



# Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

**Quaderni del Dipartimento**

**n.10/1990**

**Marzo 1999**

*Il premio di risultato: genesi e contrattazione nazionale*

**Roberto Fabbri**

## **Il premio di risultato: genesi e contrattazione nazionale<sup>♦</sup>**

**di Roberto Fabbri<sup>§</sup>**

### **Sommario**

L'accordo stipulato fra Governo e parti sociali nel luglio del 1993 ha fortemente incentivato la diffusione di contratti aziendali che prevedono l'erogazione di una quota salariale in ragione delle *performance* delle imprese. Tuttavia già da alcuni decenni la contrattazione decentrata delle retribuzioni è presente nel sistema bipolare di relazioni industriali adottato in Italia; in particolare nel corso degli ultimi cinquanta anni si possono rilevare periodi di una sua elevata diffusione e rilevanza alternati ad altri in cui essa assume un atteggiamento pressoché "sommerso". Al contempo, la contrattazione nazionale delle varie categorie in questo periodo evidenzia alternativamente fasi propulsive ed incentivanti ed altre di vincolo e restrizione alla diffusione di premi di risultato. Un ruolo altrettanto importante per la diffusione di schemi retributivi aziendali di questa tipologia può essere attribuito anche alle disposizioni legislative che prevedono incentivi fiscali per la loro adozione. Obiettivo di questo lavoro è quello di effettuare un primo esame qualitativo delle modalità previste in alcuni contratti collettivi nazionali di lavoro al fine di individuare il ruolo da questi assunto (propulsivo o restrittivo) nella introduzione dei premi di risultato a livello aziendale. Viene inoltre proposta una breve analisi comparata con altri paesi circa il fenomeno della incentivazione fiscale per l'adozione degli schemi retributivi in esame.

---

<sup>♦</sup> Gli argomenti qui esaminati costituiscono uno sviluppo dell'attività di ricerca condotta nell'ambito di una collaborazione con l'Associazione Paolo Pedrelli della CGIL Emilia Romagna, a cui va il mio ringraziamento per avere messo a disposizione i relativi contratti collettivi nazionali di categoria. Un particolare ringraziamento va a Paolo Pini il cui aiuto ed incoraggiamento è stato fondamentale per la realizzazione stessa del lavoro. Desidero inoltre ringraziare, Meris Melotti e Mario Nosvelli, per le osservazioni ed i suggerimenti forniti durante varie fasi della preparazione del testo. La ricerca ha usufruito di un contributo MURST ex 40%, Unità di Ferrara, su "*Infrastrutture, competitività, livelli di governo: dall'economia italiana all'economia europea*" (1999), e MURST ex 60% su "Premio di risultato o premio di partecipazione? Analisi teorica ed evidenza empirica in Italia", Università di Ferrara (1999).

<sup>§</sup> Collaboratore di ricerca, Università degli Studi di Ferrara, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, E-mail rofabb@tin.it

## 0. Introduzione

La recente diffusione di meccanismi retributivi di tipo “partecipativo” nei contratti salariali stipulati a livello d’impresa ha sollecitato un notevole interesse nell’ambito della letteratura economica. In particolare, l’attenzione si concentra sul ruolo che l’erogazione di un salario variabile può svolgere per ottenere un incremento di competitività dell’impresa. A questo riguardo sono tuttavia molte le differenze che si rilevano nella analisi economica sul modo in cui tale flessibilità delle retribuzioni può essere in grado favorire il raggiungimento di questo importante obiettivo (Mancinelli – Pini, 1999; Killick, 1995).

Nel complesso panorama delle relazioni industriali italiane un ruolo decisivo per l’adozione di pratiche retributive flessibili è assegnabile al “Protocollo sulla politica dei redditi e dell’occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo” stipulato dal Governo e dalle parti sociali il 23 luglio del 1993.

In precedenti lavori sono state esaminate le modalità contrattuali adottate negli accordi di salario variabile<sup>1</sup>, oppure la probabilità di adozione di tali forme retributive, ed i loro effetti, in funzione delle performance economiche delle imprese.<sup>2</sup>

Collocandosi ad un livello più “aggregato” di queste analisi, lo scopo del presente lavoro è quello di esaminare come la contrattazione decentrata delle retribuzioni, prevista dall’accordo del luglio 1993, sia stata recepita in alcuni contratti collettivi nazionali di lavoro. Il tentativo è quello di attribuire le differenze eventualmente riscontrate nella introduzione di tali sistemi retributivi in funzione del settore di appartenenza dell’impresa (Fabbri – Melotti – Pini, 1998, 1999; Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993, 1997) a puntuali vincoli applicativi indicati nei contratti nazionali di categoria.

Viene inoltre qui proposto un breve esame della legislazione emanata nell’ambito della incentivazione alla introduzione di schemi retributivi di tipo variabile, al fine di evidenziare l’atteggiamento assunto nel nostro paese circa la materia esaminata e permetterne un primo confronto con quello rilevato in altri paesi.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Si veda ad esempio Fabbri – Melotti – Pini (1998, 1999), Biagioli – Cardinaleschi (1991), Broglia – D’Aloia (1997), Paolucci (1997) e Rossi (1997).

<sup>2</sup> Cainelli – Fabbri – Pini (1998), Biagioli – Curatolo (1997) e Prosperetti – Ravanelli – Caironi (1996).

<sup>3</sup> Occorre comunque precisare che tale confronto è esclusivamente riferito appunto al sistema legislativo in uso nei vari paesi, in quanto l’esame di ulteriori caratteristiche delle relazioni industriali richiederebbe un’approfondita valutazione di altre variabili, quali ad esempio i differenti modelli di capitalismo, che esula dall’ambito di questo scritto.

## 1. La contrattazione salariale tra accentramento e decentramento

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>4</sup>.

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>5</sup>. Negli anni cinquanta, le 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 (Baglioni, 1998). La limitata contrattazione integrativa aziendale effettuata in quel periodo<sup>6</sup> 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 questo 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. Questo, unitamente alla elevata astensione dalla applicazione dei contratti collettivi di lavoro, contribuisce in parte a determinare una dinamica salariale inferiore a quella della produttività

La fase economica, estremamente positiva, degli anni sessanta favorisce un mutamento delle relazioni industriali che si manifesterà completamente all'inizio del decennio successivo, infatti, anche mediante la crescita del ruolo delle organizzazioni sindacali a livello d'impresa, in particolare dal 1967, si arrivò alla massima espansione della contrattazione aziendale nel periodo che va dal 1968 al 1975. Si può affermare che in questo periodo avviene un primo decentramento della struttura contrattuale che manterrà comunque una conformazione decisamente inusuale (estremo bipolarismo nazionale - aziendale) tipico del sistema delle relazioni industriali italiane<sup>7</sup>. In questa

---

<sup>4</sup> Mariucci (1995) e Chiesi - Regalia - Regini (a cura di) (1995).

<sup>5</sup> Alacevich (1996) rileva come il sindacato, in un quadro di estesa povertà e disoccupazione, piuttosto che farsi portatore degli interessi della forza lavoro maggiormente organizzata e tutelata, persegue una strategia centralizzata di riduzione delle diseguaglianze fra l'intera popolazione.

<sup>6</sup> Cella - Treu (1998) indicano la contrattazione decentrata del periodo come un fenomeno "sommerso", adottato in modo informale e dai contenuti prevalentemente di carattere economico.

<sup>7</sup> Cella - Treu (1998) evidenziano tale bipolarità con la crescita della contrattazione aziendale la quale non sostituisce e neppure si sovrappone alla contrattazione nazionale che diventa strumento di diffusione dei risultati ottenuti.

fase il sistema è caratterizzato da elevati tassi di sindacalizzazione, elevata autonomia dalla sfera politica, forte coesione fra le organizzazioni sindacali ed elevata conflittualità.<sup>8</sup> 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>9</sup>. In questa fase, caratterizzata come sopra indicato da una forte espansione sindacale, la contrattazione aziendale predomina su quella di categoria dettando i temi dei contratti e uscendo di fatto dal “recinto in cui era stata relegata” dalla precedente istituzione delle norme di rinvio.

Dalla metà degli anni settanta le crescenti preoccupazioni indotte dalla crisi economica 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, 1998). Tale periodo, orientato al tentativo di superare la crisi in atto mediante l'impiego di politiche contrattuali centralizzate, 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.

---

<sup>8</sup> Baglioni (1998) rileva come le trasformazioni in atto in questo periodo siano particolarmente importanti, soprattutto nell'ambito sindacale, dove estese modifiche agli organismi delle confederazioni agevolano la diffusione della “logica sindacale” all'interno delle imprese.

<sup>9</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.

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), crisi nell’autonomia dai partiti, 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 maggiore 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 gli imprenditori ad adottare tecniche manageriali di gestione delle risorse umane<sup>10</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>11</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 quindi alla presenza di forme di cottimo tradizionale e sistemi di

---

<sup>10</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>11</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).

incentivazione per stimolare il lavoro svolto fuori dal normale orario contrattuale (Regalia, 1995). Nelle piccole e medie imprese, inoltre, 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 atti al recupero automatico del potere d'acquisto dei salari, lasciando "mano libera" alle imprese nella gestione dei processi tecnologici e salariali. Baglioni (1998) evidenzia tre indici di questo atteggiamento "di ripiego" intrapreso nel periodo in esame dalle organizzazioni confederali:

- maggiore debolezza nel quadro politico;
- generalizzata riduzione del tasso di sindacalizzazione;
- riduzione della conflittualità nel settore industriale ed aumento della stessa nei servizi pubblici.

Tale atteggiamento è risultato comunque 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. Importanti segnali in questa direzione arrivarono sia dall'accordo intercompartimentale del pubblico impiego (dicembre 1985) che dai rinnovi contrattuali del settore industriale nel biennio 1985-86, rilevanti prove di un maggiore impegno profuso dalle parti sociali nell'ambito della contrattazione aziendale e di categoria. 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. Occorre considerare come il panorama economico italiano, relativamente a quello dei partner europei, degli anni '90 abbia fortemente incentivato l'introduzione di tale accordo, considerato il *gap* presente dal punto di vista della stabilità e della competitività economica dell'intero paese.

Per evidenziare la rilevanza di questo accordo, ma anche i suoi principali limiti, prima di esaminare il recepimento in alcuni dei principali Contratti Collettivi Nazionali di categoria, risulta importante illustrarne le caratteristiche principali in merito al sistema retributivo.

## **2. L'accordo del 23 luglio 1993**

Il "Protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo" si presenta fortemente innovativo, sicuramente di rilevanza "istituzionale" e con caratteristiche completamente differenti dai

precedenti accordi sottoscritti fra le parti sociali. La sua stesura ha visto fortemente impegnati il Governo e le parti sociali, misuratesi costantemente su questioni sociali di ampia portata<sup>12</sup>.

L'accordo comprende diversi impegni in materia di politiche occupazionali<sup>13</sup>, mercato del lavoro e percorsi di formazione<sup>14</sup>. Inoltre vengono affrontati temi legati alle politiche industriali, tariffarie ed infrastrutturali, con particolare riferimento alla valorizzazione dei processi di ricerca ed innovazione tecnologica<sup>15</sup>. Questi aspetti vengono affrontati ed incentivati, in quanto ritenuti risorse strategiche dell'intero paese; tuttavia le parti dell'accordo che interessano maggiormente questo lavoro sono le novità introdotte nel sistema delle relazioni industriali. Alacevich (1996) indica come, al contrario delle tendenze di deregolazione neoliberista intraprese da altri paesi, l'accordo del 23 luglio 1993 assegna un ruolo preciso alle parti sociali, indicando loro opportuni obiettivi e criteri di compatibilità economica, evitando così la regolazione fornita dal solo mercato. Le relazioni industriali vengono inserite in un più ampio contesto di politiche economiche e sociali creando in questo modo un nuovo modello di concertazione che tiene conto anche dei problemi di regolazione decentrata posti dalle esigenze di flessibilità delle imprese.

Questa esigenza di maggiore flessibilità posta dalle organizzazioni produttive locali ha indotto il governo e le parti sociali a promuovere una contrattazione aziendale fortemente innovativa<sup>16</sup>. Vengono così istituiti due livelli di contrattazione:

- nazionale, con parte normativa di durata quadriennale ed economica biennale<sup>17</sup>;
- aziendale (o territoriale), che deve adattare le retribuzioni all'andamento economico delle singole imprese.

In merito alla contrattazione aziendale l'art.3 dell'accordo prevede che: “[...]La contrattazione aziendale riguarda materie e istituti *diversi* e non ripetitivi rispetto a quelli retributivi propri del CCNL. Le erogazioni del livello di contrattazione aziendale sono strettamente correlate ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, *concordati tra le parti*, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità ed altri elementi di competitività di cui le imprese dispongano, compresi i margini di produttività, che potrà essere impegnata per accordo fra le parti, eccedente

---

<sup>12</sup> Di particolare rilevanza per individuare l'intensità raggiunta nel confronto è l'ultimatum posto nel giugno del 1993 dai ministri del governo Ciampi al fine di raggiungere la sottoscrizione dell'accordo in tempi brevi.

<sup>13</sup> In questo caso viene previsto l'utilizzo dei contratti di solidarietà per mantenere alti livelli occupazionali e vengono allargate le possibilità per le imprese di ricorrere ad opportuni ammortizzatori sociali in caso di crisi aziendali.

<sup>14</sup> Il governo si impegna in particolar modo a combattere il fenomeno del relativamente basso livello di scolarizzazione.

<sup>15</sup> L'accordo prevede sgravi fiscali per investimenti in ricerca ed innovazione; inoltre vengono indicate alcune riforme al settore finanziario per consentire l'arrivo di nuovi capitali nelle attività produttive.

<sup>16</sup> In verità, le organizzazioni dei datori di lavoro hanno cercato di ottenere un solo livello di contrattazione ed a fronte del mantenimento del livello contrattuale nazionale hanno mostrato una certa insoddisfazione nel caso la contrattazione aziendale venisse trattata come obbligatoria per le imprese.

<sup>17</sup> I rinnovi contrattuali effettuati in tale sede dovranno tenere conto del tasso di inflazione programmato e degli obiettivi di politica dei redditi concordati fra le parti. Inoltre viene istituita una indennità di “vacanza contrattuale” da utilizzare in caso di mancato o tardivo rinnovo della parte economica del contratto nazionale.

quella eventualmente già utilizzata per riconoscere gli aumenti retributivi a livello di CCNL, nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa.[...]"

L'obiettivo principale di questa sezione dell'accordo è quello di rendere i lavoratori partecipi del miglioramento delle performance aziendali, ottenendo in questo modo un maggiore coinvolgimento degli stessi nei processi produttivi, elevando la qualità dei prodotti e l'efficienza delle imprese. Inoltre, considerata la rapida evoluzione della complessità presente nelle imprese di ogni settore, la diffusione della contrattazione aziendale è ritenuta un valido strumento al fine di permettere una più diretta valutazione di temi sui quali la contrattazione settoriale appare del tutto inadeguata.

Tuttavia, relativamente alle modalità di istituzione della contrattazione aziendale, si rilevano alcune caratteristiche che possono ridurre gli effetti positivi indotti dalla applicazione del Protocollo in esame, ed in particolare:

- non obbligatorietà della contrattazione aziendale;
- rilevanza della presenza sindacale nelle aziende o sul territorio;
- rilevanza degli istituti (livello di contrattazione) che determinano il salario aziendale e dei programmi da concordare fra le parti.

Il primo ed il secondo punto sono fra loro strettamente collegati ed inducono ad una riflessione sulla non omogeneità delle condizioni contrattuali nel paese, causa la differente presenza ed azione sindacale sul territorio. Se l'incremento della efficienza delle singole imprese, raggiungibile anche mediante la contrattazione aziendale, può permettere una maggiore competitività della intera nazione, non è chiaro per quale motivo questa esternalità positiva non venga introdotta a livello generale impiegando opportuni provvedimenti, ad esempio di carattere legislativo. Inoltre i possibili differenti processi evolutivi delle imprese, a seguito del probabile incremento dei livelli di competitività ottenuto nelle imprese "partecipative", potrebbero creare o amplificare problemi di crescita locale asimmetrica. Occorre tuttavia sottolineare comunque che rendere obbligatoria la contrattazione aziendale potrebbe ridurre notevolmente l'autonomia contrattuale delle parti sociali, introducendo praticamente, come ricordato dallo stesso ministro Giugni in occasione della stipulazione del protocollo in esame, un obbligo alla negoziazione<sup>18</sup>.

Il terzo punto è evidentemente caratteristico esclusivamente delle imprese che adottano tali schemi di remunerazione variabile. La presenza di premi di produttività o di produzione contrattati a livello di categoria nazionale, o di gruppo di imprese, esercitando una ponderazione delle performance delle singole unità locali coinvolte, riduce la sensibilità percepita dal lavoratore circa il rapporto fra le proprie performance ed il salario aziendale erogato. L'utilizzo di entrambe le sedi

---

<sup>18</sup> Si veda, ad esempio, Mania - Orioli (1993).

contrattuali (nazionale ed aziendale) per effettuare le operazioni di redistribuzione degli incrementi di produttività non appare molto coerente con il modello misto di regolazione decentrata ricercato. Inoltre il Protocollo in esame non sembra attribuire la dovuta importanza al fatto che gli obiettivi aziendali per essere condivisi dai lavoratori debbano essere concordati *a priori*, possibilmente tramite un percorso di codeterminazione delle scelte aziendali. Infatti, come indicato da alcuni autori, appare necessario il conferimento di un certo grado di controllo ai lavoratori per ottenere in seguito il loro fruttuoso coinvolgimento nei processi produttivi (Biagioli, 1996).

I problemi applicativi sopraindicati “scontano” la particolarità della partecipazione introdotta tramite l’accordo del luglio 1993, la quale non viene istituita sul terreno della democrazia industriale tramite un intervento puramente legislativo, ma ricerca la responsabilizzazione ed il coinvolgimento delle parti sociali. Questo tentativo può risultare favorevole nel lungo periodo, ma richiede un costante confronto fra le parti ed un continuo intervento dello Stato, o di un opportuno istituto, come organo regolatore e/o promotore di tali iniziative.

Sino ad oggi si rilevano sostanzialmente due importanti momenti di verifica dell’accordo in questione:

- la relazione finale della Commissione per la verifica dello stesso accordo (“Commissione Giugni”) nel dicembre 1997;
- il nuovo accordo (“Patto sociale”) del dicembre 1998.

Nel primo caso si tratta di un rapporto formulato dalla Commissione per la verifica del Protocollo del luglio 1993, nominata dalla Presidenza del Consiglio e presieduta da Gino Giugni. La Relazione finale di tale Commissione enfatizza il ruolo svolto dall’accordo in tema di politica dei redditi: in questo caso si afferma infatti che tramite lo strumento della concertazione si sono raggiunti ottimi risultati riguardo la riduzione dell’inflazione e la salvaguardia del potere d’acquisto delle retribuzioni. Tali risultati inducono addirittura la Commissione a suggerire l’adozione dell’accordo quale un *Basic Agreement* mediante la trasformazione della parte inerente la politica dei redditi e della occupazione in una “Carta della concertazione”.<sup>19</sup> Assume tuttavia un aspetto decisamente più problematico la questione occupazione; infatti la Commissione ritiene piuttosto improbabile l’allargamento della base occupazionale grazie alla sola applicazione dell’accordo in questione a fronte della difficile situazione economica nel quadriennio 1994-1997.

Di parere opposto appare invece il giudizio della Commissione circa la corretta applicazione degli assetti contrattuali: la contrattazione decentrata viene definita “[...] quantitativamente e qualitativamente insufficiente ed insoddisfacente [...]”<sup>20</sup>. In particolare viene evidenziato come i

---

<sup>19</sup> Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993 (1997).

<sup>20</sup> Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993 (1997). La scarsa performance di tale assetto contrattuale è attribuito dalla Commissione anche alla tardiva e limitata applicazione della prevista incentivazione contributiva.

relativi contratti nazionali di categoria abbiano rivestito un ruolo fondamentale nella determinazione delle materie da trattare a livello decentrato, assumendo un rigido ruolo guida che in molte occasioni ha vincolato e distorto le finalità della contrattazione aziendale. Tale motivo, unitamente alla considerazione che negli accordi di salario variabile si è preferito adottare forme “tradizionali” di erogazione monetaria, induce la Commissione ad esercitare un richiamo alle parti sociali per un impegno maggiore al fine di favorire la diffusione di erogazioni salariali più collegate a parametri oggettivi di produttività, redditività e qualità, da determinarsi in una logica di effettivo decentramento della contrattazione.

Nel secondo caso, l'accordo raggiunto nel dicembre del 1998, possiamo rilevare principalmente come le parti sociali indirizzino la ricerca di una maggiore competitività delle imprese a fattori quali la formazione e gli investimenti, riponendo una attenzione decisamente inferiore agli aspetti della contrattazione aziendale delle retribuzioni prevista nel Protocollo in esame. Tale atteggiamento può essere a mio avviso, almeno in parte, attribuibile a due particolari situazioni:

- atteggiamento estremamente differente delle parti sociali circa gli assetti contrattuali;
- differente contesto “macroeconomico” relativamente alla stipulazione dell'accordo del luglio 93.

Il primo punto deriva dal contrasto emerso fra alcune organizzazioni dei lavoratori, maggiormente propense ad una centralizzazione della contrattazione delle retribuzioni, e le associazioni dei datori di lavoro (principalmente Confindustria) orientate ad una contrattazione salariale esclusivamente di tipo decentrato.

Riguardo al contesto macroeconomico si può affermare che la riduzione dell'inflazione, avvenuta in particolare nell'ultimo triennio, unitamente (purtroppo) alla riduzione dei posti di lavoro, ha contribuito alla ridefinizione degli obiettivi strategici da perseguire con il metodo della concertazione.

In questo caso l'accordo del dicembre 1998 sembra raccogliere le indicazioni della Commissione Giugni per quanto riguarda il proseguimento della politica dei redditi e della occupazione, ribadendo inoltre la necessità di mantenere inalterato il doppio livello di contrattazione, trascurando però di assegnare ad esso quella rilevanza precedentemente conferitagli, non intervenendo quindi in alcun modo nel potenziamento di tale strumento<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Nel lavoro di Cainelli – Fabbri – Pini (1999) vengono discusse varie opzioni di *policy* che avrebbero potuto trovare applicazione ai fini di potenziare lo strumento contrattuale in chiave partecipativa.

### 3. Le agevolazioni fiscali per l'introduzione di schemi partecipativi

L'introduzione di alcune forme di incentivazione alla sottoscrizione degli accordi di contrattazione decentrata e le modalità per la loro attuazione vengono demandate dall'accordo del 23 luglio 1993 ad appositi provvedimenti legislativi ed ai rispettivi contratti nazionali di categoria. Infatti, il già citato articolo 3 del Protocollo in esame recita: “[...]Le parti prendono atto che, in ragione della funzione specifica ed innovativa degli istituti della contrattazione aziendale ... ne saranno definite le *caratteristiche* ed il *regime contributivo-previdenziale* mediante un apposito provvedimento legislativo promosso dal Governo, tenuto conto dei vincoli[...]”. Inoltre, per quanto riguarda le modalità di applicazione degli accordi, viene indicato che “[...]La contrattazione aziendale o territoriale è prevista secondo le *modalità e negli ambiti di applicazione che saranno definiti dal contratto nazionale di categoria* nello spirito dell'attuale prassi negoziale con particolare riguardo alle piccole imprese. Il contratto nazionale *stabilisce anche la tempistica, secondo il principio dell'autonomia dei cicli negoziali, le materie e le voci nelle quali essa si articola.*[...]” ed ancora all'articolo 4 troviamo che “[...]Il CCNL di categoria definisce *le procedure per la presentazione delle piattaforme contrattuali nazionali, aziendali o territoriali, nonché i tempi di apertura dei negoziati* al fine di minimizzare i costi connessi ai rinnovi contrattuali ed ai periodi di vacanze contrattuali.[...]”.

La formulazione di un provvedimento legislativo governativo, con il preciso obiettivo finale di promuovere la sottoscrizione degli accordi di partecipazione, viene quindi auspicata dalle parti sociali e demandata al legislatore. Solamente nel marzo del 1996 viene promulgato però un Decreto Legge (D.L. 28 marzo 1996, n. 166) all'interno del quale (articolo n. 5) è previsto un alleggerimento degli oneri sociali per le aziende che adottano schemi di partecipazione agli utili. Il provvedimento in questione prevede infatti una parziale esclusione<sup>22</sup> dalla retribuzione imponibile e da quella pensionabile degli aumenti previsti da contratti aziendali (o territoriali) che collegano la retribuzione ad incrementi di produttività, qualità, o altri elementi di competitività. In ogni caso, il legislatore è estremamente chiaro nel precisare che devono essere *importi dei quali siano incerti la corresponsione e l'ammontare*. Inoltre la riduzione contributiva (pari al 90 per cento della quota altrimenti versata) è soggetta a due condizioni:

- i trattamenti economici e normativi previsti nell'accordo decentrato devono rispettare il contratto nazionale di categoria;

---

<sup>22</sup> In una prima fase di applicazione del provvedimento legislativo la parte di emolumenti esclusa dalla retribuzione utile al calcolo delle imposte deve essere inferiore all'1 per cento della retribuzione annuale prevista dal contratto nazionale di categoria. In seguito tale quota sarà elevata al 3 per cento.

- gli accordi sottoscritti devono essere depositati dall'impresa presso il competente Ufficio provinciale del lavoro e della massima occupazione (UPLMO) entro 15 giorni dalla stipulazione.

Dopo una prima reiterazione del decreto, avvenuta il 27 maggio 1996 (D.L. 295/96) ed una seconda (D.L. 318/96) avvenuta il 14 giugno 1996 (a circa tre anni dalla stipulazione del Protocollo Governo - parti sociali !), la Direzione Generale dell'INPS fornisce con la circolare n. 152 del 22 luglio 1996 i *primi chiarimenti* e le istruzioni operative per l'applicazione del previsto beneficio della "decontribuzione". Oltre a determinare la base imponibile sulla quale è permessa la decontribuzione, la circolare dell'INPS ribadisce che:

- le erogazioni devono essere di carattere decentrato;
- ne deve risultare incerta la corresponsione e/o l'ammontare;
- le erogazioni devono essere correlate ad opportuni indicatori aziendali, anche di una sola tipologia (produttività, qualità o altri elementi di competitività).

L'Istituto precisa inoltre che eventuali premi individuali contribuiscono alla determinazione della retribuzione contrattuale rilevante per il calcolo della soglia massima di decontribuzione (1 per cento).

Il 29 luglio 1996 il decreto viene convertito in legge (L.402/96), ribadendo ulteriormente la necessità di trasmettere i contratti aziendali di salario variabile agli Uffici Provinciali del Lavoro entro 30 giorni dalla data di stipulazione. In data 25 marzo 1997 viene promulgato un ulteriore Decreto Legge (D.L. 67/97) riguardo disposizioni urgenti per favorire l'occupazione: in esso vengono esclusi gli effetti delle retribuzioni variabili sulle voci di cui all'articolo 12, terzo comma, della Legge 30 aprile 1969 n.153 (retribuzione "accessoria") ed anche sulla retribuzione pensionabile. Viene ribadito inoltre come l'importo annuo complessivo delle erogazioni in esame non debba, agli effetti della esclusione dalla retribuzione imponibile, superare il 3% della retribuzione contrattuale percepita nell'anno di riferimento<sup>23</sup>. Il Decreto Legge indicato è stato successivamente convertito in Legge il 23 maggio 1997 (L.135/97).

Considerando complessivamente non eccessivamente positiva questa esperienza legislativa, causa la scarsa importanza attribuita al provvedimento in questione, alcune sue caratteristiche sono comunque da considerarsi estremamente interessanti. In primo luogo viene individuato l'aspetto di decontribuzione fiscale come elemento incentivante per le imprese alla sottoscrizione di accordi salariali decentrati. In questo modo si potrebbe ottenere anche la tanto teoricamente prospettata riduzione del costo marginale del lavoro<sup>24</sup>. In secondo luogo, la dettagliata definizione delle caratteristiche degli accordi ed il loro successivo esame da parte del UPLMO, possono contribuire a ridurre la probabilità di osservare fenomeni collusivi tra aziende e dipendenti, tramite la

---

<sup>23</sup> Limite però temporaneamente ridotto al 1% sino al 31 dicembre 1997 ed al 2% dal 1 gennaio 1998.

<sup>24</sup> Weitzman (1985).

stipulazione di accordi “di pura cosmesi”<sup>25</sup>. Infine, viene ribadito il ruolo di guida, già previsto nel Protocollo del luglio 1993, dei rispettivi contratti nazionali di categoria, nella indicazione delle modalità di attuazione degli accordi aziendali.

#### **4. Le *guide-lines* indicate nei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro**

L’esame di alcuni Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro stipulati successivamente alla sottoscrizione dell’accordo del luglio 1993 permette di rilevare alcune importanti caratteristiche.<sup>26</sup> In primo luogo risulta evidente la maggiore rilevanza attribuita alla contrattazione aziendale da parte delle imprese del settore industriale, relativamente a quelle erogatrici di servizi. Fra queste ultime è possibile individuare una maggiore propensione all’utilizzo di una efficace contrattazione aziendale da parte delle imprese private, erogatrici di “servizi di mercato”. La stessa definizione del premio assegnata dalle varie categorie può indicare la volontà delle parti circa gli obiettivi principali da perseguire<sup>27</sup>.

Nei contratti nazionali dell’industria e dei servizi privati troviamo un esplicito riferimento al Protocollo del 23 luglio 1993 come origine della contrattazione aziendale ivi trattata. Al contrario in nessun contratto del pubblico impiego si rileva tale menzione e come fonte principale viene indicato il D.lgs. n. 29 del 3 febbraio 1993<sup>28</sup>. Tuttavia le finalità dichiarate nei testi esaminati non mostrano eccessive differenze, considerata l’attesa assenza dai contratti integrativi aziendali del pubblico impiego di obiettivi quali il miglioramento della redditività e della competitività.

Tutti i CCNL esaminati individuano il cosiddetto “periodo di raffreddamento”, successivo alla presentazione della piattaforma contrattuale, durante il quale le parti dovranno astenersi dall’intraprendere iniziative conflittuali all’interno dell’azienda. Caratteristiche molto simili si

---

<sup>25</sup> In questo caso si richiamano le osservazioni poste da Wadhvani (1988) riguardo la stipulazione di accordi con erogazione salariale non effettivamente correlata ai risultati dell’impresa, in modo da garantire ai lavoratori una quota fissa di salario ed alle imprese le previste agevolazioni fiscali. Con riferimento all’esperienza italiana non sono stati condotti, a mia conoscenza, studi circa la dimensione del fenomeno “accordi cosmetici”. Le uniche eccezioni sono rappresentate dai lavori di Fabbri - Melotti - Pini (1999) e Fabbri - Pini (1998b). Alcune ricerche sono in corso da parte di questi autori ed altri collaboratori su tale tema.

<sup>26</sup> I contratti nazionali di lavoro esaminati qui di seguito sono quelli delle categorie in cui è stato possibile effettuare una opportuna verifica anche degli accordi aziendali (Fabbri - Melotti - Pini, 1998, 1999). Riguardo altri contratti, considerata l’assenza di tale riscontro, vengono qui riportate esclusivamente brevi indicazioni nelle note a piè di pagina.

<sup>27</sup> Nel settore industriale troviamo ad esempio la “retribuzione aziendale” degli alimentaristi, il “premio di risultato” dei metalmeccanici ed il “premio di partecipazione” dei chimici. Se nei servizi privati troviamo definizioni simili alle precedenti (“premio di risultato” per la Federgasacqua), i contratti del pubblico impiego tendono alla duplice denominazione di “Fondo per la produttività collettiva” e “Fondo per il miglioramento della qualità della prestazione individuale”.

<sup>28</sup> Tuttavia questa caratteristica appare in corso di modifica: nel nuovo contratto di categoria riguardante il personale degli Enti Locali il Protocollo del luglio 1993 viene impiegato come fonte normativa anche per la contrattazione aziendale di tale settore. Al contempo si rileva comunque la persistenza di problemi insiti nel panorama stesso delle relazioni industriali del settore.

riscontrano anche nelle modalità di presentazione della piattaforma e di eventuale sottoscrizione dell'accordo.

Al contempo sono notevoli le differenze riscontrate fra le varie categorie durante l'esame delle sezioni dedicate alle materie proprie della contrattazione decentrata e delle caratteristiche delle erogazioni salariali aziendali. Il settore "privato" prevede tradizionalmente una contrattazione articolata molto più ampia del pubblico impiego ed anche nel caso della retribuzione variabile si conferma tale atteggiamento<sup>29</sup>.

Considerate tali differenze ed essendo rilevante ai fini della analisi delle modalità contrattuali (Fabbri – Melotti – Pini, 1999), il solo settore "di mercato", nella Tavola 1 posta alla fine di questo lavoro vengono riportate le principali caratteristiche dei Contratti Nazionali di Categoria delle imprese appartenenti a tale tipologia, rimandando l'interpretazione della contrattazione aziendale nel pubblico impiego ad una distinta e successiva analisi.

Riguardo al nominativo assegnato alla quota salariale di tipo variabile l'esame della Tavola 1 evidenzia come questa sia considerata un "premio" in particolare nelle imprese manifatturiere, trasformandosi invece in "erogazione" o elemento economico nelle altre categorie di imprese. Tale aspetto coglie sicuramente il maggior consolidamento avvenuto nei periodi precedenti, presso le imprese di alcuni settori, di erogazioni salariali fondate sulla produttività individuale e/o collettiva dei dipendenti. Inoltre enfatizza il solitamente più stretto collegamento fra le performance individuali dei lavoratori delle imprese manifatturiere ed i risultati ottenuti a livello di impresa<sup>30</sup>. Risulta anche interessante evidenziare come la sola categoria dei chimici (industria) assegni un significato "partecipativo" al salario erogato in modo variabile.

Gli obiettivi dichiarati perseguiti mediante l'introduzione di schemi di retribuzione variabile riflettono sostanzialmente quelli proposti dal Protocollo del luglio 1993 (incrementi di produttività, qualità e redditività) con alcune importanti caratteristiche:

1. assenza di obiettivi dichiarati nella maggior parte dei contratti nazionali delle imprese artigiane;
2. inserimento del miglioramento delle condizioni di lavoro fra gli obiettivi indicati nei contratti delle imprese calzaturiere, tessili e conciarie.

---

<sup>29</sup> I contratti collettivi nazionali del pubblico impiego si limitano a demandare alla contrattazione decentrata "[...]criteri generali per l'attribuzione dei fondi di produttività ai gruppi ed ai singoli, secondo regole che tengano conto del diverso apporto dei dipendenti al raggiungimento degli obiettivi complessivi attribuiti all'unità operativa di appartenenza[...]" (art. 5 comma 3 del Contratto del comparto Sanità del 26 luglio 1995). In questo modo si rileva come il budget di ogni singola unità operativa viene determinato a livello centrale, effettuando una operazione di redistribuzione dei miglioramenti avvenuti sull'intero territorio nazionale; mentre a livello locale si devono determinare esclusivamente i criteri di ripartizione fra i lavoratori. In alcuni casi anche questi criteri sono stabiliti in sede contrattuale nazionale (vedi contratto collettivo nazionale Monopoli di Stato 1994-1997).

<sup>30</sup> Il riferimento in questo caso è ad esempio da un lato al legame (forte) *effort*-risultato di un tornitore meccanico sul numero totale dei pezzi prodotti e dall'altro lato allo stesso legame (debole) per un commesso di un grande magazzino sul totale dei pezzi venduti.

Ulteriori informazioni provengono dalla colonna della tavola in esame riferita agli indicatori proposti per il successivo utilizzo nelle imprese appartenenti ai relativi settori. L'indicazione puntuale delle variabili da adottare a livello di singola impresa per il calcolo della quota di salario variabile da erogare non appare opportuna, considerato appunto il livello prettamente locale di tale contrattazione. Tuttavia, il tentativo espresso nella maggior parte dei contratti esaminati sembrerebbe quello di richiedere alle imprese una certa coerenza fra obiettivi dichiarati ed indicatori impiegati. Con riferimento alle precedenti considerazioni, possiamo rilevare come l'ipotesi degli indicatori da impiegare sia nella maggior parte dei casi molto generica<sup>31</sup> e fortemente collegata agli obiettivi dichiarati. In alcuni casi, indicati nella colonna finale delle note (Tavola 1), è prevista la costituzione di una apposita commissione paritetica che, esaminate le principali caratteristiche delle imprese del settore, fornisca alle stesse utili indicazioni circa l'adozione di indicatori di performance.

Riguardo l'indicazione dei parametri correttivi per l'attribuzione "ad personam" della quota di salario variabile possiamo rilevare le seguenti caratteristiche:

1. adozione delle qualifiche professionali, in particolare nei contratti nazionali delle imprese artigiane in tutti i settori;
2. generale propensione a non fornire alcuna indicazione riguardo all'impiego di tali parametri;
3. inserimento di parametri rilevanti a fini "partecipativi" esclusivamente in alcune branche del settore dell'industria chimica.

Permane tuttavia il seguente dubbio irrisolto circa le indicazioni sui parametri da adottare: l'erogazione del premio di risultato nei contratti esaminati è effettivamente auspicata indipendente dalle tradizionali classificazioni del personale oppure è ritenuta "automaticamente" correlata alla qualifica rivestita dal dipendente o alla sua effettiva presenza in servizio?<sup>32</sup>

Riguardo la periodicità prevista per la contrattazione aziendale del salario variabile, essa è generalmente annuale per le imprese artigiane e quadriennale per le altre imprese. Fra queste ultime si nota anche la propensione ad effettuare uno slittamento della entrata in vigore di tale contrattazione; questo intervallo temporale, utile ad una ponderata introduzione nelle imprese di tale modalità contrattuale, è certamente una peculiarità della "tornata contrattuale" esaminata: la prima effettuata dopo la stipulazione del Protocollo del luglio 93.

---

<sup>31</sup> Vengono indicate esclusivamente le aree di appartenenza dell'indicatore (produttività, redditività, ecc.) e non le specifiche variabili da adottare. Occorre sottolineare come in alcuni casi, qui non esaminati per assenza di verifiche su accordi realizzati nei relativi settori, si possono osservare contratti collettivi di categoria che contengono al loro interno uno o più specifici indicatori che assumono un peso non inferiore al 50% del premio erogato nelle singole aziende (si veda ad esempio il CCNL della Federgasacqua del 17 novembre 1995 e le successive circolari di attuazione).

<sup>32</sup> Tale aspetto assume decisamente una particolare rilevanza anche a fronte del dibattito in corso circa il legame (assente) fra qualifiche tradizionali e nuove competenze professionali richieste ai lavoratori.

Il meccanismo di verifica degli obiettivi raggiunti e degli indicatori impiegati è previsto in molti casi di tipo congiunto, mentre in altri casi, pur non essendo escluso a priori, non viene assolutamente menzionato. Importanti categorie adottano forme intermedie di verifica ed in particolare:

- le imprese metalmeccaniche prevedono almeno l'informazione delle rappresentanze sindacali circa l'andamento degli indicatori;
- le imprese della gomma-plastica, della ceramica ed editoriali prevedono una verifica congiunta di obiettivi ed indicatori esclusivamente a fronte di rilevanti eventi.

La variabilità del premio erogato è prevista molto ampia in tutti i contratti, ad eccezione delle imprese artigiane ove la quota salariale è puntualmente individuata all'interno di un *range* definito a priori. Questo indirizzo di massima variabilità è confermato anche dalla generale assenza di consolidamento delle quote salariali erogate a titolo di premio variabile; infatti le uniche forme retributive incentivanti che vengono consolidate in salario strutturale sono le precedenti, se esistenti, erogazioni come premio di produzione e/o produttività<sup>33</sup>.

In generale si nota un "adattamento" delle modalità di determinazione ed erogazione della retribuzione aziendale alle tradizionali caratteristiche di ogni categoria interessata. Settori effettivamente esposti alla concorrenza sui prodotti, sempre più anche di carattere extra-nazionale, come il metalmeccanico o il chimico, indicano forme di partecipazione dei lavoratori utili ad ottenere il miglioramento dei processi produttivi e conseguire quindi prodotti di maggiore qualità ed affidabilità. A differenza di questi troviamo le imprese alimentari e quelle di alcuni servizi privati, parzialmente protette dalla concorrenza da organismi che ne determinano a priori la produzione e/o le modalità di erogazione del servizio, le quali attribuiscono un significato misto fra incentivazione e partecipazione all'obiettivo perseguito mediante il salario erogato a livello aziendale. Ad un livello ancora inferiore si collocano le imprese artigiane ove l'impiego del salario variabile quale strumento per il recupero di efficacia-efficienza nelle imprese è da ritenersi sicuramente una chimera considerati i vincoli espressi nei relativi contratti di categoria circa le modalità da adottare e gli importi erogabili.

---

<sup>33</sup> Occorre tuttavia osservare come le forme di consolidamento del premio erogato, pur non essendo previste ed incentivate, non vengono assolutamente escluse a priori.

## 5. Un breve confronto con altri paesi

All'interno dei principali paesi membri dell'OECD il fenomeno della partecipazione ai risultati d'impresa è favorito da appositi provvedimenti legislativi, in modo diretto o indiretto<sup>34</sup>. Inoltre si è osservato come la recente crescita degli accordi di partecipazione economica nei rispettivi paesi sia collegata in parte a variazioni della legislazione adottata. Il rapporto presentato dall'OECD nel 1995 mostra comunque come anche all'interno di paesi che non adottano una legislazione di supporto, gli schemi di partecipazione hanno raggiunto una diffusione piuttosto ampia<sup>35</sup>.

La partecipazione ai risultati d'impresa, nell'ambito extra-europeo, risulta rilevante in Giappone, Stati Uniti, Canada e Messico.

In Giappone si rileva una forte diffusione di “bonus aggiuntivi” al salario percepito dai lavoratori (Hashimoto, 1990), sistema incentivato tramite misure fiscali e decontributive. Prevalendo ancora uno schema retributivo fortemente basato sull'anzianità di servizio, utilizzato in Giappone con l'intento di trattenere presso le imprese il personale che ha ricevuto una maggiore formazione ed esperienza, viene in genere corrisposto un premio in relazione all'andamento economico dell'impresa, al rendimento del dipendente ed alla sua presenza in servizio. La legislazione vigente considera il premio così concesso elemento costitutivo della retribuzione, ove questo sia previsto da un accordo o da un contratto collettivo. In questo modo si conferma la caratteristica tipica della contrattazione aziendale giapponese di determinazione della retribuzione quasi esclusivamente all'interno della azienda<sup>36</sup>, solitamente su precise direttive del datore di lavoro, il quale non percepisce quindi la necessità di introdurre elementi incentivanti aggiuntivi ad una retribuzione fissata da organismi non aziendali (modalità prevalente nel caso europeo).<sup>37</sup>

Negli Stati Uniti, l'Internal Revenue Code del 1954 ha previsto formule di partecipazione agli utili differita (DPS), mentre una legge più recente<sup>38</sup> ne ha determinato le caratteristiche principali e le agevolazioni fiscali. La stessa legislazione indica l'andamento dei ricavi lordi come fonte di calcolo del salario variabile e determina il periodo di accumulazione dei proventi ottenuti. Infatti, come indicato nel rapporto dell'OECD (1995), i Deferred Profit Sharing in vigore negli Stati Uniti sono dei premi che non possono essere “incassati” prima di un determinato periodo prestabilito, creando così un vincolo di lunga durata fra lavoratore ed impresa. Di particolare interesse nel caso

---

<sup>34</sup> OECD (1995).

<sup>35</sup> Si tratta in questo caso dell'Italia e del Canada.

<sup>36</sup> La rilevanza delle caratteristiche del mercato del lavoro nella determinazione dei salari è praticamente nulla, causa anche il relativamente basso livello di disoccupazione.

<sup>37</sup> Si veda anche Freeman – Weitzman (1986) e Peck (1986).

<sup>38</sup> Employee Retirement Income Security Act del 1974.

degli Stati Uniti è il fatto che la legislazione prevede agevolazioni fiscali alle sole imprese che adottano i DPS, escludendo da tali vantaggi quelle che intraprendono schemi di incentivazione di altro tipo (Cash Profit Sharing). Tuttavia, alcune analisi empiriche hanno evidenziato come le forme di partecipazione adottate dalle imprese statunitensi non si limitano a quelle previste dalla legislazione vigente, prevedendo anche una ampia diffusione di premi ad “una tantum”, non direttamente collegati ad indicatori della performance aziendale (Weitzman – Kruse, 1990).

In Canada sono presenti piani di partecipazione differita simili a quelli adottati dalle imprese statunitensi fin dal 1968. Una legge fiscale del 1983 ha però favorito maggiormente la diffusione di schemi alternativi di partecipazione differita (Registered Retirement Savings Plans - RRSPPs -) eliminando il relativo vantaggio dei DPS. Come negli Stati Uniti, anche in Canada i lavoratori godono di agevolazioni fiscali sulle somme accumulate nei fondi costituiti con l’erogazione salariale di tipo incentivante.

Particolare è il caso del Messico, dove una legge del febbraio 1985 ha reso obbligatoria la partecipazione dei lavoratori ai risultati delle imprese già presenti sul territorio nazionale<sup>39</sup>. La legge determina una quota del 10% dei profitti come premio, da erogare in base alla presenza individuale ed al salario percepito annualmente. Non viene prevista alcuna agevolazione fiscale.

In Europa i principali paesi in cui vengono adottati sistemi di partecipazione ai risultati delle imprese, oltre naturalmente l’Italia, sono il Regno Unito, la Francia, la Germania, l’Olanda, il Belgio ed i Paesi scandinavi.

Nel Regno Unito esiste una forte incentivazione all’adozione di schemi di partecipazione salariale, attuata mediante appositi provvedimenti fiscali. Già il Finance Act del 1978 introduceva forme di erogazione salariale di tipo variabile sotto forma di quote azionarie delle imprese. Opportuni provvedimenti legislativi di carattere fiscale permettono all’imprenditore la deduzione del valore di tali azioni, complessivamente corrisposte ai lavoratori, dalle tasse sull’impresa. Il Finance Act n. 2 del 1987 istituì le forme di retribuzione legate al profitto aziendale (Profit-Related Pay - PRP), le quali furono accolte con non poche critiche<sup>40</sup>. Queste forme di salario, se vengono applicate secondo un progetto approvato, offrono considerevoli vantaggi fiscali anche ai dipendenti inclusi nel progetto stesso. Le caratteristiche che rendono praticabili tali vantaggi fiscali sono:

- imprese orientate al profitto che depositano il progetto di erogazione variabile almeno 3 mesi prima della sua applicazione;
- l’erogazione salariale così istituita deve riguardare almeno l’80% dei dipendenti dell’impresa;

---

<sup>39</sup> Vengono escluse da tale vincolo le industrie estrattive, le istituzioni di assistenza pubbliche e private e tutte le imprese a bassa capitalizzazione (OECD, 1995).

<sup>40</sup> Si veda, ad esempio, Estrin - Grout - Wadhvani (1987).

- la variabile fondamentale per il calcolo del premio è l'utile netto che deve permettere di erogare almeno per un anno il 5% del salario di ogni dipendente.

Il Governo britannico introdusse tali schemi salariali con l'intenzione di creare una maggiore identificazione tra lavoratori ed imprese, ridurre i licenziamenti durante le fasi recessive ed incentivare l'occupazione mediante la riduzione del costo marginale del lavoro. Dopo un approccio estremamente cauto da parte delle imprese a queste forme di retribuzione, a partire dal 1991 si registrò una loro ampia diffusione (stimata nel 1994 in uso nel 40% delle imprese private), dovuta in parte alla introduzione di alcuni puntuali regolamenti di attuazione. In questo caso questi schemi sono stati adottati, oltre che a causa della natura delle relazioni industriali inglesi (*shop-floor*), per la massiccia presenza di multinazionali che sono solite legare il salario ad indicatori di redditività.

La Francia è stata il primo paese europeo ad adottare provvedimenti legislativi tesi a favorire l'introduzione di erogazioni salariali collegate alle performance aziendali. Nel 1945 il legislatore francese introdusse provvedimenti per agevolare la partecipazione dei dipendenti alla gestione e nel 1959 (*ordonnance* n. 59-126 del 7 gennaio 1959) tale partecipazione venne estesa ai risultati aziendali. Considerata la scarsa adesione delle imprese a tali iniziative, la *ordonnance* del 1967 rese obbligatoria la partecipazione agli utili nelle imprese con più di 100 dipendenti. Ulteriori provvedimenti legislativi, adottati negli anni settanta, favorirono l'azionariato dei dipendenti sviluppando appositi sistemi di opzioni. Una successiva *ordonnance* (n. 86-1134 del 21 ottobre 1986) è stata emessa per semplificare e coordinare i meccanismi esistenti (*intéressement* - coinvolgimento, partecipazione e risparmio volontario) in un unico testo. Questo provvedimento legislativo contiene norme generali relative al coinvolgimento dei dipendenti ai risultati delle imprese e precisamente:

- il coinvolgimento può riguardare tutti i dipendenti senza alcuna esclusione;
- non esistono dimensioni caratteristiche delle imprese per introdurre tali incentivazioni;
- le parti sociali interessate definiscono liberamente le modalità del *intéressement* in un accordo collettivo triennale;
- l'importo globale non deve superare annualmente un quinto del salario lordo.

Inoltre le parti sociali devono obbligatoriamente specificare il tipo di coinvolgimento prescelto tra quelli proposti dal legislatore: incentivi ai profitti (redditività) o all'incremento della produttività. Sono previsti vantaggi fiscali per le imprese<sup>41</sup> ed alcuni di carattere più limitato per i lavoratori<sup>42</sup>. Attualmente sono impiegati in Francia schemi facoltativi di coinvolgimento (*Intéressement des salariés*) ed altri di partecipazione (*Participation aux fruits de l'expansion*) resi

---

<sup>41</sup> Le somme erogate a titolo di interessenza costituiscono un onere deducibile dal reddito d'impresa.

<sup>42</sup> L'*intéressement* non figura tra i compensi assoggettati a contribuzione, ma resta un reddito imponibile.

obbligatori nel 1967 nelle imprese con più di 100 dipendenti (limite ridotto a 50 dipendenti con il provvedimento n. 90-1002 del 7 novembre 1990<sup>43</sup>).

In Germania la corresponsione di incentivi viene regolata esclusivamente dagli accordi di lavoro stipulati dalle parti sociali a livello aziendale. Pur rilevando la presenza di modesti vantaggi fiscali concessi a partire dal 1984, esclusivamente a schemi di partecipazione ai risultati di tipo differito, la principale fonte giuridica di tali compensi integrativi rimane il contratto individuale di lavoro. Le parti sociali sono libere di scegliere il sistema ritenuto opportuno (di lungo o breve periodo, erogazione monetaria o azionaria, ecc.), ma devono rispettare i vincoli imposti dal principio della *parità di trattamento* e dal *diritto di codeterminazione* del consiglio di fabbrica. Il primo di questi principi sostiene la necessità, da parte del datore di lavoro, di giustificare ogni eventuale differenza salariale fra lavoratori appartenenti allo stesso gruppo; l'offerta di incentivi deve quindi riguardare tutti i lavoratori interessati da un determinato obiettivo aziendale. Il secondo vincolo riguarda il diritto del consiglio di fabbrica di partecipare al processo decisionale di ogni scelta aziendale. Il datore di lavoro necessita quindi del consenso del consiglio di fabbrica per elaborare la struttura retributiva generale ed incentivante. Ogni singolo aspetto del sistema retributivo correlato ai risultati aziendali deve ricevere l'approvazione del consiglio di fabbrica per essere successivamente impiegato. Queste caratteristiche interne alle imprese tedesche, congiuntamente alla presenza di importanti ed autorevoli Istituti per il Lavoro, hanno contribuito ad instaurare un "clima" favorevole alla crescita "endogena" della partecipazione, limitando l'utilizzo di provvedimenti incentivanti di carattere legislativo.

In Olanda è stata promulgata nel 1994 una legge per favorire l'adozione di schemi che prevedano la partecipazione dei lavoratori ai risultati delle imprese. Il provvedimento legislativo in questione non vincola le parti sociali ad alcuna modalità di erogazione incentivante<sup>44</sup>, tuttavia prevede maggiori agevolazioni fiscali per sistemi di remunerazione differita (retribuzioni variabili vincolate in un fondo dalla durata quadriennale). Il governo olandese ha adottato tale provvedimento per stimolare il processo di accumulazione del capitale, migliorare la flessibilità del lavoro e contribuire alla moderazione salariale. Sebbene di recente introduzione, la diffusione degli schemi di retribuzione variabile è di notevole rilevanza nelle imprese olandesi (OECD, 1995).

In Belgio molte forme di partecipazione ai risultati sono ampiamente utilizzate in particolar modo nel settore finanziario e nelle multinazionali. Tuttavia il legislatore locale non ha intrapreso alcun provvedimento utile alla incentivazione della diffusione di tali schemi retributivi.

---

<sup>43</sup> L'*ordonnance* n. 90-1002 del 7 novembre 1990 ha ridotto anche il limite massimo distribuibile come partecipazione ai risultati (dal 20% al 10%, elevabile al 15% in casi particolari).

<sup>44</sup> Unico limite indicato è quello della estensione della erogazione salariale, la quale deve riguardare almeno il 75% dei dipendenti dell'impresa.

Le medesime caratteristiche si possono individuare nei paesi scandinavi (ad eccezione della Finlandia<sup>45</sup>) dove non è stata predisposta alcuna legge che favorisca lo sviluppo e la diffusione (attualmente piuttosto limitata) degli schemi di partecipazione salariale. Anche i “fondi di investimento svedesi”, costruiti impiegando una quota dei profitti delle imprese, introdotti nel 1984 (legge applicativa del 1983) sono stati eliminati nel 1992<sup>46</sup>. Tuttavia, occorre rilevare come in questo paese negli anni settanta sono state formulate apposite leggi che modificando il sistema delle relazioni industriali nel senso di una maggiore rappresentanza degli interessi dei lavoratori dipendenti, hanno costituito di fatto una forma partecipativa di regolazione del mercato del lavoro.

In generale, il rapporto precedentemente citato dell’OECD (1995) evidenzia come lo sviluppo e la diffusione dei sistemi di partecipazione agli utili sia strettamente collegato alla legislazione in vigore nei rispettivi paesi<sup>47</sup>. Tuttavia la diffusione di tali schemi retributivi non risulta collegata esclusivamente all’aspetto legislativo. Un ruolo altrettanto importante potrebbe essere assunto dal sistema delle relazioni industriali in uso, dalla cultura aziendale e dal “clima di competitività” nel quale sono collocate le imprese<sup>48</sup>. Tradizioni di una forte rilevanza della contrattazione decentrata, elevato “senso di appartenenza” dei lavoratori alle rispettive imprese e produzione di un bene all’interno di un mercato estremamente concorrenziale sono fattori sicuramente incentivanti alla sottoscrizione di forme di partecipazione agli utili.

La crescita del tasso di diffusione di questi schemi può essere successivamente favorita da provvedimenti legislativi incentivanti, oppure, come nel caso svedese, può “scontare” la presenza di forme partecipative con ben più ampie caratteristiche. In particolare, alcuni autori<sup>49</sup> ritengono che la presenza di una legislazione favorevole allo sviluppo degli schemi di partecipazione possa risultare opportuna nei paesi del continente europeo, ove prevale una contrattazione di tipo centralizzato; mentre in paesi come Stati Uniti e Gran Bretagna, caratterizzati da una elevata “profondità” contrattuale, tale legislazione non sarebbe necessaria.

---

<sup>45</sup> In questo paese una apposita legge del 1 gennaio 1990 ha introdotto ed incentivato esclusivamente la diffusione di schemi di partecipazione differita agli utili delle imprese.

<sup>46</sup> Il progetto iniziale, noto come Piano Meidner (1975), si presenta come un programma per la diffusione di un “sistema forte” di democrazia economica, coinvolgendo inizialmente i lavoratori e le loro rappresentanze nella gestione delle imprese, anche tramite una partecipazione differita ai risultati pari al 10 - 20% dei profitti aziendali, per modificare in seguito la stessa titolarità del capitale.

<sup>47</sup> Con l’esclusione dell’Italia, tutti i paesi in cui più del 5% dei lavoratori è interessato da schemi di partecipazione agli utili hanno adottato un opportuno provvedimento legislativo per favorirne lo sviluppo e la diffusione.

<sup>48</sup> Tale affermazione non sempre viene condivisa dalle analisi empiriche di tipo comparato (si veda ad esempio Del Boca – Kruse – Pendleton, 1999).

<sup>49</sup> Si veda, ad esempio, Baglioni (1995).

## 6. Una nota conclusiva

In questo lavoro è stata sviluppata una analisi istituzionale di tipo comparato sulla contrattazione decentrata delle retribuzioni variabili intesa come strumento di vantaggio competitivo per le imprese e l'intero sistema (Fabbri – Melotti – Pini, 1998; Cainelli – Fabbri – Pini, 1999).

Il percorso evolutivo della contrattazione decentrata sulle retribuzioni evidenzia in particolare come il significato oggi assunto da questa abbia caratteristiche differenti rispetto a periodi meno recenti. Considerati, infatti, l'evoluzione dei modelli organizzativi delle imprese ed i rinnovati e più ampi ambiti di competitività, dovremmo osservare una crescita della rilevanza della contrattazione decentrata ed una sua maggiore attenzione ad aspetti quali le competenze professionali<sup>50</sup> e la competitività sul mercato dei prodotti anche mediante un collegamento tra dinamica retributiva e performance d'impresa.

L'esame dei contratti di categoria, unitamente alle analisi empiriche delle modalità contrattuali adottate a livello aziendale presentate in precedenti lavori (Fabbri – Melotti – Pini, 1998; Fabbri – Pini, 1998a), conduce tuttavia a confermare ed enfatizzare ulteriormente quanto indicato nella Relazione finale della Commissione Giugni: la contrattazione decentrata nelle imprese risulta fortemente subordinata al relativo contratto nazionale di categoria. La presenza di tale legame di subordinazione se da un lato può confermare il processo bipolare (centrale-locale) delle relazioni industriali italiane, dall'altro lato pone seri problemi per una efficace attuazione di politiche retributive di tipo flessibile.

Rimandando ad altri lavori per una esaustiva analisi comparata fra paesi circa l'adozione di tali sistemi retributivi - in differenti contesti di relazioni industriali - <sup>51</sup>, mi preme qui sottolineare come in tutti i paesi considerati la retribuzione variabile assuma un "peso" relativamente modesto, indipendentemente dal sistema contrattuale adottato. Inoltre, la presenza o meno di forme incentivanti alla sottoscrizione di tali accordi pare non rivestire un ruolo fondamentale per spiegare una maggiore adozione degli stessi.

In sostanza la contrattazione del salario variabile sembra seguire attualmente in Italia, ed anche in altri paesi europei, una logica di *concessionary bargaining* (Cainelli – Fabbri – Pini, 1998) compatibile con la generalizzata riduzione dell'inflazione e la stagnazione delle retribuzioni contrattuali. Se questa affermazione trovasse però riscontro positivo occorrerebbe porsi la seguente domanda: tale assetto contrattuale è veramente quello proposto nel tanto applaudito Protocollo del luglio 93 ?

---

<sup>50</sup> Si veda ad esempio Mancinelli – Pini, 1999 e Leoni – Tiraboschi – Valietti, 1998.

<sup>51</sup> Si vedano, ad esempio, Menendez (1997) e Del Boca – Kruse – Pendleton (1999).

## Riferimenti bibliografici

- Alacevich F. (1996), *Le relazioni industriali in Italia*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- AA.VV. (1997), *Le partage du Profit en Europe. Institutions et effets comparés*, Paris, La documentation Française.
- Baglioni G. (1995), *Democrazia impossibile?*, Bologna, Il Mulino.
- Baglioni G. (1998), Il sistema delle relazioni industriali in Italia: caratteri ed evoluzione storica, in Cella G.P. – Treu T. (a cura di) (1998), *Le nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino, pp.13-46.
- Biagioli M. (1996), Partecipazione agli utili, Università di Modena, Dipartimento di Economia Politica, *mimeo*.
- Biagioli M. – Cardinaleschi S. (1991), *Salari ed incentivi*, Roma, Ediesse.
- 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.
- Blinder A. (1990), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Washington D.C., The Brookings Institution.
- Brogli B. – D'Aloia G. (1997), Il Rapporto retribuzione – risultati nella contrattazione aziendale nell'industria, 1993-1995, Roma, IRES – CGIL Monitor Lavoro, *mimeo*.
- Brusco S. - Fiorani G. - Solinas G. (1996), Competitività e partecipazione, Università di Modena, Dipartimento di Economia Politica, *mimeo*.
- Brusco S. - Solinas G. (1997), *Competitività e partecipazione*, Bologna, Il Mulino.
- Cable J.R. (1988), Is Profit-Sharing Participation ? Evidence on Alternative Firm Types from West Germany, *International Journal of Industrial Organization*, n.6, pp.121-137
- Cable J.R. - Wilson N. (1989) Profit-sharing and Productivity: An Analysis of UK Engineering Firms, *Economic Journal*, vol.99, n.396, pp.366-375.
- 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.
- Cainelli G. – Fabbri R. - Pini P. (1998), Motivazioni e determinanti del premio di risultato nella contrattazione aziendale. Una analisi empirica per le imprese industriali di Bologna, Università di Ferrara, Quaderni del Dipartimento Economia, Istituzioni, Territorio, n. 12/1998 ([www.unife.it/deit](http://www.unife.it/deit)), *mimeo*.
- Cainelli G. – Fabbri R. - Pini P. (1999), Contrattazione e sistemi locali del lavoro: modalità, motivazioni e determinanti del premio di risultato, Università di Ferrara, Quaderni del Dipartimento Economia, Istituzioni, Territorio, n.5/1999, (<http://www.unife.it/deit>), in corso di

- pubblicazione in I Rapporto IDSE-CNR, “Trasformazioni strutturali e competitività dei sistemi locali di produzione”, Milano, Franco Angeli.
- 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.
- Cella G.P. – Treu T. (a cura di) (1998), *Le nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino.
- Cella G.P. – Treu T. (1998), La contrattazione collettiva, in Cella G.P. – Treu T. (a cura di) (1998), *Le nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino, pp.13-46.
- Chiesi A.M. - Regalia I. - Regini M. (a cura di) (1995), *Lavoro e relazioni sindacali in Europa*, Roma, Nuova Italia Scientifica.
- Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993 (1997), Relazione Finale, *mimeo*.
- 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*, ora in *Economic Analysis*, vol.1, n.3, 1998, pp.221-237.
- Del Boca A. – Kruse D. – Pendleton A. (1999), Decentralisation of Bargaining Systems and Financial Participation: A Comparative Analysis of Italy, UK and the US, *mimeo*.
- Einaudi L. (1949), *Lezioni di Politica Sociale*, Torino, UTET.
- Estrin S. - Grout P. - Wadhvani S. (1987), Profit-sharing and Employee Share Ownership, *Economic Policy. A European Forum*, n.4, April, pp.13-62.
- Fabbri R. - Melotti M. - Pini P. (1998), Partecipazione e salario variabile: l'esperienza bolognese dopo l'accordo del 23 luglio 1993, Università di Ferrara, Quaderni del Dipartimento Economia, Istituzioni, Territorio, n. 3/1998 ([www.unife.it/deit](http://www.unife.it/deit)), *mimeo*; versione di sintesi in *Economia & Lavoro*, con il titolo "Partecipazione e salario variabile dopo l'accordo del 23 luglio 1993: l'esperienza del territorio di Bologna "n.4, 1998, pp.51-79; ed anche in *Diritto delle Relazioni Industriali*, con il titolo "Partecipazione e salario variabile nel territorio di Bologna dopo l'accordo del 23 luglio 1993", anno 8, n.3, 1998, pp.403-416.
- Fabbri R. - Melotti M. - Pini P. (1999), Risultati dell'indagine sulle modalità contrattuali del premio di risultato nelle imprese dell'Emilia-Romagna, Università di Ferrara, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Murst ex-40% “*Infrastrutture, competitività, livelli di governo: dall'economia italiana all'economia europea*”, working paper n.3B/1999, *mimeo*.
- Fabbri R. - Pini P. (1998a), La recente contrattazione aziendale sul premio di risultato nelle imprese del territorio di Udine, Università di Ferrara, Quaderni del Dipartimento Economia, Istituzioni, Territorio, n. 10/1998, ([www.unife.it/deit](http://www.unife.it/deit)) *mimeo*; versione di sintesi in *Lavoro e Diritto*, anno XIII, n.2, primavera 1999, pp.297-330.
- Fabbri R. – Pini P. (1998b), L'esperienza del premio di risultato nel territorio di Reggio Emilia: materiali di lavoro, working paper, dicembre, *mimeo*.

- Freeman R.B. – Weitzman M. (1986), Bonuses and Employment in Japan, *Working paper n. 1878*, NBER.
- Hashimoto M. (1990), Employment and Wage Systems in Japan and their Implications for Productivity, in Blinder A. (a cura di), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Washington D.C., The Brookings Institution, pp.245-295.
- 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.
- Leoni R. – Tiraboschi L. – Valietti G. (1998), Contrattazione a livello di impresa: sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari, Università di Bergamo, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche, n.10/1998, *mimeo*.
- Mancinelli S. - Pini P. (1999), Premio di partecipazione o premio di risultato? Incentivazione, suddivisione del rischio e grado di partecipazione: la letteratura teorica, Università di Ferrara, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Murst ex-40% “*Infrastrutture, competitività, livelli di governo: dall'economia italiana all'economia europea*”, working paper n.1B/1999, *mimeo*.
- Mania R. – Orioli A. (1993), *L'accordo di San Tommaso. I segreti, la storia, i protagonisti dell'intesa sul costo del lavoro*, 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”.
- Menendez M. G. (1997), *Caractéristiques nationales di partage du profit*, in AA.VV. (1997), *Le partage du Profit en Europe. Institutions et effets comparés*, Paris, La documentation Française, pp. 21 – 67.
- OECD (1995), *Profit-Sharing in OECD Countries*, *Employment Outlook 1995*, Paris, Oecd, pp.139-169.
- Paolucci E. (1997), *Cambiamento organizzativo, sistemi retributivi e contrattazione aziendale dopo il Protocollo del Luglio 1993*, Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, Commissione dell'Informazione, Novembre, *mimeo*.
- Peck M.J. (1989), *Is Japan really a Share Economy ?*, *Journal of Comparative Economics*, Vol. 10, Special Issue, pp. 427-432.
- Prosperetti L. – Ravanelli R. – Caironi S. (1996), *Determinanti e risultati degli accordi di partecipazione economica: una 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.
- Rossi F. (1997), *La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996*, Roma, Centro Studi Confindustria, *mimeo*.
- 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.
- Wadhvani S. (1988), *Profit Sharing as a Cure for Unemployment. Some Doubts*, *International Journal of Industrial Organization*, vol.6, n.1, pp.59-68.
- Weitzman M.L. (1985), *Increasing Returns and the Foundation of Unemployment Theory*, *Economic Journal*, vol.93, n.372, pp.763-783.
- Weitzman M.L. – Kruse D. (1990), *Profit-Sharing and Productivity*, in Blinder A. (a cura di), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Washington D.C., The Brookings Institution, pp.95-142.



**Tavola 1 Illustrazione delle *guide-lines* circa l'applicazione del premio di risultato contenute nei relativi contratti collettivi nazionali di categoria.**

Variabile / Categoria	Data CCNL	Nome quota salariale	Obiettivi	Contraenti	Indicatori	Utilizzo parametri	Periodicità	Verifica	Prevedibilità ed escursione premio	Consolid.	Altre voci	Note
<b>Metalmecanici (IND)</b>	5 lug 94	Premio di risultato	Incrementi di produttività, qualità e redditività	RSU e Direzione	Uno o più criteri come da obiettivi	nd	Quadriennale	RSU da informare circa l'andamento degli indicatori	Non determinabile a priori	Del precedente premio di produzione	nd	CTB per il monitoraggio degli accordi
<b>Metalmecanici (PMI)</b>	13 set 94	Premio di risultato	Incrementi di produttività, qualità e redditività	RSU e Direzione	Uno o più criteri come da obiettivi	nd	Quadriennale	RSU da informare circa l'andamento degli indicatori	Non determinabile a priori	Del precedente premio di produzione	nd	CTB per il monitoraggio degli accordi
<b>Metalmecanici (ART)</b>	12 set 96	Salario variabile regionale	nd	nd	nd	Livelli professionali	Annuale	nd	Minimo (156m.) sino a 455m. riparametrate al 4° livello	Almeno della quota minima	TFR	
<b>Banche ed intermediazione finanziaria</b>	19-dic-94	Premio aziendale										Incontro fra le parti nel 1996
<b>Imprese di assicurazione</b>	1994	Premio aziendale di produttività	Incrementi di produttività, qualità e redditività	nd	Uno o più criteri come da obiettivi	nd	nd	nd	nd	nd	nd	
<b>Chimica (IND)</b>	19-mar-94	Premio di partecipazione	Produttività ed andamento economico	RSU e Direzione	Produttività e redditività	Esclusione assenze	Quadriennale	Da definire in modo congiunto	Variabile in funzione del raggiungimento degli obiettivi	Del precedente premio di produzione	nd	Commissione da costituire
<b>Chimica (PMI)</b>	14-mag-94	Premio per obiettivi	Miglioramento produttività e competitività	RSU e Direzione	Produttività e redditività	nd	Quadriennale	nd	Non determinabile a priori	nd	nd	Commissione da costituire
<b>Gomma e Plastica (IND)</b>	30-mar-96	Premio di risultato	Incrementi di produttività, qualità e redditività	nd	nd	Cond. di lavoro e prestazioni	Quadriennale	Congiunta a fronte di rilevanti eventi	nd	Del precedente premio di produzione	nd	
<b>Gomma e Plastica (PMI)</b>	4-apr--96	Premio per obiettivi	Miglioramento produttività e competitività	RSU e Direzione	nd	nd	Quadriennale	nd	Non determinabile a priori	nd	nd	Commissione da costituire
<b>Ceramica (IND)</b>	1994	Premio aziendale di produttività ed efficienza	Produttività ed efficienza	RSU e Direzione	nd	Cond. di lavoro e prestazioni	Quadriennale	Congiunta a fronte di rilevanti eventi	Variabile in funzione del raggiungimento degli obiettivi	Del precedente premio di produzione	nd	Commissione da costituire
<b>Chimica, Gomma-plastica e Vetro (ART)</b>	Mag-96	Premio di produzione variabile	nd	nd	Produttività e redditività	Livelli professionali	Annuale	nd	Parte fissa (52m.) + parte variabile (max 511m.) riparametrate al 4° livello	Della parte fissa	nd	Commissione bilaterale Regionale da costituire per indicatori
<b>Legno (IND)</b>	13-dic-94	Premio di risultato	Incrementi di produttività, qualità e redditività	nd	nd	Nd	Quadriennale a decorrere da set-96	nd	Non determinabile a priori	Del precedente premio di produzione	nd	Istituzione di un Oss.torio per la contrattazione

<b>Variabile / Categoria</b>	<b>Data CCNL</b>	<b>Nome quota salariale</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Contraenti</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Utilizzo parametri</b>	<b>Periodicità</b>	<b>Verifica</b>	<b>Prevedibilità ed escursione premio</b>	<b>Consolid.</b>	<b>Su altre voci</b>	<b>Note</b>
<b>Legno (PMI)</b>		Premio di risultato	Incrementi di produttività, qualità e redditività	nd	nd	nd	Decorre dal ott-96	Congiunta dei risultati	nd	nd	nd	Commissione da costituire
<b>Legno (ART)</b>	17-set-96	Salario variabile regionale	nd	nd	nd	Livelli professionali	Annuale	nd	Massimo 225m. riparametrate al livello C	Nessuno	No	Commissione da costituire
<b>Edili (IND)</b>	5-lug-95	Elemento economico terr.										
<b>Edili (COOP)</b>	6-lug-95	Elemento economico terr.	nd	Org. Territoriali ed AssoCoop	Da determinare	nd	Decorre dal gen-97	nd	nd	Del precedente premio di produzione	nd	Istituzione di un Osservatorio per la contrattazione
<b>Cementi (IND)</b>	Set-94	Premio di risultato	Miglioramento produttività, redditività e competitività	RSU, OSL e Direzione	Produttività e redditività	nd	Decorre dal giu-96	nd	Variabile in funzione del raggiungimento degli obiettivi	Del precedente premio di produzione	nd	
<b>Laterizi e manufatti (IND)</b>	Set-94	nd	nd	RSU e Direzione	nd	nd	Decorre dal giu-96	nd	nd	nd	nd	
<b>Autotrasporto e spedizione merci (IND)</b>	1-lug-97	Erogazioni variabili	Incrementi di produttività, qualità e competitività	RSU, Org. Terr. e Direzione	nd	nd	nd	nd	Non predeterminabile ma assegnato il 2,5% del minimo in caso di vacanza cont.	nd	nd	Possibilità di accordi di comparto per omogeneità delle aziende
<b>Autotrasporto e spedizione merci (PMI), (ART) e (COOP)</b>	10-lug-94	Erogazioni aziendali	Incrementi di produttività, qualità e competitività	nd	nd	nd	nd	nd	Non determinabile a priori	nd	nd	Contrattazione aziendale non attivata per tempi ristretti, in funzione la regionale
<b>Calzature (IND)</b>	12-lug-95	Erogazioni economiche	Incrementi di produttività, qualità competitività, redditività e cond. di lavoro	RSU, Org. Terr. e Direzione	Produttività, qualità e redditività	nd	Quadriennale	Da definire in modo congiunto	Variabile in funzione del raggiungimento degli obiettivi	nd	nd	
<b>Abbigliamento (IND)</b>	1995	Erogazioni economiche	Incrementi di produttività, qualità competitività, redditività e cond. di lavoro	RSU, Org. Terr. e Direzione	Produttività, qualità e redditività	nd	Quadriennale	Da definire in modo congiunto	Variabile in funzione del raggiungimento degli obiettivi	nd	nd	Istituzione di una Commissione consultiva
<b>Concia (IND)</b>	12-lug-95	Erogazioni economiche	Incrementi di produttività, qualità competitività, redditività e cond. di lavoro	RSU, Org. Terr. e Direzione	Produttività, qualità e redditività	nd	Quadriennale	Da definire in modo congiunto	Variabile in funzione del raggiungimento degli obiettivi	nd	nd	

Variabile / Categoria	Data CCNL	Nome quota salariale	Obiettivi	Contraenti	Indicatori	Utilizzo parametri	Periodicità	Verifica	Prevedibilità ed escursione premio	Consolid.	Su altre voci	Note
<b>Tessile ed abbigliamento (PMI)</b>	18-lug-95	Erogazioni economiche	Incrementi di produttività, qualità competitività, redditività e cond. di lavoro	RSU, Org. Terr. e Direzione	Produttività, qualità e redditività	nd	Quadriennale	Da definire in modo congiunto	Variabile in funzione del raggiungimento degli obiettivi	nd	nd	Istituzione di una Commissione consultiva
<b>Tessili, abbigliamento e calzature (ART)</b>	26-set-96	Salario variabile	nd	nd	Produttività e redditività	nd	nd	nd	Parte fissa (130m.) + parte variabile (max 390m.) riparametrate al 3° livello	Della parte fissa	TFR	Indicatori definiti da CTB
<b>Imprese grafiche ed editoriali (IND)</b>	Gen-96	Premio di risultato	Incrementi di produttività, qualità competitività e redditività	RSU, Org. Terr. , Direzione ed Associazioni	nd	nd	Quadriennale con decorrenza dal 1 ottobre 1996	Congiunta a fronte di rilevanti eventi	Totale correlazione agli indicatori (da definire in sede contrattuale)	Del precedente premio di produzione	nd	
<b>Imprese grafiche ed editoriali (PMI)</b>	13-mar-96	Premio di risultato	Incrementi di produttività, qualità competitività e redditività	RSU, Org. Terr. , Direzione ed API	Se si utilizzano incrementi relativi ad un certo periodo, questo non deve superare i 3 anni Plurimi di diversa natura	Livelli professionali Presenza	Quadriennale con decorrenza dal 1 novembre 1996	Congiunta a fronte di rilevanti eventi	Totale variabilità e non determinabile a priori	Del precedente premio di produzione	nd	
<b>Imprese grafiche ed editoriali (ART)</b>	24-set-96	Retribuzione variabile	Carattere di ultra-attività	nd	Produttività	Livelli professionali	Quadriennale	nd	Parte fissa (104m.) + parte variabile (max 390m.) riparametrate al 4° livello	nd	TFR	
<b>Alimentari (IND)</b>	1-giu-95	Premio per obiettivi	Miglioramento dell'efficienza aziendale e dei risultati di gestione	RSU, Org. Terr. , Direzione ed Associazioni	nd	nd	Quadriennale	Prevista ma non definita	Totale variabilità e non determinabile a priori	Del precedente premio di produzione	nd	
<b>Alimentari (COOP)</b>	1-giu-95	Premio per obiettivi	Incrementi di produttività, qualità competitività e redditività	RSU, Org. Terr. , Direzione ed Associazioni	nd	nd	Quadriennale	Prevista ma non definita	Totale variabilità e non determinabile a priori	Del precedente premio di produzione	nd	Istituzione di una Comm.ne nazionale e favorisce la costituzione di Comitati bil.li
<b>Alimentari (ART)</b>	25-gen-96	Salario variabile	Incrementi di produttività, qualità competitività e redditività	nd	nd	Livelli professionali	Quadriennale	Prevista regolarmente data la sperimentazione del premio	Parte fissa (140m.) + parte variabile (max 560m.) riparametrate al 5° livello	Parziale	TFR	Istituzione di un Comitato Tecnico Bilaterale
<b>Turismo</b>	6-ott-94	Elemento economico integrativo	Incrementi di produttività, qualità competitività e redditività	RSU, Org. Terr. e Direzione	nd	nd	Quadriennale con decorrenza dal 1996	nd	Totale variabilità e non determinabile a priori	Del precedente premio di produzione	No	Ente Bilaterale per imprese con meno di 15 addetti La ristorazione adotta accordi provinciali

<b>Variabile / Categoria</b>	<b>Data CCNL</b>	<b>Nome quota salariale</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Contraenti</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Utilizzo parametri</b>	<b>Periodicità</b>	<b>Verifica</b>	<b>Prevedibilità ed escursione premio</b>	<b>Consolid.</b>	<b>Su altre voci</b>	<b>Note</b>
<b>Distribuzione e servizi</b>	3-nov-94	Erogazione variabile	Incrementi di produttività, qualità competitività e redditività	RSU, Org. Terr. , Direzione ed Associazioni	nd	nd	Quadriennale	nd	nd	Del precedente premio di produzione	nd	
<b>Distribuzione (COOP)</b>	1-gen-95	Erogazioni retributive	Miglioramento dell'efficienza aziendale e dei risultati di gestione	RSU, Org. Terr. e Direzione	nd	nd	Quadriennale	nd	nd	Del precedente premio di produzione	nd	