. - Regalia I. - Regini M. (a cura di) (1995), pp.111-132.
- Lanzavecchia G. (1996), *Il lavoro di domani*, Roma, Ediesse.
- Mariotti S. (a cura di) (1995), *Verso una nuova organizzazione della produzione*, Milano, Etas Libri.
- Mariucci L. (1995), *La contrattazione collettiva*, Bologna, Il Mulino.
- 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. - De Stefanis 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.
- 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. - 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.

Regalia I. (1995), Rappresentanza del lavoro e contrattazione in Europa, in *Lavoro e relazioni industriali in Europa*, in Chiesi A.M. - Regalia I. - Regini M. (a cura di) (1995), pp.133-157.

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.

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

Santi P. (1989), Economia della partecipazione e relazioni industriali, *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, vol.XI, n.43, pp.423-447.