



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA ISTITUZIONI TERRITORIO
Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara

Quaderni del Dipartimento

n.11/1999

Maggio 1999

*Il premio di risultato in Emilia-Romagna:
modalità contrattuali e determinanti*

di Giulio Cainelli, Roberto Fabbri e Paolo Pini

Maggio 1999

Il premio di risultato in Emilia-Romagna: modalità contrattuali e determinanti[▽]

di Giulio Cainelli[♦], Roberto Fabbri[♥] e Paolo Pini^{*}

Sommario

A seguito dell'accordo del luglio 1993 l'adozione di contratti aziendali che prevedono un legame tra retribuzioni e performance d'impresa si è diffusa significativamente, assumendo una dimensione consistente anche in sistemi locali, senza peraltro coinvolgere l'insieme delle imprese dove viene effettuata la contrattazione collettiva. Conseguentemente, gli studi sulle modalità della contrattazione decentrata concernente il premio di risultato si stanno indirizzando negli ultimi anni anche ad esaminare tale fenomeno per il totale delle imprese coinvolte da questi schemi retributivi e localizzate in specifiche aree geografiche, non solo quindi facendo riferimento ad un campione casuale ristretto di imprese, in generale di medio-grande dimensione, a livello nazionale. L'impostazione stessa dell'accordo del luglio 1993 ha privilegiato la dimensione decentrata della contrattazione sulle materie economiche, legando la crescita del potere d'acquisto delle retribuzioni alle performance aziendali. D'altra parte, in un contesto di crescente concorrenza sovranazionale viene richiamata da molti la rilevanza della dimensione locale dei mercati del lavoro ai fini della competitività delle imprese, e dei sistemi locali nel loro complesso, e ciò accresce l'importanza di indagini sulla diffusione territoriale di schemi premianti ritenuti elementi importanti per accrescere tale competitività.

Obiettivo del lavoro è quello di analizzare la contrattazione aziendale realizzata nelle imprese dell'Emilia Romagna nel periodo 1994-1997, ponendo particolare riferimento alla introduzione del premio di partecipazione/risultato. L'analisi delle modalità contrattuali previste con riferimento al premio sarà finalizzata alla individuazione delle motivazioni *incentivazione, suddivisione del rischio, partecipazione* suggerite dalla teoria economica. Tale fase sarà seguita da una analisi di tipo econometrico volta ad individuare i fattori alla base dell'introduzione del premio e delle diverse modalità che lo caratterizza.

La prima parte del lavoro è dedicata ad una presentazione sintetica della banca dati impiegata e del suo grado di copertura.

L'analisi condotta sulla contrattazione decentrata in tema di premio di risultato si basa sugli accordi contenuti nella banca dati dell'Ires dell'Emilia Romagna, nel seguito indicata come Iresco, che raccoglie a livello regionale l'insieme dei contratti di secondo livello sottoscritti tra imprese e rappresentanze aziendali dei lavoratori, in gran parte con l'intervento attivo delle organizzazioni sindacali di categoria. L'arco temporale coperto da tale banca dati è prevalentemente quello degli anni novanta, anche se il confronto tra la fase successiva al 1993 con quella precedente (dal 1991) non appare agevole essendo differente il grado di copertura della contrattazione aziendale. Gli accordi che compaiono in tale banca dati provengono infatti per la maggior parte dalle strutture territoriali delle Camere del Lavoro e dalle varie categorie sindacali, ed il meccanismo di raccolta dei contratti sottoscritti si è intensificato notevolmente dopo l'accordo del luglio 1993. Anche per questa ragione, la nostra analisi ha riguardato esclusivamente la contrattazione effettuata successivamente l'accordo del luglio 1993, impiegando quindi l'insieme dei contratti presenti nella banca dati Iresco per il periodo quadriennale 1994-1997.

I contratti presenti nella banca dati riguardano prevalentemente la contrattazione effettuata nei settori privati dell'economia, mentre sono esclusi gli accordi del settore pubblico. Nel settore privato, tuttavia, la copertura non sembra omogenea tra settori industriali e quelli dei servizi di mercato. Mentre per i primi, gli accordi raccolti e

[▽] In questo lavoro vengono presentati i risultati di una ricerca condotta nell'ambito del progetto MURST ex 40% su "Infrastrutture, competitività, livelli di governo: dall'economia italiana all'economia europea" (1999). La ricerca ha usufruito anche di un contributo MURST ex 60%, "Sistemi complessi di imprese e politiche per lo sviluppo", Università di Ferrara (1998). Gli argomenti qui esaminati e la metodologia utilizzata costituiscono uno sviluppo dell'attività di ricerca condotta nell'ambito di una collaborazione con l'Ires Emilia-Romagna e l'Associazione Paolo Pedrelli della CGIL Emilia Romagna, a cui va il nostro ringraziamento per avere messo a disposizione la banca dati sulla contrattazione aziendale dal 1994 al 1997. I paragrafi 1, 2 e 3 del presente testo sintetizzano i risultati presentati in Fabbri – Pini (1999) e Fabbri – Melotti – Pini (1999). Gli autori ringraziano Oreste Auleta, Andrea Del Carlo, Cristian Notari e Luca Rossi per aver contribuito all'analisi dei contratti contenuti nella banca dati IRES dei contratti aziendali, e Gilberto Antonelli, Oreste Auleta, Mario Biagioli, Annalisa Cristini, Riccardo Leoni, Loris Lugli, Meris Melotti, per le osservazioni ed i suggerimenti forniti durante varie fasi della ricerca ed i partecipanti agli incontri e seminari ove parti di tali risultati sono state discusse.

[♦] Ricercatore IDSE-CNR di Milano, E-mail: cainelli@idse.mi.cnr.it

[♥] Collaboratore di ricerca, Università degli Studi di Ferrara, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, E-mail: rofabb@tin.it

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

classificati secondo le categorie sindacali dell'industria (Alimentaristi, Chimici, Edili, Metalmeccanici, Tessili) – e non a seconda dei settori economici – lasciano ritenere che sia presente un buon grado di copertura della contrattazione aziendale realizzata dalle rappresentanze dei lavoratori con il coinvolgimento delle strutture territoriali sindacali, per i secondi i contratti presenti nella banca dati appaiono garantire un grado di copertura molto minore, in particolare se si considera anche la contrattazione aziendale certamente effettuata tra imprese e rappresentanze dei lavoratori senza l'intervento delle strutture sindacali territoriali. Le categorie coperte per i settori dei servizi privati di mercato sono quelle del Commercio, Credito e assicurazioni, Trasporti e ultima categoria quella dei Poligrafici che copre la contrattazione effettuata nelle imprese appartenenti al settore delle comunicazioni oltre che in un gruppo di imprese industriali dell'editoria.

Nella seconda parte del paper vengono presentate alcune delle caratteristiche generali della contrattazione decentrata, sulle varie materie oggetto di negoziazione. Viene condotta inoltre una analisi preliminare sulla diffusione della contrattazione sul premio di risultato. Specificatamente, viene esaminata anzitutto la dimensione della contrattazione su materie che contribuiscono a determinare il clima aziendale e le relazioni industriali entro l'impresa, tra cui trasmissione alle rappresentanze dei lavoratori di informazioni circa lo "stato di salute" ed i "piani di sviluppo" della stessa, la presenza di commissione tecniche bilaterali tra impresa e rappresentanze, la trasmissione dei bilanci aziendali. In secondo luogo, si esamina la contrattazione su materie economiche, per individuare quali forme (tradizionali e/o innovative) siano state adottate per conseguire aumenti retributivi (reversibili ed irreversibili). In terzo luogo, viene analizzata la diffusione della contrattazione su due aspetti ritenuti essenziali per la realizzazione della partecipazione non solo economica ma anche gestionale dei lavoratori all'impresa, cioè organizzazione del lavoro ed orari di lavoro. Tale esame viene condotto distintamente per le imprese ove è stato contrattato il premio di risultato e per quelle ove tale forma di aumenti retributivi non è stata adottata.

Nella terza parte vengono analizzate le caratteristiche delle modalità contrattuali con le quali è stato introdotto il premio di risultato nelle imprese industriali e dei servizi privati dell'Emilia Romagna, in totale 935 aziende come risulta dalla banca dati dei contratti aziendali dell'Ires Emilia Romagna. L'analisi si concentra sui contratti aziendali sottoscritti nelle imprese nel periodo 1994-1997. Nel caso in cui per la singola impresa sia stato sottoscritto più di un contratto che riguarda il premio di risultato, è stato tenuto in considerazione quello più recente qualora con esso si introducano modifiche sostanziali al regime previsto con il precedente accordo (rinnovo sostitutivo). Nel caso in cui invece il più recente contratto confermi o semplicemente integri modalità premianti previste in accordi precedenti senza modificare quindi nella sostanza tali modalità (rinnovo integrativo), è stato considerato l'accordo originario. In altri termini, l'analisi si concentra sulle modalità premianti previste in sede contrattuale per ogni specifica impresa ove il meccanismo del premio è stato previsto in sede di contrattazione decentrata piuttosto sui singoli accordi aziendali che hanno per oggetto tale meccanismo. Ciò ha portato a tenere in considerazione anche le varie caratteristiche - materie della contrattazione aziendale per tutte le imprese ove il premio è stato introdotto, indipendentemente dal contratto che le ha previste.

Come è stato mostrato in diversi lavori (Biagioli – Cardinaleschi, 1991b; Cossentino - Prosperetti, 1990; Fabbri – Melotti – Pini, 1998a, b), l'analisi delle modalità contrattuali previste dagli accordi costituisce parte essenziale dello studio volto ad individuare il differente modello adottato nelle imprese per la determinazione del premio di risultato. A volte tale analisi è successivamente accompagnata da una indagine econometrica relativa alle determinanti ed agli effetti dell'adozione del premio; altre rare volte tale indagine può giovare di ulteriori informazioni circa le caratteristiche delle imprese, il clima di relazioni industriali e la gestione dell'accordo stesso. In ogni caso, la "lettura" dei contratti offre una serie di informazioni che possono risultare indispensabili alla stessa analisi successiva. Nel caso specifico di questo lavoro, l'analisi delle modalità contrattuali viene realizzata mediante uno schema che prende in esame varie caratteristiche del contratto, utili a catturare il differente grado di incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione.

A tal fine, l'esame degli indicatori utilizzati è essenziale ai fini della interpretazione delle modalità di collegamento della retribuzione dei lavoratori ai risultati delle imprese. Come molte ricerche empiriche hanno mostrato, vi può essere una forte specificità a livello di singola impresa e di relativa classe dimensionale o di settore economico di appartenenza nella individuazione di indicatori atti a misurare la performance aziendale, oppure tale modalità può seguire percorsi piuttosto standardizzati determinati sulla base di comportamenti di categoria sindacale nonché di territorio.

Se gli indicatori adottati per collegare quote di retribuzione alle performance dell'impresa sono certamente cruciali, al contempo non vanno trascurate altre caratteristiche degli accordi che determinano le modalità del meccanismo premiante. La nostra analisi riguarda, per questa ragione, una serie di ulteriori caratteristiche degli accordi, di fondamentale importanza per valutare il diverso impiego di meccanismi incentivanti, di suddivisione del rischio e di tipo partecipativo previsti dalla contrattazione. Tra queste vi sono, in particolare, i parametri individuali adottati per l'attribuzione "ad personam" del premio di risultato, le finalità perseguite con l'accordo, il possibile consolidamento del premio distribuito, la quota del premio di risultato sulla paga base e la sua variabilità, il personale coinvolto, le modalità di verifica dell'accordo.

L'insieme di queste informazioni desunte dalla "lettura" degli accordi stipulati tra le parti vengono successivamente utilizzate in modo congiunto per costruire indici sintetici con i quali si intendono catturare i diversi obiettivi o finalità generali che il meccanismo partecipativo persegue. Specificatamente, gli indici sintetici da noi costruiti sono volti a esplicitare il diverso grado di incentivazione, di suddivisione del rischio e di partecipazione incorporato negli accordi di salario variabile a livello aziendale.

La quarta parte del lavoro riguarderà specificamente l'analisi dei fattori che influenzano la probabilità di adozione del premio. Nonostante quanto prescritto dall'accordo del luglio 1993, non tutte le imprese adottano schemi retributivi premianti, e la diffusione di pratiche di contrattazione tradizionale (quali premi di produzione, superminimi collettivi ed individuali, salario aziendale strutturale, una tantum) rimane rilevante. La decisione di corrispondere aumenti retributivi in forma reversibile mediante l'adozione del premio di risultato risponde alle convenienze delle parti sociali in fase contrattuale, anche in presenza di (limitati e molto recenti) vantaggi contributivi. La letteratura economica ha indicato varie motivazioni che condurrebbero l'impresa ad adottare schemi retributivi premianti: meccanismi di incentivazione, distribuzione di redditività e profittabilità aziendale,

ripartizione del rischio d'impresa, partecipazione dei lavoratori; al contempo, l'analisi empirica ha teso ad evidenziare quali siano i fattori esplicativi della probabilità di adozione.

Obiettivo di questa parte è quella di esaminare le motivazioni e le determinanti della sottoscrizione di accordi aziendali che prevedono il premio di risultato nel territorio della regione Emilia-Romagna negli anni novanta, mediante un'analisi econometrica dei fattori che ne influenzano la probabilità per un campione di circa 750 imprese industriali sopra i 50 addetti, di cui quasi la metà ha introdotto schemi retributivi premianti basati su indicatori di performance aziendale. A differenza di altri lavori empirici, questo studio prende in esame la contrattazione aziendale sul premio di risultato condotta negli anni recenti in uno specifico sistema produttivo locale dalla maggior parte delle imprese industriali sopra i 50 addetti.

Indice

0. Introduzione

1. La banca dati impiegata sulla contrattazione

1.1 Dimensione della contrattazione aziendale e deficit negoziale

1.2 Distribuzione delle imprese con accordi integrativi e gestionali per classe dimensionale e categoria sindacale

2. Caratteristiche generali della contrattazione decentrata

2.1 La contrattazione per il totale delle imprese

2.2 Contrattazione nelle imprese con PR e senza PR

2.3 Alcune caratteristiche della contrattazione sul premio di risultato

3. Le modalità contrattuali del premio di risultato

3.1 Caratteristiche generali degli accordi di salario variabile

3.2 Analisi degli indicatori impiegati

3.3 Altre caratteristiche degli accordi

3.4 Una rappresentazione sintetica

3.5 Alcune relazioni statistiche con le caratteristiche delle relazioni industriali

4. Determinanti dei contratti a salario variabile

4.1 Ipotesi sull'adozione di schemi retributivi premianti

4.2 Il dataset e la metodologia econometrica impiegata

4.3 Performance delle imprese con premio e senza premio

4.4 Una stima econometrica della probabilità di adozione

4.5 Alla ricerca dei fattori esplicativi delle modalità premianti

5. Conclusioni

Appendice A: Analisi della congiuntura, 1991-1997

Appendice B: Legenda dataset

Appendice C: Grafici e tabelle (file separato)

Riferimenti bibliografici

0. Introduzione

A seguito dell'accordo del luglio 1993 l'adozione di contratti aziendali che prevedono un legame tra retribuzioni e performance d'impresa si è diffusa significativamente, assumendo una dimensione consistente anche in sistemi locali, senza peraltro coinvolgere l'insieme delle imprese dove viene effettuata la contrattazione collettiva. Conseguentemente, gli studi sulle modalità della contrattazione decentrata concernente il premio di risultato si stanno indirizzando negli ultimi anni anche ad esaminare tale fenomeno per il totale delle imprese coinvolte da questi schemi retributivi e localizzate in specifiche aree geografiche, non solo quindi facendo riferimento ad un campione casuale ristretto di imprese, in generale di medio-grande dimensione, a livello nazionale. L'impostazione stessa dell'accordo del luglio 1993 ha privilegiato la dimensione decentrata della contrattazione sulle materie economiche, legando la crescita del potere d'acquisto delle retribuzioni alle performance aziendali. D'altra parte, in un contesto di crescente concorrenza sovranazionale viene richiamata da molti la rilevanza della dimensione locale dei mercati del lavoro ai fini della competitività delle imprese, e dei sistemi locali nel loro complesso, e ciò accresce l'importanza di indagini sulla diffusione territoriale di schemi premianti ritenuti elementi importanti per accrescere tale competitività.

Obiettivo del lavoro è quello di analizzare la contrattazione aziendale realizzata nelle imprese dell'Emilia Romagna nel periodo 1994-1997, ponendo particolare riferimento alla introduzione del premio di partecipazione/risultato. L'analisi delle modalità contrattuali previste con riferimento al premio è finalizzata alla individuazione delle motivazioni *incentivazione, suddivisione del rischio, partecipazione* suggerite dalla teoria economica. Tale fase è seguita da una analisi di tipo econometrico volta ad individuare anzitutto i fattori alla base dell'introduzione del premio e, successivamente delle diverse modalità che lo caratterizza.

La prima parte del lavoro è dedicata ad una presentazione sintetica della banca dati impiegata e del suo grado di copertura. L'analisi condotta sulla contrattazione decentrata in tema di premio di risultato si basa sugli accordi contenuti nella banca dati dell'Ires-Cgil dell'Emilia Romagna, nel seguito indicata come Iresco, che raccoglie a livello regionale l'insieme dei contratti di secondo livello sottoscritti tra imprese e rappresentanze aziendali dei lavoratori, in gran parte con l'intervento attivo delle organizzazioni sindacali di categoria.

Nella seconda parte del lavoro vengono presentate alcune delle caratteristiche generali della contrattazione decentrata, sulle varie materie oggetto di negoziazione: quelle che contribuiscono a determinare il clima aziendale e le relazioni industriali entro l'impresa, quelle di tipo economico-retributivo ed infine materie ritenuti essenziali per la partecipazione non solo economica ma anche gestionale dei lavoratori all'impresa. Tale esame viene condotto distintamente per le imprese ove è stato contrattato il premio di risultato e per quelle ove tale forma di aumenti retributivi non è stata adottata..

Nella terza parte vengono analizzate le caratteristiche delle modalità contrattuali con le quali è stato introdotto il premio di risultato nelle imprese industriali e dei servizi privati dell'Emilia Romagna, in totale 935 aziende. Come è stato mostrato in diversi lavori (Biagioli – Cardinaleschi, 1991b; Cossentino - Prosperetti, 1990; Fabbri – Melotti – Pini, 1998a e b; Fabbri - Pini, 1998), l'analisi delle modalità contrattuali previste dagli accordi costituisce parte essenziale dello studio volto ad individuare il differente modello adottato nelle imprese per la determinazione del premio di risultato. Nel caso specifico di questo lavoro, l'analisi delle modalità contrattuali viene realizzata mediante uno schema che prende in esame varie caratteristiche del contratto, utili a catturare il differente grado di incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione.

La quarta parte del lavoro riguarderà specificamente l'analisi dei fattori che influenzano la probabilità di adozione del premio e delle sue diverse modalità. Nonostante quanto prescritto dall'accordo del luglio 1993, non tutte le imprese adottano schemi retributivi premianti, e la diffusione di pratiche di contrattazione tradizionale (quali premi di produzione, superminimi collettivi ed individuali, salario

aziendale strutturale, una tantum) rimane rilevante. La decisione di corrispondere aumenti retributivi in forma reversibile mediante l'adozione del premio di risultato risponde alle convenienze delle parti sociali in fase contrattuale, anche in presenza di (limitati e molto recenti) vantaggi contributivi. La letteratura economica ha indicato varie motivazioni che condurrebbero l'impresa ad adottare schemi retributivi premianti: meccanismi di incentivazione, distribuzione di redditività e profittabilità aziendale, ripartizione del rischio d'impresa, partecipazione dei lavoratori. Obiettivo di questa parte è quella di esaminare le motivazioni e le determinanti della sottoscrizione di accordi aziendali che prevedono il premio di risultato nel territorio della regione Emilia-Romagna negli anni novanta, mediante un'analisi econometrica dei fattori che ne influenzano la probabilità per un campione di circa 750 imprese industriali sopra i 50 addetti, di cui quasi la metà ha introdotto schemi retributivi premianti basati su indicatori di performance aziendale. Tale analisi verrà poi proseguita specificatamente per le imprese che hanno adottato il premio al fine di individuare i fattori economici e non che sono alla base delle specifiche modalità dei meccanismi premianti introdotti.

1. La banca dati impiegata sulla contrattazione

L'analisi condotta sulla contrattazione decentrata in tema di premio di risultato si basa sugli accordi contenuti nella banca dati dell'Ires dell'Emilia-Romagna, nel seguito indicata come Iresco, che raccoglie a livello regionale l'insieme dei contratti di secondo livello sottoscritti tra imprese e rappresentanze aziendali dei lavoratori, in gran parte con l'intervento attivo delle organizzazioni sindacali di categoria. L'arco temporale coperto da tale banca dati è prevalentemente quello degli anni novanta, anche se il confronto tra la fase successiva al 1993 con quella precedente (dal 1991) non appare agevole essendo differente il grado di copertura della contrattazione aziendale. Gli accordi che compaiono in tale banca dati provengono infatti per la maggior parte dalle strutture territoriali delle Camere del Lavoro e dalle varie categorie sindacali, ed il meccanismo di raccolta dei contratti sottoscritti si è intensificato notevolmente dopo l'accordo del luglio 1993. Anche per questa ragione, la nostra analisi ha riguardato esclusivamente la contrattazione effettuata successivamente l'accordo del luglio 1993, impiegando quindi l'insieme dei contratti presenti nella banca dati Iresco per il periodo quadriennale 1994-1997.

I contratti presenti nella banca dati riguardano prevalentemente la contrattazione effettuata nei settori privati dell'economia, mentre sono esclusi gli accordi del settore pubblico. Nel settore privato, tuttavia, la copertura non sembra omogenea tra settori industriali e quelli dei servizi di mercato. Mentre per i primi, gli accordi raccolti e classificati secondo le categorie sindacali dell'industria (Alimentaristi, Chimici, Edili, Metalmeccanici, Tessili) – ed in generale corrispondenti ai settori economici di riferimento¹ – lasciano ritenere che sia presente un buon grado di copertura della contrattazione aziendale realizzata dalle rappresentanze dei lavoratori con il coinvolgimento delle strutture territoriali sindacali, per i secondi i contratti presenti nella banca dati appaiono garantire un grado di copertura molto minore, in particolare se si considera anche la contrattazione aziendale certamente effettuata tra imprese e rappresentanze dei lavoratori senza l'intervento delle strutture sindacali territoriali². Le categorie coperte per i settori dei servizi privati di mercato sono quelle del Commercio, Credito e assicurazioni, Trasporti e ultima categoria quella dei Poligrafici che copre la contrattazione effettuata nelle imprese appartenenti al settore delle comunicazioni oltre che in un gruppo di imprese industriali dell'editoria³.

Facendo riferimento alla banca dati Iresco aggiornata alla data del 30 ottobre 1998 (tab. 1.1), la contrattazione decentrata nel periodo 1994-1997 nei settori industriali ed in quelli dei servizi di mercato

¹ Specificatamente, utilizzando la classificazione Istat Ateco 1991: DA; DG-DI; DD, DI e F; DJ-DM; DB-DC.

² La diffusione di tale tipo di contrattazione tra impresa e rappresentanze dei lavoratori senza l'intervento delle organizzazioni sindacali territoriali viene ritenuta scarsa se non irrilevante nei settori industriali, a parere dei funzionari interpellati, mentre non può essere esclusa nei settori dei servizi destinati alla vendita. Diverso è invece il discorso per quanto riguarda la contrattazione di tipo individuale tra singoli lavoratori ed imprese, per la quale benché non vi siano dati di supporto è nota la pratica diffusa soprattutto nelle imprese di minore dimensione (sotto i 20 o addirittura i 50 addetti).

³ Seguendo la classificazione Istat Ateco 1991, i corrispondenti settori sono: G-H; J; I; DE.

dell'Emilia Romagna appare avere interessato 2200 imprese, coinvolgendo circa 250.000 addetti (Ires, 1998), attraverso la sottoscrizione di poco meno di 3000 contratti aziendali. Le imprese interessate da accordi puramente di tipo difensivo⁴ sono state circa 700 (32%), con un numero di addetti coinvolti pari a poco meno di 50.000 (20%), mentre le imprese nelle quali la contrattazione ha riguardato esclusivamente aspetti integrativi e gestionali⁵ sono state poco meno di 1350 (60%), per circa 150.000 addetti (60%). A ciò devono essere aggiunte le imprese ove la contrattazione ha avuto caratteristiche sia difensive che integrative e gestionali, circa 150 imprese (7%) con un coinvolgimento di 50.000 addetti (20%). Nel complesso quindi le imprese ove la contrattazione ha avuto per oggetto materie di tipo integrativo e gestionale (in modo non esclusivo) sono state pari a circa 1500 (68% del totale), per un numero di addetti di poco inferiore a 200.000 (80% del totale).

Al contempo, ponendo attenzione ai circa 3000 accordi aziendali sottoscritti nel periodo 1994-1997 (tab.1.2), emerge che il 38,5% ha riguardato materie di tipo difensivo (1149), mentre il 61,5% ha avuto per oggetto materie non difensive (retributive e non) (1837). Di questi ultimi, gli accordi che è stato possibile considerare nella nostra analisi per ragioni di completezza dei medesimi sono stati 1782 (il 60% del totale degli accordi, ed il 97% degli accordi integrativi e gestionali). Essi hanno interessato 1475 imprese (con 1,2 accordi per impresa), pari quindi alla quasi totalità delle imprese interessate dalla contrattazione del tipo integrativa e gestionale, ed a poco più del 67% delle imprese totali ove si è contrattato nel periodo in esame.

1.1 Dimensione della contrattazione aziendale e deficit negoziale

La rilevanza di tale contrattazione aziendale nel territorio regionale dell'Emilia Romagna in termini di imprese interessate dalle pratiche negoziali e di addetti coinvolti appare significativa. Occorre segnalare tuttavia limiti dimensionali significativi di tali pratiche, come emerge dall'analisi Ires (1998). Considerando gli occupati dipendenti nei settori industriali e dei servizi di mercato rilevati dall'Istat in un anno centrale del periodo esaminato (il 1996) nel territorio regionale, risulta che la contrattazione di secondo livello ha coinvolto circa il 30% degli addetti (250.000 su 860.000), percentuale che, sulla base dei dati INPS per il 1996, aumenta al 50% circa (250.000 su 500.000 circa) se si escludono le imprese con numero di addetti inferiori alle 15 unità, in ragione del fatto che in questo ambito dimensionale la contrattazione aziendale è sostituita dalla contrattazione territoriale e da quella regionale per l'insieme delle imprese artigiane. Le imprese coinvolte dalla contrattazione aziendale sono invece una quota molto piccola delle imprese totali: se si escludono le imprese con meno di 15 addetti, esse sono il 27% circa, percentuale che però crolla al 2,5% considerando tutte le imprese. La contrattazione aziendale è quindi caratterizzata da un *deficit* molto maggiore se valutata in termini di imprese coinvolte, piuttosto che di addetti, in ragione della diffusione delle imprese di piccolissima dimensione, in buona parte artigiane⁶.

Le tabelle 1.3a-b consentono di evidenziare significativamente il deficit negoziale della contrattazione aziendale nelle imprese di piccole dimensioni, particolarmente diffuse nel territorio regionale. Sulla base dei dati di fonte Inps per il 1996 risulta che più del 90% delle imprese rientrano nella classe dimensionale più piccola 1-19 addetti. Di queste, solo 509 sono interessate dalla contrattazione aziendale registrata nella banca dati Iresco e solo 189 sono le imprese ove viene effettuata contrattazione di tipo integrativo e gestionale, con rapporti tra imprese esistenti fonte Inps ed imprese interessate dalla contrattazione

⁴ In tale tipologia rientrano gli accordi relativi alla gestione di fasi di crisi aziendale o più semplicemente di ristrutturazione che comportano l'impiego degli ammortizzatori sociali previsti dalla normativa o di modalità di gestione *ad hoc* del fattore lavoro.

⁵ La prima tipologia racchiude gli accordi aziendali che introducono a livello aziendale istituti nuovi rispetto al contratto nazionale di riferimento oppure ne modificano nella sostanza alcuni aspetti di questi o introducono elementi innovativi di precedenti istituti contrattati in sede aziendale. La seconda tipologia comprende quegli accordi che riguardano la fase di applicazione e quindi gestione di quanto previsto dalla contrattazione introdotta con gli accordi appartenenti alla prima tipologia, ed anche l'integrazione ed aggiornamento di quanto in essi previsto.

⁶ Occorre tuttavia ricordare che nella classe dimensionale 1-19 rientrano la maggior parte delle imprese artigiane, per le quali si ha contrattazione in ambito regionale e non aziendale, e le micro imprese ove la contrattazione avviene esclusivamente in ambito individuale.

aziendale del 0,64% per *Iresco2200* e 0,24% per *Iresco1475*⁷. Emerge inoltre anche un deficit negoziale per la classe dimensionale superiore, tra i 20 ed i 49 addetti: la copertura della contrattazione in tale classe è inferiore al 20% (17,5 per il complesso della contrattazione, ed il 12% per quella integrativa e gestionale da noi esaminata). Tale copertura cresce all'aumentare della classe dimensionale sino a superare di molto il 50% per la classe dai 250 ai 999 addetti, e divenire pressoché totale per le imprese con oltre 1000 addetti. Data la prevalenza delle imprese di ridotte dimensioni, nel complesso quindi le imprese interessate dalla contrattazione aziendale sono attorno al 2% di quelle rilevate dall'Inps.

2. Caratteristiche generali della contrattazione decentrata

In questo paragrafo vengono presentate alcune caratteristiche generali della contrattazione aziendale effettuata nelle imprese emiliano-romagnole nel periodo 1994-1997 che possono essere individuate dall'esame dei 1782 accordi integrativi e gestionali considerati che interessano 1475 imprese e circa 200.000 addetti (Ires, 1998). Si porrà attenzione ad alcune caratteristiche degli accordi che secondo noi risultano centrali ai fini di una valutazione qualitativa e quantitativa della contrattazione effettuata (tab.1.2). In particolare, andremo a considerare non solo in che misura la negoziazione abbia riguardato materie di tipo economico, e con quali modalità, ma anche altri elementi di tipo più qualitativo che ci sembrano importanti per cogliere alcuni aspetti delle relazioni industriali. Naturalmente, una particolare attenzione verrà posta a caratteristiche generali della contrattazione sul premio di risultato (PR).

2.1 Caratteristiche della contrattazione per il totale delle imprese

In primo luogo, vi sono alcune materie trattate in sede di negoziazione che contribuiscono in modo significativo a determinare il clima aziendale e le relazioni industriali esistenti entro l'impresa. Tra queste, per importanza, vi è certamente l'insieme delle *Informazioni* che vengono periodicamente comunicate con continuità agli organi di rappresentanza dei lavoratori, in tema di organizzazione del lavoro, orari, progetti di investimento, piani di ristrutturazione, assunzioni, mobilità, licenziamenti, assetti societari, cambiamenti tecnologici ed organizzativi, situazione congiunturale nel mercato del prodotto, ed altro. E' significativo che quasi il 60% dei contratti prevedano modalità di tipo informativo strutturate, fornendo così una base favorevole ad un clima di fiducia dentro l'impresa ed a "buone" relazioni industriali. Le imprese ove comunque non viene previsto in sede contrattuale alcun canale informativo strutturato sono ben 489 su 1475 (pari al 33%). Un risultato molto meno favorevole emerge invece se si pone attenzione ad altri due meccanismi di tipo partecipativo e informativo: la presenza di *Commissioni tecniche bilaterali* e la trasmissione alle rappresentanze del *Bilancio aziendale*. Solo nel 14,5% dei contratti si desume che esistono o vengono costituite commissioni tecniche bilaterali⁸, mentre solo nel 6% dei contratti è prevista la consegna del bilancio aziendale, o di alcune parti di esso⁹. Quest'ultima evidenza appare piuttosto significativa qualora la si consideri in relazione allo auspicato coinvolgimento dei lavoratori mediante meccanismi retributivi premianti basati sulle performance aziendali.

In secondo luogo, ci pare interessante un dato di tipo generale sulla contrattazione in materia economica. Sul totale degli accordi esaminati, ben il 60% riguardano il *Premio di Risultato*, e se si considerano le imprese interessate dalla contrattazione integrativa e gestionale, ben il 63% ha sottoscritto accordi con i quali si prevedono meccanismi premianti. Tale percentuale diminuisce a circa il 40% se si

⁷ Con *Iresco2200* ci si riferisce alla banca dati Ires che comprende tutte le imprese con contrattazione aziendale, mentre con *Iresco1475* ci si riferisce alla banca dati costituita dalle imprese con contrattazione integrativa e gestionale e di cui è stato possibile esaminare i contratti. Le denominazioni *Iresco2162* ed *Iresco1461* si riferiscono invece alle banche dati Ires costituite dalle imprese come sopra riportato, escludendo quelle di cui non è nota con certezza la classe dimensionale.

⁸ Se esaminato in termini di imprese, solo per 238 su un totale di 1475 imprese vi è esplicito riferimento circa l'esistenza o la costituzione di una commissione tecnica bilaterale.

⁹ In termini di imprese, solo per 106 su 1475 ciò viene previsto.

considerano tutte le 2200 imprese interessate dalla contrattazione. La dimensione del fenomeno PR è quindi notevole, interessando 935 imprese. Ciononostante, il peso della contrattazione di tipo tradizionale su materie economiche è rimasta rilevante nelle imprese esaminate: la quota cumulata degli accordi che prevedono aumenti retributivi non legati alle performance delle imprese, e quindi in modo difforme rispetto a quanto previsto dall'accordo del luglio 1993, supera il 65%. In particolare, risulta elevata la quota degli accordi che riguardano aumenti retributivi sotto forma del tradizionale *Premio di Produzione* (PP), 26,5%, e sotto forma di *Una Tantum* (UT), 24%, e significative sono pure le quote relative ad aumenti retributivi sotto forma di *Salario Aziendale Strutturale* (SAS), 10%, e di *SuperMinimi* (SM), 6%. Il dato quantitativo significativo circa la diffusione di meccanismi premianti nella fase contrattuale *post* Luglio 1993 deve essere certamente apprezzato, senza tuttavia mancare di rilevare la sensibile presenza di modalità di contrattazione su materie economiche (retributive anzitutto) di tipo estremamente tradizionale, non legate esplicitamente alle performance dell'impresa. Questo non implica tuttavia che aumenti retributivi concessi con meccanismi tradizionali non siano essi stessi legati ad una *ability to pay* dell'impresa: gli incrementi retributivi sotto forma *una tantum* hanno carattere di reversibilità, e generalmente non prevedono il consolidamento, che comunque rimane oggetto di contrattazione nella fase successiva. E' evidente tuttavia che una quota significativa di imprese ha optato per aumenti retributivi reversibili in cifra fissa (401 imprese con UT, pari al 27%) piuttosto che introdurre la reversibilità solo con meccanismi premianti di tipo variabile, mentre un'ulteriore quota ha contrattato aumenti retributivi irreversibili (179 (12%) imprese con SAS, 450 (30%) con PP, 105 (7%) con SM). Numerosi sono inoltre quei casi per i quali meccanismi tradizionali coesistono con meccanismi innovativi: delle 935 imprese con accordi di PR, ve ne sono 87 (9%) con SAS, 249 (26%) con PP, 53 (6%) con SM, e 268 (29%) con UT¹⁰.

Oltre alle materie economiche, altri elementi importanti che sono oggetto di contrattazione tra rappresentanze di lavoratori e direzione aziendale sono rappresentati dalla negoziazione sull'*Organizzazione del lavoro* e sugli *Orari*, terreni tradizionali di intervento sindacale. Mentre quasi la metà degli accordi ha per oggetto specifico la modulazione degli orari di lavoro (per 709 imprese su 1475) sotto molteplici forme, solo il 23% riguarda l'organizzazione del lavoro (per 341 imprese su 1475). Sembra emergere da questo punto di vista un certo deficit negoziale su una materia che ha sempre rappresentato un momento importante delle pratiche contrattuali. A questa evidenza non particolarmente positiva per la politica sindacale, e forse neppure per quella della direzione d'impresa, si aggiunge un riscontro sostanzialmente negativo circa un altro aspetto significativo della contrattazione aziendale: la rilevanza attribuita al tema della *Formazione* dei lavoratori sul posto di lavoro. Solo il 17% dei contratti (ed il 19% delle imprese) prevede un impegno negoziato sulla formazione dei dipendenti, e qualora presente tale impegno è di tipo sostanzialmente generico e formulato in termini di "principio generale" (nel 13,4% dei contratti, e per il 15% delle imprese), piuttosto che con specifiche e definite modalità (solo nel 3% dei contratti, e per il 3,5% delle imprese). Inoltre, percorsi formativi legati ai mutamenti dell'organizzazione del lavoro entro l'impresa sono previsti solo nel 2% dei contratti, impegni in tema di formazione scuola-lavoro nello 0,2% e percorsi formativi per i lavoratori in relazione all'introduzione di meccanismi retributivi premianti legati alle performance delle imprese sono presenti nello 0,4% dei contratti. In conclusione, qualora in sede negoziale vengano previsti percorsi formativi per i lavoratori dell'impresa, la formulazione adottata è sostanzialmente di tipo generico e si sostanzia in un generale quanto vago "impegno alla formazione ed addestramento dei lavoratori".

2.2 Caratteristiche della contrattazione nelle imprese con PR e senza PR

Concentrando l'attenzione sulle caratteristiche della contrattazione aziendale nelle imprese ove è presente il premio di risultato ed in quelle ove tale meccanismo non è stato introdotto, risultano evidenti

¹⁰ Con riferimento agli accordi, la quota di accordi di UT è il 24% sul totale, così distribuita: 16% congiuntamente ad accordi di PR e 8% senza PR. Per PP (26,5% sul totale) le corrispondenti quote sono 14,8% e 13,7%, per SAS (10,1%) 4,7% e 5,4%, infine per SM (6%) 2,9% e 3,1%.

alcune significative differenze. Sia prendendo in esame le modalità della contrattazione a seconda che si preveda il premio oppure lo si escluda, sia distinguendo tali modalità per le imprese con e senza meccanismo premiante, la “qualità” della contrattazione appare chiaramente superiore qualora tra le materie oggetto di negoziazione vi sia *anche* il premio. Le tabelle 2.1 e 2.2 sono dedicate a tale confronto.

Con riferimento alle materie che contribuiscono a determinare il clima aziendale e le relazioni industriali esistenti entro l’impresa, si evince che mentre le *Informazioni* fornite alle rappresentanze dei lavoratori sono previste nel 43% degli accordi senza premio di risultato, queste compaiono nel 71% degli accordi concernenti il premio. Qualora si considerino le imprese, si ha che per le imprese senza premio di risultato le informazioni sono previste nel 49% dei casi, mentre tale percentuale sale al 77% per le imprese con PR. Risultati non dissimili emergono per la presenza della *Commissione tecnica bilaterale*: questa è richiamata nel 22% degli accordi con PR e solo nel 3,4% degli accordi senza PR; se il dato viene riferito alle imprese si ha che mentre per il 24% delle imprese con PR è presente la commissione, ciò avviene solo per il 3% per le imprese senza PR. Anche per la disponibilità del *Bilancio aziendale* emergono risultati non dissimili: relativamente agli accordi si osserva che tale disponibilità è richiamata nel 9% degli accordi con PR e solo nel 2% negli accordi senza PR; distinguendo imprese con PR e senza PR tali percentuali sono rispettivamente del 10% e del 2%.

Ancora più interessanti sono le differenze relative alla contrattazione su materie di tipo economico. La contrattazione realizzata sulle voci *Salario Aziendale Strutturale*, *Premio di Produzione* e *SuperMinimi* è prevalente negli accordi e nelle imprese senza premio di risultato rispetto a quanto avviene per gli accordi e per le imprese con PR. Questo è un risultato che non dovrebbe sorprendere: qualora modalità contrattuali innovative sulle retribuzioni sono presenti, minore è la rilevanza degli aumenti retributivi ottenuti con l’impiego di istituti di tipo più tradizionale. Appare significativo che nelle imprese ove sono stati introdotti meccanismi retributivi premianti, solo nel 9% e nel 6% circa dei casi siano stati contrattati aumenti retributivi anche sotto forma di salario aziendale strutturale e di superminimi. Più elevata è la quota di imprese con PR ove compaiono anche aumenti retributivi sotto forma di premio di produzione (26% dei casi), ma la differenza con le imprese senza PR rimane sostanziale (37% dei casi). Se tuttavia si pone attenzione all’impiego di *Una Tantum* come strumento tradizionale per realizzare aumenti retributivi, si ha che le imprese con PR praticano tale modalità più diffusamente delle imprese senza PR (28% dei casi contro 25% dei casi, rispettivamente). Da ciò sembra risultare che, a seguito della contrattazione, le imprese che introducono il premio di risultato hanno certamente una minore propensione a concedere aumenti retributivi strutturali di tipo irreversibile ed in cifra fissa, ed al contempo hanno anche una maggiore propensione a concedere aumenti retributivi in modo *reversibile* ma sempre in cifra fissa, probabilmente come compensazione dell’introduzione di meccanismi salariali flessibili. Se si considera tale risultato congiuntamente a quello relativo alla presenza comunque significativa di incrementi retributivi sotto forma di premio di produzione nelle imprese con PR, emerge una significativa tendenza a far convivere anche nella tornata contrattuale successiva all’accordo del luglio 1993 istituti contrattuali tradizionali in materie economiche, difforni rispetto a quanto previsto dall’impianto di quell’accordo, con istituti retributivi innovativi.

L’ultimo aspetto che consideriamo in modo comparativo è rappresentato dalla contrattazione su *Organizzazione del lavoro*, *Orario di lavoro* e *Formazione*. Mentre per quanto riguarda la prima materia oggetto di contrattazione (organizzazione del lavoro) sembra emergere una significativa differenza tra imprese con accordo di PR ed imprese senza accordo di PR, a favore delle prime, con riferimento al tema degli orari sembra vale l’opposto se si pone attenzione ai contratti, mentre il comportamento appare identico se analizzato in termini di imprese. Risultati favorevoli alle imprese con PR emergono qualora si consideri il tema della Formazione. Sia gli accordi che le imprese con PR prevedono una maggiore rilevanza dell’impegno dell’impresa circa la formazione dei lavoratori: 25% delle imprese con PR prevedono formazione contro il 9% delle imprese senza PR, anche se appare relativamente maggiore il peso di un impegno di tipo puramente generico rispetto ad un impegno specifico in tema di formazione *proprio* nelle imprese con premio di risultato.

2.3 Caratteristiche della contrattazione sul premio di risultato: primi risultati

Esaminando alcune caratteristiche della contrattazione realizzata sul premio di risultato (tab.1.3) si evince che sul totale dei contratti esaminati, di cui 1080 riguardano il premio di risultato, una quota pari al 10,7% prevede l'introduzione del premio mediante una clausola di rinvio per la determinazione delle modalità circa il legame tra retribuzione e performance d'impresa. A questo risultato è anche associato il fatto che il 6,1% dei contratti preveda un aumento retributivo sotto forma di *una tantum integrativa* connessa all'introduzione del premio, e che il 7,2% dei contratti richiami espressamente la possibilità di sgravi contributiva offerta dalla normativa introdotta con la legge del 23 maggio 1997, n. 135, senza però che l'accordo preveda alcun tipo di variabilità delle retribuzioni erogate e di collegamento con indicatori di produttività, qualità ed altri indicatori di competitività dell'impresa. Con riferimento alle 935 imprese ove è presente il premio di risultato (tab.2.1), l'introduzione del premio mediante clausola di rinvio è stata effettuata nel 17% dei casi, l'una tantum integrativa si registra nel 9% dei casi e caratteristiche del premio di risultato a fini decontributivi si hanno per l'11% dei casi. Le percentuali dei casi per i quali l'applicazione del meccanismo premiante viene rinviato o cancellato non sono invece elevate, se misurate sia in termini di contratti che in termini di imprese. Tali risultati evidenziano comunque che anche in presenza di introduzione del premio si ha una quota significativa di casi con modalità che sono difformi da quelle previste con l'impianto dell'accordo del luglio 1993. Infine, si richiama l'attenzione anche sul dato che riguarda la presenza di rinnovo del contratto che prevede il premio. Esaminando il periodo 1994-1997 si evince che nel 10% delle imprese si è realizzata una ricontrattazione delle caratteristiche del premio: nel 5% dei casi si è trattato di un rinnovo sostitutivo in base al quale le modalità previste con il contratto precedente vengono sostanzialmente modificate, mentre nei rimanenti casi il rinnovo è di tipo integrativo, cioè non risulta modificata la struttura del meccanismo premiante precedentemente introdotto ma solo realizzati aggiustamenti di minor rilievo¹¹.

3. Le modalità contrattuali del premio di risultato

In questo paragrafo vengono analizzate le caratteristiche delle modalità contrattuali con le quali è stato introdotto il premio di risultato nelle imprese industriali e dei servizi privati dell'Emilia-Romagna, in totale 935 aziende, come risulta dalla analisi compiuta impiegando la banca dati dei contratti aziendali dell'Ires Emilia-Romagna. L'analisi si concentra sui contratti aziendali sottoscritti nelle imprese nel periodo 1994-1997.

Come è stato mostrato in diversi lavori (Biagioli - Cardinaleschi, 1991b; Cossentino - Prosperetti, 1990; Fabbri - Melotti - Pini, 1998a e b; Fabbri - Pini, 1998), l'analisi delle modalità contrattuali previste dagli accordi costituisce parte essenziale dello studio volto ad individuare il differente modello adottato nelle imprese per la determinazione del premio di risultato¹². Nel caso specifico di questo lavoro, l'analisi delle modalità contrattuali verrà realizzata mediante uno schema che prende in esame varie caratteristiche del contratto, utili a catturare il differente grado di incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione.

¹¹ Qualora si faccia riferimento al complesso dei contratti si ha che i rinnovi sono pari al 9%, di cui quelli sostitutivi sono pari all'2,7% e quelli integrativi al 6,3%.

¹² Tale "lettura" consente ad esempio di individuare quali siano effettivamente i contratti che introducono la flessibilità salariale con il meccanismo del premio, e quali invece siano gli accordi "cosmetici", realizzati principalmente in ragione di un vantaggio fiscale dell'impresa e di un premio relativamente certo per il lavoratore, in un contesto quindi potenzialmente collusivo tra le parti sociali. Inoltre, dalla "lettura" è possibile individuare le tipologie degli indicatori utilizzati nell'impresa ai fini della determinazione della massa salariale variabile, che rappresenta una informazione indispensabile per una indagine econometrica che intende spiegare non solo l'introduzione o meno del premio, ma anche il meccanismo previsto nelle imprese che adottano.

A tal fine, l'esame degli indicatori utilizzati è essenziale ai fini della interpretazione delle modalità di collegamento della retribuzione dei lavoratori ai risultati delle imprese. Come molte ricerche empiriche hanno mostrato, vi può essere una forte specificità a livello di singola impresa e di relativa classe dimensionale o di settore economico di appartenenza nella individuazione di opportune variabili significative degli andamenti della performance aziendale, oppure tale modalità può seguire percorsi piuttosto standardizzati determinati sulla base di comportamenti di categoria sindacale nonché di territorio.

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

I. indicatori di redditività aziendale, tesi ad individuare l'andamento delle performance economico-finanziarie dell'impresa sul mercato del prodotto¹³;

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

III. indicatori di efficacia - efficienza dei processi produttivi e dei servizi erogati.

La ripartizione degli indicatori nelle tre categorie indicate permette una distinzione fra gli accordi fondati con maggiore propensione all'impiego di variabili appartenenti ai gruppi I e II, connesse a motivazioni "incentivanti" di tipo tradizionale e di "suddivisione del rischio", e quelli che fanno riferimento ad una modalità maggiormente "partecipativa", nei quali, sempre con finalità incentivante, si utilizzano indicatori del gruppo III. All'interno del terzo gruppo sono stati inseriti anche indicatori di qualità o utilizzo dei materiali, nel caso in cui il miglioramento di tali variabili sia espressamente collegato a processi di riorganizzazione che prevedano un diretto coinvolgimento dei lavoratori dell'impresa¹⁴. Infatti, sono considerati indicatori del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi produttivi anche quelle variabili atte a rilevare le capacità dei lavoratori di creare una maggiore integrazione delle fasi di lavorazione (assunzione di responsabilità, lavoro in gruppo, ecc.).

L'analisi sugli indicatori, in ragione della rilevanza che essi rivestono per la determinazione della massa salariale variabile, è stata quindi approfondita distinguendo all'interno di ciascun gruppo di indicatori sottogruppi omogenei in ragione sia della diversità intrinseca di alcuni di essi, sia per consentire una eventuale comparazione con altre esperienze contrattuali. Specificatamente, nell'ambito degli indicatori di redditività aziendale (gruppo I) risulta utile distinguere, ad esempio, tra indicatori di redditività pura (derivanti dal risultato operativo della gestione industriale o dal risultato operativo della gestione corrente), ed indicatori di produttività, di qualità, di patrimonio, tutti derivati da dati di bilancio. Nell'ambito degli indicatori di produttività-qualità (gruppo II), la distinzione è stata realizzata tra indicatori tradizionali di produttività per quantità di lavoro o tempo di lavoro, indicatori sui tempi di lavorazione, ore dirette, ore indirette, e indicatori tradizionali basati su presenza/assenza, su sicurezza/infortuni, su valutazione strettamente su base individuale, sulla qualità del prodotto, processo e costi della non qualità. Infine, nell'ambito degli indicatori appartenenti al gruppo III, si è operata la distinzione tra quelli che riguardano la efficacia - efficienza delle risorse umane, del processo produttivo e dell'organizzazione aziendale.

Occorre inoltre sottolineare che la ripartizione in tre gruppi principali (con relativi sottogruppi) da noi adottata è stata oggetto di interessanti riflessioni in un recente lavoro di Leoni - Tiraboschi - Valietti (1998), nel cui ambito si adotta una distinzione tra meccanismo premiante *output-oriented* e meccanismo premiante *input-oriented*. Mentre il primo si configura come puro "premio di risultato" tradizionale mediante il quale il lavoratore è remunerato sulla base dei risultati realizzati ex-post con l'obiettivo principale per l'impresa di introdurre flessibilità salariale ai fine di incentivazione dello sforzo lavorativo e/o di ripartizione del rischio d'impresa, il secondo assume la forma di vero e proprio "premio di partecipazione" mediante il quale il lavoratore o gruppi di lavoratori intervengono nelle scelte organizzative e gestionali dell'impresa, immettendo quali input di processo le competenze acquisite e le

¹³ In questa categoria sono stati inseriti tutti gli indicatori per i quali risulta particolarmente significativo il collegamento con una voce del bilancio aziendale.

¹⁴ Diversamente, gli indicatori di qualità sono stati generalmente inseriti nel gruppo II.

capacità di *problem-solving*, e sono remunerati sulla base di tali immissioni piuttosto che in ragione del risultato di mercato dell'impresa, che rimane ambito di rischio della proprietà. Adottando tale concettualizzazione, per il cui approfondimento si rimanda a Leoni - Tiraboschi - Valietti (1998), la nostra distinzione degli indicatori suggerisce una netta sovrapposizione tra indicatori del gruppo I (di redditività) e del gruppo II (di produttività fisica - qualità) e la classe "premio di risultato" *output-oriented*, mentre emerge una coerenza tra indicatori del gruppo III (di efficacia-efficienza) e la classe "premio di partecipazione" *input-oriented*.

Se gli indicatori adottati per collegare quote di retribuzione alle performance dell'impresa sono certamente cruciali, al contempo non vanno trascurate altre caratteristiche degli accordi che determinano le modalità del meccanismo premiante. La nostra analisi ha riguardato, per questa ragione, una serie di ulteriori caratteristiche degli accordi, di fondamentale importanza per valutare il diverso impiego di meccanismi incentivanti, di suddivisione del rischio e di tipo partecipativo previsti dalla contrattazione. Tra queste vi sono, in particolare, i parametri individuali adottati per l'attribuzione "ad personam" del premio di risultato¹⁵, le finalità perseguite con l'accordo, il possibile consolidamento del premio distribuito, la quota del premio di risultato sulla paga base e la sua variabilità, il personale coinvolto, le modalità di verifica dell'accordo.

L'insieme di queste informazioni desunte dalla "lettura" degli accordi stipulati tra le parti sono state successivamente utilizzate in modo congiunto per costruire indici sintetici con i quali si intendono catturare i diversi obiettivi o finalità generali che il meccanismo partecipativo persegue. Specificatamente, gli indici sintetici da noi costruiti sono volti a esplicitare il diverso grado di incentivazione, di suddivisione del rischio e partecipazione incorporato negli accordi di salario variabile a livello aziendale.

3.1 Caratteristiche generali degli accordi di salario variabile

Nella tabella 3.1 viene indicata la distribuzione degli accordi esaminati in relazione alla categoria sindacale di appartenenza dei lavoratori delle imprese ed al territorio delle stesse.

Una prima valutazione dei dati esposti permette di rilevare la forte presenza di accordi nei settori¹⁶ cosiddetti "tradizionali" (Metalmeccanici 51,8%, Chimici 14,7% ed Alimentare 13,3%) ed al contempo la presenza quasi irrilevante di altri settori (Trasporti 0,6%, Poligrafici 1,1% e Credito e assicurazioni 1.7%); in generale è rilevante la scarsa quota di accordi delle imprese di servizi privati (complessivamente pari al 7,9%). Occorre tuttavia rilevare che nella banca dati dell'Ires regionale il grado di copertura della contrattazione aziendale per i servizi privati risulta probabilmente sottostimato.

La ripartizione indicata non è comunque riscontrabile necessariamente nei singoli territori, ove si evidenziano differenze collegate anche alla presenza di un maggior numero di imprese appartenenti ad un determinato settore relativamente ad altri interessati dall'analisi¹⁷.

Con riferimento alla classe dimensionale delle imprese che hanno sottoscritto accordi di salario variabile (tab. 3.2), possiamo osservare la minore propensione delle piccole imprese (1-19 addetti) alla stipulazione di tali accordi relativamente ad imprese di maggiore dimensione. E' comunque significativo che ben il 37,6% delle imprese con accordi di salario variabile abbiano una dimensione inferiore ai 50 addetti, a riprova della diffusione dopo il luglio 1993 di meccanismi retributivi premianti anche nelle imprese di ridotte dimensioni. Il ridotto numero di imprese (il 5% del totale) sopra i 1000 addetti con

¹⁵ La valutazione dei parametri definiti contrattualmente come la qualifica di appartenenza, la presenza, il tipo di contratto o l'orario di lavoro (part-time o full-time) non è generalmente utile ai fini della determinazione del monte salari da erogare ai lavoratori (massa salariale variabile); tuttavia, tali variabili vengono impiegate per assegnare ai singoli dipendenti la loro quota del premio raggiunto.

¹⁶ Nel corso del testo verrà utilizzato il termine "settore (economico)" ed il termine "categoria sindacale" indifferentemente in ragione della quasi assoluta sovrapposizione della categoria sindacale che sottoscrive l'accordo con il settore economico di appartenenza dell'impresa, utilizzando la classificazione Istat Ateco 91 a livello piuttosto aggregato (due *digit*).

¹⁷ La specificità territoriale nella distribuzione per settore delle imprese è certamente rilevante: si pensi ad esempio alla elevatissima quota di imprese metalmeccaniche nel territorio di Bologna e nella provincia di Reggio Emilia, oppure alla altrettanto elevata quota di imprese del settore alimentare nella provincia di Parma.

premio di risultato riflette invece la scarsa presenza in Emilia-Romagna di imprese di tale dimensione, gran parte delle quali hanno la ragione sociale fuori del territorio regionale.

3.2 Analisi degli indicatori impiegati

Nelle tabelle 3.3 e 3.4, e relativi grafici, viene riportato l'impiego degli indicatori per categoria sindacale e classe dimensionale. Un risultato importante che emerge dall'analisi condotta per il complesso delle imprese è rappresentato dal ridotto impiego di indicatori di efficacia-efficienza del processo produttivo (9,41%), a fronte di un elevato utilizzo di indicatori tradizionali di produttività-qualità (57,35%) e di un non irrilevante impiego di indicatori di redditività, desunti dai bilanci aziendali (33,25%). Indicatori che sono associati a meccanismi premianti di tipo partecipativo appaiono così in netta minoranza nelle imprese ove il premio è stato introdotto, con modalità che evidenziano la netta preferenza, almeno per quanto concerne gli indicatori adottati per la determinazione della massa salariale variabile, verso modalità di incentivazione tradizionale e di suddivisione del rischio. Vi sono comunque significative differenze tra categorie sindacali, classi dimensionali e territori nell'impiego degli indicatori.

Con riferimento alla distribuzione degli indicatori per categoria sindacale (tab. 3.3), emerge una considerevole concentrazione nell'utilizzo di specifiche tipologia di indicatori in particolari settori. Gli indicatori del gruppo I (redditività) sono in particolare impiegati in tutte le imprese dei servizi esaminate (Commercio, Trasporti e soprattutto Credito e assicurazione), pur risultando diffusi anche in alcuni settori industriali come Tessili, Poligrafici ed anche Metalmeccanici. Gli indicatori del gruppo II (produttività-qualità) sono invece estremamente diffusi nelle imprese industriali dei settori Chimico, Edile, Alimentare e Poligrafico. Gli indicatori del gruppo III (efficacia-efficienza) sono infine presenti in modo relativamente significativo nei contratti del settore Metalmeccanico e, in misura minore, Alimentare, Commercio, Chimico e Tessile.

Dalla distribuzione degli indicatori in relazione alla classe dimensionale delle imprese (tab. 3.4) non emergono invece forti specificità, almeno così rilevanti come nel caso precedente, testimonianza questa della scarsa rilevanza di tale fattore nella determinazione dell'indicatore al quale correlare il salario aziendale di tipo variabile, come peraltro recenti analisi hanno evidenziato anche per altre realtà territoriali (Fabbri - Pini, 1998).

L'esame per territorio permette invece di rilevare alcuni comportamenti specifici nella scelta degli indicatori. Tali comportamenti non possono essere unicamente ricondotti alle specificità nella composizione settoriali dei vari territori, ma sembrano chiamare in causa specifici indirizzi presenti nelle varie categorie sindacali e associazioni di categoria dei territori esaminati. In particolare, si evidenziano le seguenti caratteristiche.

A. Vi è un elevato impiego di indicatori ricavati dai bilanci aziendali nelle imprese di Piacenza, Rimini, Imola, Ravenna e Parma, in netto contrasto con quanto avviene per le imprese di Ferrara e di Reggio Emilia;

B. Le imprese di questi ultimi territori (Ferrara e Reggio Emilia) compensano l'assenza di indicatori del primo gruppo con un ampio utilizzo di indicatori tradizionali di produttività-qualità (ben oltre il 60%). Gli indicatori di produttività risultano diffusamente impiegati (oltre il 60%) anche nelle imprese della provincia di Modena, mentre sono impiegati in misura inferiore nelle imprese dei territori di Piacenza e di Cesena;

C. Risulta rilevante infine l'impiego relativo di indicatori di efficacia-efficienza nella intera provincia di Forlì-Cesena, nel territorio di Bologna e, in minor misura, nella provincia di Reggio Emilia e nel territorio di Imola.

Ulteriori informazioni possono essere derivate, anche a fini comparativi con altri studi, distinguendo all'interno dei gruppi I, II e III vari sottogruppi di indicatori.

Con riferimento agli indicatori di redditività (gruppo I), la quota prevalente è rappresentata da indicatori di Redditività "pura" (72%) costituiti quasi completamente da indici desunti dal risultato operativo della gestione industriale delle imprese (85% del 72%), ed in misura residuale dal risultato

operativo della gestione corrente (12% del 72%) che fa riferimento agli Utili dell'impresa, comprensivo quindi della gestione finanziaria della stessa. Tra gli indici di redditività "pura" prevalgono il Risultato di gestione (MOL, MON e rapporti tra questi e fatturato, valore della produzione, valore aggiunto, addetti, e ore) (52% del 72%), ma sono pure presenti in modo consistente Fatturato, Valore della produzione e Valore aggiunto (27% del 72%)¹⁸. In generale tutti gli indici sono espressi in termini di livello e non di tasso di variazione. Un secondo sottogruppo consistente che costituisce gli indicatori del gruppo I è rappresentato da indici di Produttività desunti dal bilancio aziendale (16,5%): tra questi prevalgono il Fatturato per addetti o per ore di lavoro (70% del 16,5%) ed il Valore aggiunto per addetti o per ore di lavoro (23% del 16,5%), in generale per livelli e non come tassi di variazione. Un terzo sottogruppo significativo del gruppo I è rappresentato da indici che fanno esplicito riferimento ai Costi di produzione (8%): tra questi prevalgono (a) i Livelli dei costi del lavoro o della produzione, costi di trasformazione, del materiale (costi diretti e indiretti) e loro rapporti (52,5% dell'8%), (b) i Rapporti tra costi e fatturato (27% dell'8%), (c) altri tra cui le Variazioni dei costi (20% dell'8%). Marginali risultano infine indici di Qualità e di Patrimonio desunti dai bilanci aziendali (assieme non superano il 4% degli indicatori del gruppo I).

Con riferimento agli indicatori appartenenti al gruppo II, si osserva che due tipologie da sole coprono l'80% degli indicatori totali del gruppo. Essi sono indici di Produttività fisica (37%) ed indici di Qualità tradizionali (43%). Tra i primi sono prevalenti i tradizionali rapporti di Quantità per addetto o ore di lavoro (58% del 37%), ma si riscontrano anche casi consistenti di indici di produttività non ben specificati (14,5% del 37%) ed ancor più indici basati unicamente sulle Quantità fisiche prodotte (26,5% del 37%). Anche questi, come i precedenti indicatori del gruppo I, sono nella generalità dei casi espressi per livelli e non per tassi di variazione. Tra gli indicatori di Qualità tradizionali, in generale si riscontrano indici di qualità basati sul livello degli scarti, resi, reclami, interventi in garanzia, rapporto tra prodotto conforme e prodotto non conforme, tra resa e prodotto di prima scelta (82% del 43%), ma tra questi compaiono anche indici non specificati di qualità demandando forse ad una commissione tecnica (qualora esistente) tale specificazione o lasciando alla direzione dell'impresa ampio mandato nella definizione dello specifico indice¹⁹. La quota residua di indicatori di qualità è coperta da indici di Qualità del processo²⁰ (7,67% del 43%) e Costi della non qualità (10,58% del 43%). Infine, tra gli indicatori del gruppo II è consistente la quota rappresentata da tradizionali indici di Presenza/Assenza e Ore lavorate (8,3%) e dei Tempi di lavorazione, Ore dirette ed ore indirette (5,58%). Rarissimi sono invece i casi di valutazione individuale e poco più consistente sono invece indici di Sicurezza/Infortuni sul lavoro²¹.

Infine, all'interno del gruppo III, indicatori di efficacia-efficienza, emerge la prevalenza degli indicatori relativi al Processo produttivo²² (54%) e quindi dell'Organizzazione aziendale²³ (34,7%), mentre minore è la quota di indicatori che riguardano la gestione specifica delle Risorse umane²⁴ (11%). Percorsi di formazione, addestramento sul lavoro, scuola-lavoro, accrescimento delle conoscenze, competenze, in generale apprendimento si traducono in indici specifici in rarissimi casi, se non quando assenti del tutto.

I risultati precedenti ottenuti con riferimento al complesso delle imprese presentano notevoli specificità se valutati, con la medesima metodologia, a livello di singola categoria sindacale, classe dimensionale dell'impresa e territorio di appartenenza.

Qualora si consideri la categoria sindacale, la varietà di comportamenti appare piuttosto elevata tra le varie categorie, e risulta confermato che i comportamenti medi raccontano solo una parte della storia, se pur una parte rilevante.

¹⁸ Si registra anche un 5% (del 72%) di casi di indici di redditività non specificati nel contratto.

¹⁹ Specificatamente si tratta di ben 52 casi di indici di qualità su un totale di 309.

²⁰ Quali Errori di processo e di lavorazione, Sfridi, Tempi di rilavorazione, Ritardo di consegna.

²¹ Prevalentemente Numero infortuni e Giorni di infortuni.

²² Tra cui Tempi di consegna, Tempi di risposta, *Time to market*, Tempi di attraversamento, Variante di efficienza, Controllo del processo produttivo, Individuazione del prodotto non conforme, Audit, Qualità dei materiali.

²³ Principalmente Partecipazione all'organizzazione e gestione aziendale, Contributo all'innovazione di prodotto, Certificazione di qualità, Soddisfazione clienti ed interventi per soddisfazione clienti.

²⁴ Tra cui Competenze, Prestazioni individuali, Raggiungimento obiettivi concordati, Flessibilità oraria.

La varietà di comportamenti appare invece certamente minore se analizzata in relazione alla classe dimensionale rispetto a quanto emerge nell'analisi precedente per categoria sindacale; tuttavia, nella misura in cui questa è presente non risulta agevole individuare una relazione tra rilevanza dei vari gruppi di indicatori e classe dimensionale delle imprese.

Infine, la varietà di comportamenti diviene di nuovo molto rilevante qualora si confronti il comportamento delle imprese a seconda del territorio, sempre rispetto al comportamento medio complessivo, anzi appare ancor più ampia rispetto a quanto osservato con riferimento alla categoria sindacale.

Un esame dettagliato degli indicatori impiegati evidenzia inoltre una discreta eterogeneità degli stessi, in particolare per tutti quelli desunti dai bilanci aziendali, mentre gli indicatori di produttività-qualità appaiono molto più standardizzati, ruotando attorno ai due grandi gruppi produttività fisica e qualità tradizionale. Con riferimento a quelli di efficienza-efficacia, si osserva la prevalenza di indicatori di processo, con una relativa eterogeneità degli stessi, mentre la ridotta varietà ma anche l'esiguo numero di quelli relativi alla gestione delle risorse umane o dell'organizzazione aziendale conducono a due osservazioni di un certo significato: (a) la scarsissima presenza di indicatori del tipo *input-oriented* connessi alle competenze e processi di apprendimento delle risorse umane, nella accezione introdotta da Leoni - Tiraboschi - Valietti (1998); (b) la altrettanto ridotta adozione di indicatori esplicitamente connessi alla partecipazione all'organizzazione aziendale coerente con una concezione di "premio di partecipazione" piuttosto che di "premio di risultato".

Ulteriori informazioni relative all'impiego degli indicatori provengono da una lettura della tabella 3.5, ove vengono proposte per territorio:

- 1) la distribuzione degli accordi che prevedono *almeno uno* degli indicatori del primo, secondo o terzo gruppo;
- 2) la distribuzione degli accordi che prevedono esclusivamente la presenza *congiunta* di indicatori del primo e secondo gruppo, escludendo quindi gli indicatori di efficacia-efficienza;
- 3) la quota di accordi che *non* prevedono *alcun indicatore* per il collegamento performance-salario²⁵.

Relativamente al primo punto di cui sopra si evidenzia la forte propensione ad impiegare indicatori tradizionali di produttività (nel 55,94% delle imprese). Significativa è pure in generale la propensione ad adottare almeno un indicatore desunto dai bilanci aziendali (nel 43,10% delle imprese). L'impiego congiunto ed allo stesso tempo esclusivo di indicatori del primo e secondo gruppo appare più contenuta, anche se comunque rilevante (nel 19,14% delle imprese). Viceversa, nettamente inferiore è la propensione all'impiego di indicatori del terzo gruppo (nel 13,69% delle imprese). Infine, è significativo osservare che anche l'erogazione salariale variabile senza la specificazione di alcun indicatore risulta generalmente elevata: ben nel 24,39% delle imprese i contratti stipulati non prevedono la esplicitazione degli indicatori mediante i quali collegare il premio alla performance aziendale.

L'esame della distribuzione degli accordi per territorio riportato nella tabella 3.5 permette di osservare alcune importanti comportamenti che influenzano significativamente i risultati ottenuti con riferimento all'esame per categoria sindacale e, in minor misura, per classe dimensionale, nonché per il complesso delle imprese. In sostanza si osserva nuovamente il collegamento precedentemente indicato fra presenza sul territorio di determinate imprese e caratteristiche contrattuali delle stesse. Ecco allora che possiamo spiegare come la elevata quota di accordi senza alcun indicatore sottoscritti nelle imprese metalmeccaniche sia attribuibile almeno in parte (ma certamente significativa) alla altrettanto elevata quota di tale forma retributiva utilizzata nei territori di Reggio Emilia e Bologna: ben il 40% ed il 33% circa delle imprese appartenenti rispettivamente a tali territori adottano meccanismi retributivi premianti senza esplicitare alcun indicatore di redditività, produttività-qualità o di efficacia-efficienza con il quale collegare il premio alla performance aziendale. Con riferimento a specifici comportamenti territoriali, è anche interessante notare la estrema rilevanza che ha l'impiego degli indicatori di redditività nella

²⁵ Gli accordi con tale modalità di erogazione salariale (indipendente dalle performance delle imprese), considerati utili alla analisi svolta, sono quelli che prevedono comunque una clausola per la futura definizione di variabili alle quali correlare l'erogazione salariale.

provincia di Piacenza²⁶, nel territorio di Imola, nella provincia di Rimini e nelle imprese con ragione sociale fuori regione, mentre accordi con indicatori di produttività sono particolarmente diffusi nei territori di Ferrara, Forlì, Modena e nelle imprese con ragione sociale fuori regione. Infine, il territorio di Cesena è quello che mostra la maggiore frequenza relativa di imprese ove si adottano indicatori di efficacia-efficienza (ben il 36% circa)²⁷.

Questi risultati mostrano inequivocabilmente l'importanza che presenta la specificità territoriale, congiuntamente a quella di categoria sindacale, nella determinazione degli indicatori utilizzati nelle imprese per collegare la quota variabile della retribuzione alle performance aziendale, ed anche nella non specificazione di tali indicatori. Al contempo emerge la contenuta rilevanza della dimensione dell'impresa in termini di addetti: quest'ultima appare influenzare unicamente il relativo grado di complessità del collegamento tra premio e performance (numerosità degli indicatori adottati).

3.3 Altre caratteristiche degli accordi

L'analisi sulla contrattazione aziendale qui proposta ha riguardato, oltre agli indicatori esaminati nel paragrafo precedente, ulteriori caratteristiche degli accordi, che risultano fondamentali per valutare il diverso impiego di meccanismi incentivanti, di suddivisione del rischio e di tipo partecipativo. Tale analisi, unitamente a quella degli indicatori, costituisce la base per la costruzione degli indici sintetici di incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione da noi elaborati.

In questa sede presentiamo i principali risultati relativi ad alcune delle caratteristiche che ci appaiono più rilevanti per la discussione, specificatamente: (a) i parametri impiegati; (b) il personale coinvolto; (c) la quota del premio di risultato; (d) il consolidamento; (e) le modalità di verifica.

Riguardo ai *parametri* impiegati²⁸ all'interno di ogni accordo per la definizione "ad personam" della retribuzione variabile si evidenzia come in oltre il 90% degli accordi esaminati vi siano 0 parametri (35,7%) oppure 1 parametro (54,4%), risultato che però presenta alcune differenze fra categorie sindacali, classi dimensionali e territori²⁹. Pochissimi sono i casi nei quali è prevista una molteplicità di parametri (solamente il 9,8% degli accordi contengono due o più parametri), a testimonianza così di una ricerca di "semplicità" dell'accordo e di predeterminazione della quota variabile del salario in base a fattori unici ed oggettivi, non influenzata quindi dal comportamento effettivo del singolo lavoratore, oppure di un meccanismo distributivo del premio identico per tutti i lavoratori coinvolti. Allo stesso tempo estremamente ridotto appare l'impiego di parametri "innovativi" di carattere maggiormente partecipativo (0,3% dei casi), quali ad esempio le responsabilità effettivamente assegnate ad un lavoratore, la sua disponibilità a seguire percorsi di "formazione continua", le competenze possedute e le capacità mostrate nell'attività di *problem solving*.

Inoltre, dall'esame dei parametri impiegati negli accordi risulta evidente la netta predominanza del livello di inquadramento professionale (Qualifica) (contenuto nel 56,1% del totale degli accordi esaminati e nell'87,4% degli accordi che prevedono parametri) per la determinazione della quota di premio da assegnare al singolo lavoratore, a cui fa seguito l'Orario e la Presenza. Questi tre parametri esauriscono quasi del tutto il totale dei casi con presenza di parametri.

L'esame della tabella 3.6, relativa alla distribuzione del *personale coinvolto* dall'accordo di salario variabile con riferimento alla categoria sindacale di appartenenza dei lavoratori dell'impresa, permette di

²⁶ Nella quale si utilizza anche diffusamente la tipologia degli indicatori congiunti gruppo I e gruppo II (43% circa delle imprese).

²⁷ Associando ciò alla minor frequenza relativa della tipologia indicatori congiunti gruppo I e gruppo II (solo il 9% delle imprese).

²⁸ Come già indicato in nota 16, ricordiamo qui che i parametri definiti contrattualmente come la qualifica di appartenenza, la presenza o il tipo di contratto e l'orario di lavoro (part-time o full-time) non sono in generale impiegati per la determinazione della massa salariale variabile da erogare ai lavoratori, ma sono utilizzati per assegnare ai singoli dipendenti la loro quota del premio raggiunto.

²⁹ Occorre comunque ricordare come in un certo numero di accordi sia possibile rilevare indifferentemente l'utilizzo della presenza individuale o della valutazione come parametro o indicatore (ovviamente appartenente al secondo gruppo).

rilevare un modesto tasso di esclusione di alcune tipologie di lavoratori dalla partecipazione alla divisione del premio. In generale, si evidenzia infatti come nel 88,9% dei casi il premio coinvolga tutti i lavoratori dipendenti dell'impresa. Si evidenzia tuttavia in alcune categorie sindacali (Alimentaristi, Credito, Edile e Tessili) una maggiore propensione alla esclusione dalla partecipazione alla ripartizione del salario variabile dei lavoratori che sono impiegati esclusivamente per operazioni di *marketing* o che non hanno ancora raggiunto una posizione di *insider* nella impresa (contratto a tempo indeterminato e superamento del periodo di prova). In questi casi, considerato forse l'elevato turnover dei lavoratori di recente assunzione, si ritiene probabilmente che gli stessi non siano in grado di contribuire a risultati utili per l'impresa, escludendoli quindi dal percepimento del premio di partecipazione; inoltre è ipotizzabile una certa volontà delle imprese di mantenere basso il costo del lavoro escludendo dal premio di risultato quella fascia di lavoratori che non hanno ancora acquisito un rapporto di lavoro di lungo periodo con l'impresa.

Un aspetto estremamente importante relativo alle modalità di flessibilità del premio di risultato è rappresentato dalla *variabilità* del premio a seconda delle performance dell'impresa. L'analisi svolta su tale aspetto è illustrata nella tabella 3.7, ove viene presentata la distribuzione dei contratti di premio di risultato a seconda del grado di variabilità della quota flessibile: dal caso estremo di zero variabilità qualora il premio viene garantito comunque siano le performance dell'impresa, al caso opposto nel quale la variabilità è assoluta. Ai fini di una rappresentazione sintetica si è anche proceduto a costruire un indice sintetico di variabilità (nell'intervallo 0 - 1)³⁰.

Per il complesso delle imprese, appare significativa la quota di accordi che possono teoricamente "azzerare" il premio erogabile in relazione a risultati ritenuti non soddisfacenti (42,4% dei casi)³¹; tuttavia occorrerebbe verificare durante la fase di gestione dell'accordo in quanti casi sia effettivamente accaduto tale evento³². D'altro lato, la modalità che prevede la corresponsione del premio in modo garantito risulta pari al 22,35% del totale dei contratti.

Tali modalità risentono almeno in parte della categoria sindacale di appartenenza dell'impresa: in alcune categorie come Metalmeccanici e Commercio si rileva una maggiore propensione a garantire "comunque" una quota di salario indipendentemente dal risultato raggiunto³³, mentre in altre, Trasporti, Credito e Poligrafici, la variabilità appare più elevata. Di particolare interesse risulta l'esame della tabella 3.7, ove la variabilità prevista della quota salariale viene rilevata in funzione della classe dimensionale di appartenenza dell'impresa. Infatti si può osservare che se la variabilità aumenta al crescere del numero degli addetti, la sua varianza³⁴ segue un andamento diametralmente opposto. Questo comportamento può essere spiegato a nostro avviso dalla ricerca, da un lato, di accordi più semplici e prevedibili anche dal punto di vista della quota di premio raggiungibile nelle piccole imprese e, dall'altro lato, di erogazioni in

³⁰ L'indice di variabilità della quota erogata, presentato nelle precedenti tabelle indicate, è calcolato assegnando ad ogni tipologia di variazione indicata nelle colonne un valore crescente all'aumentare della incertezza su tale corresponsione salariale.

³¹ Ciò avviene in corrispondenza dei casi di variabilità 0-Min-Max, 0-Max, Si-No, Assoluta.

³² L'elevato numero di "una tantum integrative" rilevato nel capitolo precedente è già una conferma indiretta della prevalenza di un meccanismo di contrattazione continua nell'ambito delle relazioni sindacali piuttosto che della rigida applicazione dell'accordo raggiunto in tema di salario variabile. Tra le imprese che hanno introdotto il premio abbiamo infatti riscontrato una quota pari al 10,16% di casi nei quali i contratti prevedono la corresponsione un una tantum integrativa legata alla introduzione e gestione del premio. La concessione di tale una tantum integrativa può essere prevista sia nel medesimo contratto con il quale si introduce il meccanismo premiante, sia in contratti successivi contestualmente alla verifica o rinnovo (integrativo o sostitutivo) del meccanismo premiante già introdotto. Questa concessione retributiva integrativa da noi individuata non esaurisce tuttavia tutte le possibilità di concessione di una tantum integrativa che (a) potrebbe comunque essere avvenuta nel 1998 nelle imprese che non avevano in precedenza ancora rinnovato l'accordo sul premio, o (b) avvenire nel futuro in fase di rinnovo aziendale successivamente alla firma dei contratti nazionali scaduti nel 1998, oppure (c) essere già avvenuta con contratti *ad hoc* non presenti nella banca dati Ires.

³³ Per queste due categorie, la quota di contratti ove si prevede un premio garantito risulta pari rispettivamente al 27,7% e 25% del totale. Una quota elevata si registra anche per i Chimici (22,6%) ed Edili (22,4%). Tali categorie sono quelle che presentano il valore più basso dell'indice sintetico.

³⁴ In questo caso valutiamo l'indice di variabilità ed il suo coefficiente di variazione ottenuto dal rapporto fra deviazione standard dell'indice ed indice stesso. Si noti comunque l'elevata quota di contratti con premio garantito nelle imprese con meno di 19 addetti (42%) ed in quelle tra 20 e 49 addetti (29%), mentre molto più bassa è tale quota nelle imprese maggiori.

grado di rispondere in modo maggiormente efficace alle complesse dinamiche nelle imprese di maggiore dimensioni. Tuttavia, se questo atteggiamento medio appare piuttosto condiviso nelle imprese di medio-grandi e grandi dimensioni, non si può affermare altrettanto nelle piccole imprese, dove la varietà di comportamento è molto più elevata in ragione forse della maggiore eterogeneità in termini del prodotto e del grado di complessità tecnologico-organizzativa ivi presente che va ad influenzare le modalità del premio erogato al fine di rispondere alle specifiche necessità dell'impresa. L'esame per territorio di appartenenza delle imprese ha evidenziato un importante risultato che sarà successivamente meglio specificato: presenza di una relazione positiva fra variabilità della quota salariale e quota di accordi che contengono indicatori di redditività aziendale. L'indice sintetico evidenzia valori più elevati per i territori Piacenza, Rimini, Imola e Cesena, e piuttosto bassi per Bologna, Reggio Emilia, Cesena e Ferrara.

I successivi grafici 3.1-3.3 presentano i valori medi delle quote di retribuzione flessibile erogabili al raggiungimento della migliore performance prevista a seconda della categoria sindacale, classe dimensionale e territorio³⁵.

Come risulta dal grafico 3.1, non sembrano sussistere forti differenze tra categorie sindacali³⁶, ad eccezione delle imprese Tessili e dei Trasporti, ove la quota erogabile è decisamente inferiore al valore medio (4,83%), e di quelle dei Poligrafici che all'opposto mostrano un valore significativamente più elevato. L'esame della frazione di retribuzione flessibilizzata in relazione alla classe dimensionale delle imprese, riportato nel grafico 3.2, evidenzia invece un risultato interessante, cioè una crescita generale del premio al crescere della dimensione dell'impresa, ed una ridotta quota variabile per le piccole imprese (3,8% nelle imprese sotto i 20 addetti). Infine, l'analisi per territorio, grafico 3.3, mostra elevate differenze ed in particolare una netta distinzione fra:

- a) territori ove la quota erogabile è inferiore alla media (Rimini, Ferrara e Ravenna);
- b) territori ove la quota erogabile è superiore alla media (Piacenza, Imola ed imprese Fuori Regione);
- c) altri territori ove la quota di salario erogabile è analoga al valore medio della intera regione.

I risultati precedenti sono stati elaborati per giungere ai grafici 3.4-3.6, al fine di verificare la possibile presenza di un trade-off fra variabilità della quota erogata e valore medio della stessa, ed inoltre indagare l'esistenza di un ulteriore trade-off fra variabilità e presenza di indicatori di redditività³⁷.

Nel grafico 3.4 si evidenzia un comportamento piuttosto omogeneo nelle varie categorie sindacali: infatti, escludendo la categoria Trasporti, considerata la scarsa numerosità delle imprese, la significatività dei trade-off precedentemente indicati si riduce notevolmente e la relazione fra quota di retribuzione flessibilizzata ed indice di variabilità assume un segno positivo.

Molto più robusta dal punto di vista statistico appare la relazione per classe dimensionale, illustrata nel grafico 3.5.

Il suo esame permette di individuare i seguenti risultati:

- a) presenza di una significativa ed allo stesso tempo "robusta" correlazione positiva fra quota flessibilizzata e variabilità della stessa al crescere del numero degli addetti;
- b) evidenza di una significativa, ma meno robusta della precedente, relazione positiva fra variabilità del premio ed impiego di indicatori di redditività al crescere della classe dimensionale.

In sostanza al crescere della classe dimensionale gli accordi di salario variabile sottoscritti consentono il raggiungimento di quote maggiori di salario a fronte di una sua maggiore variabilità, inoltre tale variabilità viene rafforzata anche da un maggiore impiego di indici desunti dai bilanci aziendali.

Infine, con riferimento all'esame per territorio (graf. 3.6), la relazione tra quota del premio e variabilità dello stesso non risulta significativa, mentre, come atteso, appare significativa e statisticamente

³⁵ Il valore indicato nei grafici come %CCNL indica il rapporto fra il salario variabile massimo previsto annualmente all'interno di ogni accordo per un livello intermedio (esempio 5° livello per i metalmeccanici) e quello percepito dallo stesso lavoratore come somma fra retribuzione base ed indennità di contingenza.

³⁶ Per un esame completo della quota di retribuzione flessibilizzata, elemento utile anche per una corretta individuazione della entità di "rischio" trasferita ai lavoratori, occorrerebbe conoscere con precisione il salario erogato ai lavoratori delle imprese, comprensivo cioè delle una tantum, superminimi, premi di produzione, ecc.

³⁷ In questo caso, l'esistenza di una relazione positiva fra variabilità e presenza di indicatori di redditività a nostro avviso accentuerebbe ulteriormente la presenza di un meccanismo di suddivisione del rischio.

“robusta” la relazione positiva fra variabilità del premio ed impiego di indicatori del primo gruppo nelle imprese dei vari territori.

Occorre inoltre aggiungere che tali relazioni possono essere interpretate in termini di “compensazione” relativa tra entità del premio, sua variabilità e presenza di indicatori del gruppo I. Vi sono categorie sindacali che mostrano una certa propensione relativa verso meccanismi di suddivisione del rischio³⁸. Sulla base di tale analisi saremmo portati ad avanzare l’ipotesi che sussista una gamma specifica di preferenza/avversione al rischio che parte dal Credito, per passare ai Poligrafici e Trasporti, quindi agli Alimentaristi, Tessili ed Edili, e giungere al Commercio e Chimici e concludere con Metalmeccanici, all’estremo opposto. Analogo risultato sembra emergere per classe dimensionale: le imprese di maggiori dimensioni (sopra i 250 addetti) presentano premi e variabilità elevati ed una consistente quota di indicatori del gruppo I, mentre imprese di medie dimensioni (tra 100 e 249 addetti) compensano agli elevati valori di premio e variabilità con una minor quota di indicatori di redditività; imprese ancora più piccole (tra i 20 ed i 99 addetti) manifestano una ulteriore diminuzione sia della quota del premio che della variabilità, ma le imprese di minore dimensione (sotto i 20 addetti) hanno quote e variabilità piuttosto contenute con impiego consistente di indicatori del gruppo I. In questo caso, la preferenza al rischio sembra prerogativa delle imprese più grandi, e l’avversione al rischio delle imprese di medie dimensioni. Con riferimento al territorio, ci limitiamo a far osservare il comportamento, da un lato, di Piacenza e Imola come territori nei quali emerge la maggiore preferenza verso contratti di suddivisione del rischio e, dall’altro, di Bologna, Ferrara e Reggio Emilia nei quali sembra prevalere una avversione al rischio, valutando quota del premio, sua variabilità ed impiego relativo degli indicatori di redditività.

Con riferimento al *consolidamento* della quota variabile, si rileva la modesta propensione ad adottare qualsiasi forma di consolidamento del salario erogato: poco meno del 24% degli accordi prevede un trasferimento parziale o totale del salario raggiunto su voci retributive di tipo strutturale e solo nel 20,6% dei casi il salario erogato ha effetti su altre voci salariali quali tredicesima, Trattamento di Fine Rapporto, ecc. Emerge comunque un comportamento variegato sia per settore sia per territorio³⁹. Occorre rilevare come tale varietà di comportamento investa entrambe le forme di consolidamento trattate: come voce propria di salario erogato e come influenza indiretta su altre voci salariali. Una influenza meno determinante sulle modalità di consolidamento del premio erogato sembra essere esercitata dal fattore dimensione dell’impresa, pur rilevando come nelle aziende di piccole dimensioni la propensione a rendere irreversibili quote del premio di risultato sia relativamente inferiore (nell’84% delle imprese con 1-19 addetti il consolidamento risulta del tutto assente). La quota delle imprese con qualche forma di consolidamento (nessuna forma di consolidamento) appare infatti aumentare (diminuire) solo leggermente al crescere della dimensione dell’impresa sino ai 999 addetti, mentre tra le imprese di maggiori dimensioni (oltre 1000 addetti) vi è evidenza di una compensazione nel grado di consolidamento (minore quota di imprese con elevato consolidamento e maggiore quota di imprese con ridotto consolidamento).

Il tema del consolidamento appare estremamente rilevante sia per l’impresa che per i lavoratori, con importanti effetti sia sul meccanismo di suddivisione del rischio che di incentivazione. Come è stato ricordato in altra sede (Mancinelli – Pini, 1999), un meccanismo premiante connesso alla motivazione di suddivisione del rischio non dovrebbe prevedere forme di consolidamento in ragione del fatto che esso

³⁸ Specificatamente, Credito, Poligrafici, Edili ed Alimentaristi associano quote elevate a variabilità elevata. Il Credito aggiunge a ciò anche una quota piuttosto elevata di indicatori di redditività. Altre categorie, invece, hanno una minore propensione all’adozione di meccanismi di suddivisione del rischio, associando ad una contenuta quota premiante una variabilità non certamente pronunciata: Metalmeccanici e Commercio. Il Commercio, tuttavia presenta anche un impiego elevato di indicatori di redditività. Infine, vi sono categorie che compensano una elevata variabilità del premio con una sua bassa quota: Trasporti, anzitutto, e Tessili, in minor misura. In entrambi i casi la preferenza verso il rischio è accentuata dalla quota elevata di indicatori del gruppo I.

³⁹ Infatti a settori ove il consolidamento appare decisamente più elevato (Chimici e soprattutto Metalmeccanici) si contrappongono altre categorie di imprese dove tale pratica è sicuramente meno diffusa (Poligrafici, Credito e assicurazione, Commercio, Trasporti). I territori ove maggiormente diffusa è la pratica del consolidamento sono invece quelli di Reggio Emilia, Bologna, Ferrara, Forlì, Imola e nelle imprese con ragione sociale fuori regione, mentre all’opposto si distinguono anche per la numerosità delle imprese i territori di Modena, Parma, Rimini e Ravenna.

viene costruito sulla redditività dell'impresa ed il premio rappresenta la quota distribuita in forma reversibile del surplus o rendita aziendale. Più problematica appare la presenza di consolidamento qualora il meccanismo sia di tipo incentivante tradizionale. Fattori connessi alla distribuzione funzionale del reddito suggerirebbero che, a quote distributive invariate, la dinamica della produttività si traduca in incrementi proporzionali delle retribuzioni reali, prevedendo quindi forme di consolidamento se il premio è legato ad indicatori di crescita della produttività fisica per prodotti conformi a standard di qualità invariata. Tuttavia, nell'ambito di un meccanismo incentivante tradizionale la teoria non esclude assolutamente che il premio possa assumere carattere reversibile. E' soprattutto nell'ambito di un meccanismo partecipativo che il consolidamento dovrebbe rappresentare una caratteristica importante delle modalità premianti. In questo schema, il principio di incentivazione si rafforza proprio in ragione del coinvolgimento dei lavoratori in rapporti di lunga durata con l'impresa e la quota variabile intende premiare lo sviluppo delle competenze del fattore lavoro entro l'impresa, della capacità di *problem-solving* dei lavoratori.

E' quindi di un certo interesse esaminare come si configura la presenza o meno del consolidamento del premio a seconda dell'indicatore impiegato nelle imprese per determinare la massa salariale variabile. Dalla tabella 3.8 emergono risultati interessanti. Esaminando le imprese che hanno introdotto il premio individuando specifici indicatori (707 su 935, pari al 75,6%) emergono differenze significative nella presenza di consolidamento in relazione all'indicatore prescelto. Le imprese che adottano indicatori rispetto a quelle che non adottano indicatori utilizzano in minor misura la pratica del non-consolidamento (rispettivamente per i due gruppi, circa il 75% vs. l'80% delle imprese con assenza di consolidamento). Per le imprese che adottano indicatori di redditività (gruppo I) si evidenzia la maggior quota di casi senza alcun consolidamento (78% delle imprese); tale quota scende per le imprese che impiegano almeno un indicatore di produttività-qualità (gruppo II) al 71%, ed ancor più bassa risulta per le imprese che adottano indicatori di efficacia-efficienza (gruppo III) (62,5% delle imprese).

Dall'analisi emerge quindi una relativa coerenza tra utilizzo degli indicatori e entità di consolidamento, tenendo conto anche del fatto che un numero rilevante di imprese adotta indicatori misti, appartenenti soprattutto ai gruppi I e II. Ciò nonostante emergono significative differenziazioni nella pratica del consolidamento a seconda della tipologia di indicatori adottati.

Infine, esaminando il meccanismo di *verifica* dell'accordo impiegato emergono i seguenti risultati. Benché nella maggior parte dei casi si preveda una verifica di tipo congiunto (56,9% dei casi rilevati), una quota significativa di contratti non prevede alcuna verifica che coinvolga i lavoratori e le organizzazioni sindacali, neppure a livello informativo (35,4%). Di particolare interesse risulta il legame positivo fra quota di accordi con verifica congiunta e numero di addetti delle imprese esaminate: tra le piccole (20-49 addetti) e piccolissime imprese (1-19 addetti) elevata è la quota di queste in cui non si prevede alcun meccanismo di verifica congiunta degli obiettivi raggiunti (46% e 53% circa), mentre un comportamento decisamente opposto di rileva nelle medio-grandi (oltre 100 addetti) e grandi imprese (oltre 1000 addetti), ove la quota delle stesse in cui è stato contrattata una verifica congiunta è rispettivamente pari al 65% e 79% circa. Con riferimento alla categoria sindacale, non può non essere segnalato il comportamento dei Trasporti, ove nessuna verifica è contrattualmente prevista per l'83% delle imprese. Tuttavia, anche in questo caso appare maggiormente rilevante per la determinazione del meccanismo di verifica adottato l'appartenenza dell'impresa ad un determinato territorio che non la sua branca settoriale. Di un qualche interesse potrebbe essere il comportamento estremamente difforme del territorio di Piacenza, ove nemmeno nel 10% delle imprese si è contrattata una verifica congiunta, ed ove tuttavia assume molto peso la modalità "informazione alle OO.SS.", mentre in altri territori le quote di imprese per le quali non è stato previsto alcuna fase di verifica risultano certamente elevate.

3.4 Una rappresentazione sintetica

I risultati ottenuti con l'analisi dei vari elementi che definiscono le modalità contrattuali del premio, di cui si è dato parziale conto nel sottoparagrafo precedente, sono stati successivamente utilizzati per

calcolare alcuni indici atti ad individuare in modo sintetico il meccanismo prevalente impiegato nella determinazione del premio di risultato e nella sua gestione contrattata, cioè grado di partecipazione, suddivisione del rischio, incentivazione tradizionale⁴⁰.

Il valore dell'*indice sintetico di partecipazione* evidenzia una forte rilevanza della categoria sindacale che contrae l'accordo e quindi anche del settore di appartenenza dell'impresa, rilevanza che appare superiore a quella esercitata dalla classe dimensionale della stessa. Al contempo, appare importante il territorio di appartenenza dell'impresa. Nel complesso, il valore dell'indice di partecipazione risulta piuttosto basso (0,452) collocandosi al di sotto della soglia dello 0,5 che distingue tra modalità non-partecipative e modalità partecipative. Si osservi come la partecipazione si espliciti sostanzialmente nella "forma" dell'accordo, ovvero nelle modalità che descrivono ad esempio il meccanismo di verifica ed il personale coinvolto. Viceversa, dal punto di vista dei "contenuti", gli indicatori impiegati, le caratteristiche di completa reversibilità del salario (assenza di consolidamento) ed i parametri impiegati, evidenziano scarse modalità partecipative previste dagli accordi che introducono tali schemi retributivi.

Anche il grado di *suddivisione del rischio* appare contenuto, seppur certamente significativo. Nel complesso risulta pari al 0,327. L'indice sintetico risulta fortemente fondato sul non-consolidamento delle quote erogate e, se pur in minor misura, sulla variabilità, sul meccanismo di verifica impiegato e sugli indicatori utilizzati.

La classe dimensionale che mostra un indice sintetico più elevato è quella delle grandi imprese. Tuttavia non sembra emergere una relazione particolare tra dimensione d'impresa e valore dell'indice: possiamo solo segnalare che le imprese di grandi dimensioni hanno un valore dell'indice ben più elevato delle imprese di minori dimensioni, e quelle con l'indice più basso sono le imprese tra i 100 ed i 249 addetti. Ciò lascerebbe pensare ad una debole relazione a forma di U tra grado di suddivisione del rischio e dimensione d'impresa. Più differenziato appare il comportamento dell'indice sintetico per categoria sindacale e per territorio di appartenenza delle imprese⁴¹.

E' l'*indice di incentivazione* che assume il valore più elevato, pari al 0,471 per il complesso delle 935 imprese, indicando quindi come la modalità di incentivazione tradizionale sia quella maggiormente diffusa tra le imprese che hanno adottato meccanismi retributivi premianti con la contrattazione aziendale del quadriennio 1994-1997.

Elevati valori si registrano pressoché per tutte le categorie sindacali, pur evidenziando una elevata "dispersione" dei valori rilevati per i singoli indici, in particolare con riferimento agli indicatori, ai parametri, al consolidamento ed alle finalità previste dall'accordo. Le categorie che appaiono più propense a tale modalità premiante sono quelle dei Poligrafici, Alimentaristi e Chimici, mentre all'estremo opposto si distinguono i Metalmeccanici ed i Trasporti e Commercio, quindi parte rilevante dei servizi privati⁴². Con riferimento alla classe dimensionale, il grado di incentivazione di tipo tradizionale appare piuttosto omogeneo, ed al contempo non sembra emergere alcuna relazione tra classe dimensionale e valore dell'indice.

Ponderando le variabili che costituiscono i singoli indici per i valori indicati nella tabella 3.9 e ricalcolando le medie per le varie classificazioni (categoria sindacale, classe dimensionale e territorio) si ottengono i valori riportati nelle tabelle 3.10-3.12 ed i grafici 3.7-3.9, utili ad una rappresentazione congiunta degli indici stessi. Dall'esame dei grafici ottenuti risultano sostanzialmente rafforzati e, almeno in parte, confermati alcuni degli elementi che avevamo sottolineato nel precedente sottoparagrafo discutendo le singole modalità del meccanismo premiante:

⁴⁰ Nella tabella 3.9 vengono illustrate le modalità di costruzione degli *indici sintetici* riferiti alla partecipazione, suddivisione del rischio ed incentivazione di tipo tradizionale, a partire dalle singole variabili desunte dagli accordi di salario variabile. Il valore di ogni indice sintetico è dato dalla somma aritmetica dei valori assegnati alle singole voci equamente ponderate per il numero indicato nella prima riga della tabella (indice non ponderato), oppure assegnando differenti "pesi", indicati nelle rispettive "celle" della tabella, alle voci componenti l'indice sintetico prima di effettuarne la somma (indice ponderato).

⁴¹ Un relativamente elevato grado di suddivisione del rischio sembra caratterizzare i servizi privati (Commercio, Credito e Trasporti), mentre i settori industriali hanno indici più bassi (in particolare Chimici, Alimentaristi ed Edili). Infine i territori con grado di suddivisione del rischio relativamente elevato sono quelli di Rimini, Cesena, Imola, Piacenza e Ravenna, mentre indici molto bassi si hanno per Reggio Emilia, Ferrara e Forlì.

⁴² Il Credito presenta invece un valore elevato dell'indice di incentivazione.

1) maggiore influenza, nella determinazione degli indici sintetici, della categoria sindacale e del territorio di appartenenza delle imprese, rispetto a quella mostrata dalla classe dimensionale;

2) elevata propensione ad adottare forme di incentivazione tradizionale, piuttosto che di suddivisione del rischio, che comunque risultano presenti e caratterizzare maggiormente alcune categorie sindacali e specifici territori;

3) livello di partecipazione previsto dagli accordi generalmente modesto (con riferimento alla categoria sindacale l'indice di partecipazione risulta sempre inferiore alla *soglia di neutralità* dello 0,5, mentre supera tale soglia nelle imprese oltre i 100 addetti ed in solo due territori, Imola e Ferrara);

4) propensione delle imprese appartenenti a determinate categorie sindacali (es. Poligrafici e Credito) o localizzate in specifici territori (es. Cesena, Imola, Parma) ad associare modalità di incentivazione tradizionale con modalità tese a realizzare una ripartizione del rischio imprenditoriale con i lavoratori.

Infine, mediante i grafici 3.10-3.12, ove sono rappresentati per ogni singola impresa i valori degli indici sintetici descritti in precedenza, sostanzialmente si può individuare l'assenza di significativi *trade-off* tra le modalità contrattuali individuate da tali indici; tuttavia emerge una seppur lieve relazione negativa fra partecipazione e suddivisione del rischio, che può evidenziare il tentativo di trasferire parte del rischio aziendale sui lavoratori a fronte di una ben modesta "concessione" sul versante della partecipazione di carattere economico e non-economico.

3.5 Alcune relazioni statistiche con le caratteristiche delle relazioni industriali

La fase finale dell'analisi relativa alle modalità contrattuali è rappresentata dalla individuazione di associazioni statisticamente significative tra gli indici sintetici precedentemente descritti e le informazioni desunte dagli accordi aziendali e non impiegate nella costruzione degli indici medesimi. L'obiettivo di questo esame statistico è quello di individuare la presenza di legami significativi tra le differenti forme che assume l'adozione del meccanismo premiante nelle imprese dell'Emilia Romagna e fattori, comunque endogeni all'accordo stesso, che possono aver contribuito a codeterminare tali modalità contrattuali.

Nella tabella 3.13 viene presentata la matrice di correlazione (per distribuzione normale) fra alcune caratteristiche degli accordi ed i valori degli indici sintetici ponderati per ogni singola impresa che ha stipulato un accordo di salario variabile. Viene riportato sia il valore del coefficiente di correlazione sia il relativo *p-value* statistico. Si può osservare come il solo indice sintetico di partecipazione presenti relazioni significative con altre caratteristiche contrattuali ed in particolare come esso sia positivamente correlato al richiamo nell'accordo di elementi quali l'introduzione di meccanismi informativi, presenza di organismi paritetici bilaterali, contrattazione su organizzazione del lavoro ed impegni sul terreno della formazione. Queste relazioni sono facilmente individuabili anche dai grafici 3.13 e 3.14, dai quali emerge che al crescere dell'indice di partecipazione aumenta anche la quota delle imprese ove in sede contrattuale sono stati previsti meccanismi orientati al coinvolgimento dei lavoratori e delle loro rappresentanze sindacali.

Nella tabella 3.14 viene presentata una ulteriore matrice di correlazione, in questo caso per distribuzione binomiale delle variabili, fra le imprese che presentano un indice di partecipazione superiore alla *soglia di neutralità* (maggiore di 0,5) ed alcune caratteristiche degli accordi, includendo anche alcune *dummy* di settore, classe dimensionale e territorio che risultano significative.

Le variabili che sono risultate significative, unitamente alle *dummy*, sono state impiegate quindi nelle stime di tipo *probit* riportate nella tabella 3.15. In questa tabella vengono presentati i risultati delle stime riferite alla probabilità di osservare una impresa con valore dell'indice sintetico di partecipazione superiore a 0,5 in funzione delle caratteristiche contrattuali e di *dummy* di settore, classe dimensionale e territorio. Nella tabella, viene indicato esclusivamente il segno assunto dalla variabile considerata, mentre nell'ultima riga è indicata la varianza percentuale "spiegata" dalle variabili considerate. Facendo riferimento unicamente ai "segni" delle variabili, sembra esservi conferma delle ipotesi precedentemente richiamate: la probabilità di osservare imprese con un valore elevato dell'indice di partecipazione è correlata positivamente alla presenza di organismi tecnici bilaterali entro l'impresa, alla contrattazione in

materia di organizzazione del lavoro, ed alla contrattazione di impegni specifici in tema di formazione delle risorse umane, su percorsi di scuola-lavoro e formazione riguardante l'introduzione del premio di risultato. Esercitano invece un'influenza negativa sulla probabilità di un elevato valore dell'indice di partecipazione la presenza di una *tantum* e la stipulazione di un accordo sul premio che si presenta esclusivamente come un rinvio per quanto riguarda le modalità di applicazione e/o per quelle di erogazione. Non univoco sembra invece l'effetto della presenza di una *tantum* integrativa ed addirittura la presenza di aspetti formativi circa l'organizzazione del lavoro assume un valore con segno opposto a quello atteso. L'introduzione delle *dummy* di territorio, dimensione e categoria contribuisce ad elevare significativamente la varianza spiegata dalle variabili incluse; tuttavia si osservano due caratteristiche particolari:

1. nessuna delle variabile *dummy* introdotte presenta un effetto univoco sull'indice di partecipazione, cioè tali caratteristiche esogene all'accordo stesso influenzano non solo *quantitativamente* la probabilità, ma pure *qualitativamente*;
2. la varianza spiegata cresce significativamente con l'introduzione dei territori di appartenenza delle imprese, aumenta impercettibilmente con l'introduzione della dimensione e subisce un aumento leggermente più significativo con l'introduzione delle categorie sindacali (equazione n.4).

In sostanza, alcune caratteristiche contrattuali nelle imprese ove è stato introdotto il salario variabile sembrano spiegare almeno in parte la presenza di significativi livelli di partecipazione; tuttavia la categoria sindacale di riferimento dell'impresa, ma in particolare la sua localizzazione in uno specifico territorio, appare esercitare una influenza altrettanto notevole su tale valore indice.

4. Determinanti dei contratti a salario variabile

In questo paragrafo volgiamo la nostra attenzione all'esame delle motivazioni e determinanti della sottoscrizione di accordi aziendali che prevedono il premio di risultato nel territorio della regione Emilia-Romagna negli anni novanta, mediante un'analisi econometrica dei fattori che ne influenzano la probabilità per un campione di 737 imprese industriali sopra i 50 addetti, di cui 299 hanno introdotto schemi retributivi premianti⁴³. A differenza di altri lavori empirici, questo studio prende in esame la contrattazione aziendale sul premio di risultato condotta negli anni recenti in uno specifico sistema produttivo locale dalla maggior parte delle imprese industriali sopra i 50 addetti⁴⁴.

Dopo l'accordo del luglio 1993 si potrebbe ritenere che la diffusione del collegamento tra retribuzione e performance d'impresa mediante pratiche negoziali abbia reso irrilevante l'analisi circa le determinanti dell'adozione di meccanismi premianti, essendo questa "imposta" dal nuovo regime contrattuale. Tuttavia, nonostante quanto prescritto dall'accordo del luglio 1993, come evidenziato in precedenza, non tutte le imprese adottano schemi retributivi premianti, e la diffusione di pratiche di contrattazione tradizionale (quali premi di produzione, superminimi collettivi ed individuali, salario aziendale strutturale, una *tantum*) rimane rilevante. Ciò può certamente dipendere dalla presenza di "fattori di inerzia" nelle relazioni industriali che conducono a livello d'impresa ad optare per sistemi tradizionali ampiamente sperimentati. Al contempo, la decisione di corrispondere aumenti retributivi in forma *reversibile* mediante l'adozione del premio di risultato legato alle performance aziendali, innovando quindi il sistema retributivo, risponde alle convenienze delle parti sociali in fase contrattuale, anche in presenza di (limitati e molto recenti) vantaggi contributivi..

⁴³ Di queste 299 imprese con schemi premianti, ve ne sono 55 per le quali non vengono indicati in sede contrattuale gli indicatori di performance aziendale utilizzati per la determinazione della quota variabile.

⁴⁴ Infatti, nella nostra analisi si considerano 299 delle 516 imprese industriali sopra i 50 addetti ove è presente il premio di risultato contrattato tra impresa e rappresentanze sindacali dei lavoratori nel periodo 1994-1997, pari quindi al 57,9%.

4.1 Ipotesi sull'adozione di schemi retributivi premianti

L'analisi economica ha indicato varie motivazioni che condurrebbero l'impresa ad adottare schemi retributivi premianti: meccanismi di incentivazione, distribuzione di redditività e profittabilità aziendale, ripartizione del rischio d'impresa, partecipazione dei lavoratori, regolazione delle pratiche retributive. Rimandando alla vasta letteratura per approfondimenti (Black - Lynch, 1997; Blinder, ed., 1990; Cable, 1988; Cable - Wilson, 1989, 1990; Carstensen - Gerlach - Hubler, 1995; Estrin - Grout - Wadhwani, 1987; Leoni - Tiraboschi - Vanoncini, 1998), è utile riprendere qui i fattori principali che sono stati evidenziati (Cainelli - Fabbri - Pini, 1998).

Le motivazioni principali che sono alla base dell'introduzione di schemi premianti possono essere raggruppate in cinque principali categorie.

A) *Meccanismi di incentivazione.*

La necessità di realizzare politiche di gestione del personale più flessibili a livello aziendale per rispondere alle esigenze di adattamento imposte dalla crescente concorrenza internazionale viene soddisfatta mediante (i) una maggiore variabilità delle retribuzioni e quindi del costo del lavoro (verso il basso e non solo verso l'alto) in particolare per unità di prodotto, (ii) un aumento dello "sforzo lavorativo" del dipendente con *meccanismi di incentivazione individuale*⁴⁵, (iii) un incremento della produttività del lavoro e del grado di utilizzo degli impianti. Lo strumento adottato è rappresentato dal legame tra retribuzione e indicatori di produttività fisica, parametri o variabili individuali che misurano l'utilizzo della *line* produttiva (volumi produttivi, produttività del lavoro, scarti, ecc.) e l'impegno del singolo lavoratore, o di gruppi di lavoratori, sul luogo di produzione. Inoltre, tali incentivi vengono generalmente, ma non necessariamente, intesi come *reversibili* (assenza di consolidamento e di qualsiasi forma di "minimo garantito").

B) *Distribuzione della produttività e redditività aziendale.*

La "capacità di pagare" da parte delle imprese, in presenza di un recupero e quindi di una crescita della redditività e dei profitti dell'impresa, è conseguente sia agli incrementi di produttività realizzati internamente che alle positive dinamiche di crescita dei mercati interni ed internazionali. Tale "capacità di pagare" si esplica nella disponibilità a *meccanismi ridistribuiti* della maggiore produttività, redditività e profittabilità aziendale con modalità che diano luogo però ad aumenti retributivi *reversibili* (premio di risultato) piuttosto che *irreversibili* (aumenti strutturali in cifra fissa).

C) *Ripartizione del rischio.*

L'interesse verso l'introduzione di *meccanismi di suddivisione del "rischio"* d'impresa tra proprietà e lavoratori si è affermato prevalentemente in concomitanza della crescita della incertezza di mercato che l'impresa si trova ad affrontare e del rischio associato a scelte aziendali innovative, produttive e finanziarie. Ciò ha portato all'impiego di strumenti volti ad accrescere la flessibilità ed adattabilità di breve periodo nell'impiego dei fattori di produzione e delle loro remunerazioni⁴⁶: la variabilità di una quota della remunerazione del lavoro è intesa in questo ambito come strumento di suddivisione del rischio economico di mercato con gli agenti che contribuiscono alla produzione dei beni o servizi, legando il salario ad indicatori dell'andamento economico dell'impresa desunti dal bilancio aziendale. In tale contesto, ogni aumento retributivo deve considerarsi completamente *reversibile*.

D) *Meccanismi di partecipazione.*

La diffusione di processi di ristrutturazione e di riorganizzazione produttiva e gestionale delle imprese richiedono da parte dei lavoratori comportamenti maggiormente partecipativi, non solo in termini economici ma anche sul piano gestionale dell'organizzazione della produzione, del lavoro, dello sviluppo e valorizzazione delle competenze delle risorse umane, rispetto a quanto era richiesto dai metodi organizzativi di tipo fordista-tayloristico. Ne risultano così enfatizzati gli obiettivi di incremento della competitività dell'impresa mediante *meccanismi di tipo "partecipativo"*, formali e sostanziali. In tale contesto, il legame fra incremento della produttività ed adozione di schemi di "gain-sharing" si afferma

⁴⁵ Ovvero, efficienza lavorativa, individuale e/o di gruppo.

⁴⁶ Oltre ad intervenire nella struttura del processo produttivo, esternalizzando mediante *outsourcing* fasi od interi processi per modificare il mix tra costi di "coordinamento" interno all'impresa e costi di "transazione".

qualora si perseguano obiettivi comuni basati sul coinvolgimento dei dipendenti e volti ad incrementare il senso di appartenenza e la motivazione del lavoratore. Lo strumento *premio di risultato* deve prevedere la co-determinazione degli obiettivi strategici dell'impresa e la contrattazione della nuove forme di organizzazione di produzione e deve configurarsi come salario strutturale per premiare in modo *irreversibile* la qualità della prestazione.

E) Modalità contrattuali e concessioni retributive.

Il mutamento dei meccanismi contrattuali sia di tipo normativo che economico, con la riduzione prima e l'azzeramento poi del grado di indicizzazione automatica delle retribuzioni, ha ampliato gli spazi per politiche di contrattazione retributiva a livello di categoria e soprattutto a livello aziendale. In particolare, con il nuovo regime del 1993 si realizzano due livelli contrattuali: quello nazionale di categoria con il compito, mediante la contrattazione biennale, di tutelare il potere d'acquisto dei salari; quello di *secondo livello* che prevede il legame tra erogazioni salariali e miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni aziendali, o più in generale dell'andamento economico dell'impresa, in una logica sia di incentivazione dello sforzo lavorativo che di redistribuzione degli incrementi di produttività/redditività in un contesto partecipativo. Tale mutamento può avere accresciuto l'importanza della motivazione denominata *concessionary bargaining*, la quale può assumere due dimensioni differenti: a) in presenza di elevate retribuzioni in quota fissa e riduzione del potere contrattuale sindacale si rafforzano le pressioni al mutamento della composizione delle retribuzioni a favore di una espansione della quota variabile; oppure b) in una fase di stagnazione delle retribuzioni in seguito ad accordi nazionali del tipo *politica dei redditi* ed a fronte di redditività aziendale in crescita, si rafforza la domanda di redistribuzione della redditività in sede aziendale che viene soddisfatta con l'introduzione di meccanismi di aggiustamento *reversibile* delle retribuzioni.

Le motivazioni sopra richiamate non sono comunque fra loro mutualmente esclusive.

La motivazione incentivazione, da un lato, e quelle ridistribuite o di suddivisione del rischio, dall'altro, derivano da motivazioni differenti che possono coesistere all'interno dell'impresa e che storicamente assumono specifica importanza nel contesto economico, di mercato e di relazioni industriali nel quale l'impresa stessa opera. Esse possono essere perseguite coniugando gli strumenti del premio di risultato e della variabilità del salario, con pesi differenziati a seconda della rilevanza delle motivazioni che ne sono alla base. Vi è da notare tuttavia che gli strumenti previsti secondo le due tipologie possono risultare tra loro in conflitto. Infatti, mentre gli schemi incentivanti richiedono per essere efficaci che il singolo lavoratore o l'insieme dei lavoratori percepiscano chiaramente i risultati conseguiti grazie alla crescita del loro sforzo lavorativo, per cui risulta necessario legare il premio di risultato ad indicatori e parametri tecnico - produttivi che rendano evidente il nesso con tale sforzo lavorativo, gli schemi centrati sulla redistribuzione o sulla suddivisione del rischio richiedono che il premio di risultato sia collegato alla performance di mercato dell'impresa o all'assetto finanziario, quindi ad indicatori e parametri preferibilmente desunti dal bilancio aziendale i quali possono risultare anche indipendenti dall'impegno del lavoratore nel processo produttivo⁴⁷. Occorre inoltre osservare che la motivazione ridistributiva e quella suddivisione del rischio possono risultare non facilmente distinguibili nella formulazione del contratto di premio di risultato, in ragione del fatto che l'*ability to pay* dell'impresa quando si traduce in aumenti retributivi *reversibili* può essere indotta da una convenienza dell'impresa proprio a ripartire il

⁴⁷ Qualora l'impresa tenda a perseguire tali obiettivi contemporaneamente, con un opportuno *mix* nel legame tra premio di risultato e performance impiegando vari indicatori di produttività e redditività, vi è la possibilità che emerga un significativo *trade-off* tra l'efficacia dei due meccanismi: tanto più forte sarà la motivazione ridistributiva oppure il grado di suddivisione del rischio, tanto più debole potrà risultare l'incentivo per il lavoratore a produrre lo sforzo lavorativo richiesto; tanto maggiore sarà la percezione del lavoratore dei risultati produttivi conseguiti in virtù del suo contributo, tanto minore si dimostrerà la possibilità per l'impresa di scaricare parte del rischio di mercato anche sui lavoratori, e quindi di flessibilizzare il costo del lavoro in relazione all'ambiente esterno all'impresa (Ichino, 1989). Un analogo *trade-off* era già stato posto in evidenza nel lavoro di Estrin - Grout - Wadhvani (1987), in quel caso con riferimento al risultato macroeconomico *à la* Weitzman vs. risultato microeconomico di tipo incentivante: per realizzare una minore pressione inflazionistica ed un maggiore volume di occupazione occorre che gli *insider* siano esclusi da qualsiasi forma partecipativa di tipo gestionale dentro l'impresa in modo tale che risulti favorito l'ingresso degli *outsider*, mentre l'effetto incentivante si realizza proprio in virtù di un coinvolgimento partecipativo degli *insider* nelle decisioni aziendali.

rischio con i lavoratori. In modo del tutto analogo, anche le motivazioni del tipo *concessionary bargaining* hanno alla base un elemento forte di ripartizione del rischio, tutte le volte che gli aumenti retributivi vengono concessi in modo *reversibile*. In effetti, la motivazione di ripartizione del rischio può presentarsi ogni qual volta l'impresa intenda concedere aumenti retributivi in forma *reversibile*.

Implicazioni significative si hanno anche con riferimento ai meccanismi partecipativi. Nel caso in cui l'impresa persegua obiettivi di ripartizione del rischio o ridistributivi, sempre in forma reversibile, la *partecipazione economica* potrebbe non essere disgiunta dalla partecipazione di tipo gestionale che può riguardare anche le scelte che vanno ad influenzare i risultati di mercato dell'attività di produzione (Baglioni, 1995; Biagioli, 1996; Einaudi, 1949). In tal senso, la partecipazione economica si dovrebbe tradurre anche in forme maggiori di *democrazia industriale*, di tipo sostanziale e non solo formale⁴⁸. Qualora, invece, l'obiettivo perseguito sia principalmente quello incentivante, il coinvolgimento dei lavoratori nel campo dell'organizzazione del lavoro, delle modifiche del modo di lavorare, della gestione del ciclo produttivo, dell'acquisizione ed accrescimento di professionalità⁴⁹, dovrebbe divenire parte della politica di gestione delle risorse umane nell'impresa, al fine di innescare il circolo virtuoso tra flessibilità produttiva, retribuzione incentivante, sforzo lavorativo e crescita della produttività (Mariotti, a cura di, 1995; Kruse, 1993; Carstensen - Gerlach - Hubler, 1995). A seconda di quale sia l'obiettivo perseguito dall'impresa e gli strumenti previsti per legare il premio di risultato alla performance aziendale emergono quindi meccanismi partecipativi differenziati, configurando di conseguenza altrettante modalità di *partecipazione gestionale* le quali dovrebbero essere specificate nell'ambito contrattuale, ed affiancate alle modalità di partecipazione economica previste.

Non è quindi un caso che nell'esperienza concreta della contrattazione aziendale, le motivazioni in precedenza richiamate tendano a sovrapporsi l'una all'altra, con pesi comunque diversi a seconda delle imprese considerate, della specificità del settore economico e/o del territorio, della classe dimensionale di appartenenza ed anche della categoria di rappresentanza dei lavoratori e delle imprese. Non appare quindi quasi mai agevole, se non impossibile, distinguere nettamente accordi di *gain-sharing* rispetto ad accordi di *revenue-sharing* o *profit-sharing*, ove nei primi le retribuzioni appaiono legate alle condizioni di produttività e di efficienza, mentre nei secondi esse sono maggiormente condizionate dalla redditività e quindi dalla "ability to pay", oppure ancora rispetto ad accordi più propriamente di *risk-sharing* dove il legame tra retribuzione ed indicatori di redditività e performance anche finanziaria è esclusivo. Come è stato osservato (Cainelli - Fabbri - Pini, 1998) esaminando la letteratura empirica italiana, le precedenti modalità non sono inoltre chiaramente separate da quelle riconducibili alla motivazione *concessionary bargaining*, anche in ragione della duplicità di accezioni che questa assume. Neppure si presentano nettamente distinti accordi che enfatizzano *incentive mechanisms* da quelli basati su *participation mechanisms*, ove nei primi prevalgono indicatori di produttività fisica tradizionale, mentre con i secondi si intende realizzare un coinvolgimento dei lavoratori ed una co-determinazione di obiettivi dell'impresa. L'esperienza italiana mostra una consistenza significativa di accordi cosiddetti "misti", nei quali aspetti delle differenti tipologie convivono in modo anche conflittuale con pesi differenti⁵⁰.

⁴⁸ Ad avvalorare tale esigenza, vi è anche la constatazione che il grado di incertezza di mercato non necessariamente è una variabile totalmente esogena rispetto alle decisioni assunte dall'impresa. Infatti, le stesse scelte aziendali collocano l'impresa in contesti di mercato più o meno incerti, più o meno rischiosi, per cui se parte della retribuzione dipende dai risultati di mercato in un contesto di incertezza endogena, la partecipazione economica non può a priori escludere la partecipazione gestionale, con il conseguente emergere di un ulteriore ambito di conflitto di interessi tra direzione dell'impresa e lavoratori nella misura in cui il loro grado di avversione al rischio sia significativamente differente. Se da un lato la suddivisione del rischio può condurre l'impresa ad effettuare scelte relativamente più rischiose, dall'altro i lavoratori potrebbero essere portati a preferire scelte meno rischiose. Tale possibilità non è comunque un risultato necessario della partecipazione economica e quindi portatore di potenziale conflitto qualora si abbia anche partecipazione gestionale, essendo soggetta al diverso grado di avversione al rischio dell'impresa e dei lavoratori, ai costi associati alla realizzazione degli stati sfavorevoli per l'impresa e per i lavoratori, al valore atteso dell'utile per l'impresa e della retribuzione per il lavoratore. Si veda al riguardo Ichino (1989).

⁴⁹ Oltre che dalla capacità di controllo, di soluzione dei problemi, di intervento dei lavoratori sulla organizzazione del processo produttivo e sul conseguimento di risultati concordati.

⁵⁰ Si vedano Biagioli - Cardinaleschi (1991a e b), Cossentino - Prosperetti (1991), più recentemente, Broglia - D'Aloia (1997), Fabbri - Pini (1998), Fabbri - Melotti - Pini (1998a e b), Melotti - Pini (1996), Paolucci (1997), Auleta - Fabbri - Melotti - Pini (1998), Prosperetti - Giulivi (1997), Rossi (1997).

4.2 Il dataset e la metodologia econometrica impiegata

In questo paragrafo sono brevemente illustrate le fonti statistiche e le procedure utilizzate nella costruzione della base dati e degli indicatori da questa ricavati, nonché la metodologia econometrica impiegata nella specificazione e stima dei modelli analizzati nel seguito.

4.2.1 Costruzione e caratteristiche del dataset

Il dataset utilizzato nella analisi empirica è stato costruito impiegando due diverse fonti statistiche: vale a dire, i dati di bilancio contenuti in Impero, una banca dati sulle imprese manifatturiere emiliano-romagnole sviluppato da Aster⁵¹, e le informazioni sugli accordi a salario variabile nel territorio della regione Emilia Romagna a partire dall'accordo del luglio 1993, elaborate sulla base della banca dati Ires sui contratti di lavoro stipulati in questa regione⁵².

Dalla prima fonte – Impero – sono stati ricavati per ciascuna impresa (oltre alla ragione sociale, il codice di attività economica (Istat-Ateco 91) e la localizzazione geografica (provincia)) le seguenti variabili: (a) numero di addetti; (b) immobilizzazioni tecniche nette; (c) attivo netto; (d) capitale netto; (e) ricavo netto; (f) valore aggiunto; (g) margine operativo lordo; (h) oneri finanziari netti, (i) risultato di bilancio. Nel nostro dataset sono state tuttavia incluse soltanto le imprese manifatturiere per le quali erano disponibili informazioni sui bilanci per gli anni 1991-1995^{53, 54}.

E' stato così possibile costruire un dataset relativo a 737 imprese manifatturiere operanti in Emilia Romagna per le quali sono disponibili 13 variabili di base per il periodo 1991-1995⁵⁵.

A questo punto, si è proceduto al *matching* con la lista di imprese ricavata dall'analisi dei contratti aziendali, identificando tra le imprese precedentemente selezionate 299 unità che avevano sottoscritto nel periodo 1994-1997 accordi a salario variabile.

4.2.2 Gli indicatori utilizzati

Sulla base dei dati di bilancio appena descritti sono stati calcolati i seguenti sette gruppi di indicatori: vale a dire, (1) misure di performance e redditività (ROE, ROI, margine tecnico e produttività del

⁵¹ Impero è un archivio relativo a tutte le imprese manifatturiere industriali con almeno una unità produttiva localizzata in Emilia Romagna e ad un campione di aziende artigiane di dimensione significativa (solitamente con più di dieci addetti). Le informazioni contenute in questa banca dati sono le seguenti: (a) dati anagrafici (ragione sociale, forma giuridica, codice fiscale, ecc.); (b) tipologia, numero ed indirizzo delle unità locali; (c) dati occupazionali (sia di fonte Inps che Centrale dei Bilanci); (d) fusioni ed incorporazioni (tipologia dell'atto, imprese coinvolte, ecc.); (e) composizione del capitale sociale (nome e ragione sociale dei proprietari, valore delle quote, ecc.); dati di bilancio di fonte Centrale dei Bilanci; (f) descrizione dettagliata dei singoli prodotti presentati a fiere ed esposizioni; (g) avvenimenti significativi (modifiche della ragione sociale, trasformazione di forma giuridica, trasferimenti di sede legale, ecc.).

⁵² Si vedano i paragrafi precedenti. Per una analisi dettagliata si rimanda a Fabbri – Pini (1999) per dettagli circa la banca dati sui contratti di lavoro.

⁵³ Nel caso non fosse disponibile un dato in un anno intermedio tra il 1991 ed il 1995 si è proceduto alla sua stima con il metodo dell'interpolazione.

⁵⁴ Una ulteriore operazione è consistita nel deflazionare alcune voci di bilancio a prezzi correnti. A questo scopo si è utilizzato per valore aggiunto, fatturato, capitale netto, attivo netto, risultato di bilancio, ecc. il deflatore del valore aggiunto al costo dei fattori dei singoli settori, calcolato a partire dalle stime di Contabilità Regionale relative alla regione Emilia Romagna per il periodo 1991-1995. Per le immobilizzazioni tecniche nette si è invece preferito utilizzare, sempre riferito alla regione Emilia Romagna, il deflatore degli investimenti fissi a livello settoriale.

⁵⁵ Per alcune variabili ed in particolar modo per il risultato di bilancio si è evidenziata una elevata variabilità. Tale volatilità del dato "grezzo" si riflette sui tassi di variazione non soltanto del risultato di bilancio, ma anche di quegli indicatori che sono calcolati a partire da questa variabile: vale a dire, il ROI, il ROE ed il ROS. Per questo motivo, riteniamo che l'analisi di tali indicatori debba essere valutata con una certa cautela.

lavoro); (2) indicatori di intensità d'uso dei fattori e relativi alle caratteristiche del processo produttivo (integrazione verticale, costo del lavoro, retribuzione lorde (*wage product*), intensità di capitale, rapporto capitale-lavoro, rapporto capitale-prodotto, costo del lavoro per unità di prodotto); (3) indicatori di dimensione d'impresa (numero di addetti, fatturato, attivo netto, valore aggiunto); (4) indicatori di crescita (crescita media del fatturato, del valore aggiunto e dell'attivo netto a prezzi costanti, crescita degli addetti); (5) indicatori di struttura finanziaria (tasso di indebitamento totale e di indebitamento finanziario); (6) indicatori relativi alle strategie commerciali adottate (margine di profitto sulle vendite e rotazione sul capitale investito); (7) misure di incertezza a livello di settore (coefficiente di variazione di ROE, ROI, margine tecnico, valore aggiunto e fatturato per ciascun settore, ambiente economico di crescita o di contrazione specifico all'impresa). Sono stati inoltre calcolati, sia a livello di settore (ma per l'intera regione) sia a livello di ciascuna singola provincia (ma per tutti i settori), due indici di concentrazione di Herfindahl per cogliere effetti connessi alla struttura dei mercati locali.

Si rinvia all'Appendice B per una breve descrizione di come ciascun singolo indicatore sia stato calcolato a partire dai dati di bilancio disponibili.

4.2.3 La metodologia econometrica impiegata

Per l'analisi empirica delle determinanti la probabilità di sottoscrizione di un contratto a salario variabile da parte delle imprese localizzate in Emilia Romagna e per l'esame della probabilità di prevalenza di una certa modalità contrattuale da parte di quelle che hanno sottoscritto l'accordo sono stati impiegati dei modelli *probit*. Dal punto di vista econometrico, tale approccio ha presentato alcuni problemi e ciò a causa della struttura *panel* dei dati. Le informazioni sono infatti disponibili sia in base alla dimensione cross-sezionale (737 imprese) sia in base a quella temporale (5 anni presi in esame). In generale, la parametrizzazione econometrica che consente il trattamento di dati *panel* è la seguente:

$$[1] \quad y_{it} = \mathbf{X}_{it}\beta + \varepsilon_{it}$$

dove con $t=1,2, \dots, T$ e $i=1,2, \dots, n$ dove tipicamente N il numero delle unità (nel nostro caso le imprese) è grande, mentre il numero degli anni (T) è piccolo.

Il punto cruciale in questo tipo di analisi riguarda tuttavia la specificazione del termine d'errore:

$$[2] \quad \varepsilon_{it} = \alpha_i + \eta_{it}$$

dove il primo addendo della [2] rappresenta gli effetti individuali non-osservabili specifici ad ogni impresa e costanti nel tempo. Tali effetti consentono infatti di catturare quell'insieme di fattori che non sono inclusi tra i regressori, mentre η_{it} è un termine d'errore con le consuete proprietà. La presenza di strutture di covarianza tra effetti individuali (α_i) e regressori (\mathbf{X}_{it}) condiziona in modelli *panel* standard la scelta dell'approccio da utilizzare. Nel caso infatti non vi sia correlazione tra effetti individuali e variabili esplicative è opportuno utilizzare i cosiddetti modelli ad effetti casuali, mentre nel caso contrario di correlazione tra (α_i) e (\mathbf{X}_{it}) stime consistenti dei parametri incogniti si ottengono soltanto impiegando i cosiddetti modelli ad effetti fissi⁵⁶.

Nel caso di stimatori *probit* con dati *panel* le cose purtroppo si complicano notevolmente, soprattutto dal punto di vista computazionale. Una soluzione a questi problemi, soprattutto per quanto concerne la stima di modelli *logit* ad effetti fissi e modelli *probit* ad effetti casuali (gli unici che possono essere stimati utilizzando dati *panel*) è stata proposta da Chamberlain (1984).

In questo lavoro è stata adottata una strategia di specificazione e di stima alquanto differente. Guilkey - Murphy (1993) hanno infatti mostrato, con un approccio di tipo Montecarlo, come una analisi *probit*

⁵⁶ Su questo come su altri temi connessi agli approcci standard per l'analisi econometrica di dati *panel* si rinvia a Baltagi (1995).

standard, che quindi ignora gli effetti (individuali) casuali, possa alterare nel caso di dati *panel* il quadro inferenziale distorcendo notevolmente gli *standard error* dei coefficienti (Baltagi, 1995). Tuttavia, Guilkey - Murphy (1993) suggeriscono, sulla base dei loro esperimenti Montecarlo, come uno stimatore *probit* “robusto” rispetto a potenziali misspecificazioni del termine d’errore possa essere impiegato “[...] for almost all parametric configurations”. Per questa ragione, in questo lavoro si è deciso di stimare la quasi totalità dei modelli *probit* con uno stimatore “robusto”, anche se nella presentazione delle stime di base è stata inclusa, per confronto, anche la stima di un modello *probit* ad effetti casuali. Dall’analisi dei risultati di questa stima tuttavia emerge un quadro inferenziale, soprattutto per quanto concerne le variabili economiche, differente da quello ottenuto con lo stimatore “robusto”.

4.3 Performance delle imprese con premio e senza premio

Nel nostro campione vi sono differenze significative tra le imprese che hanno adottato nel periodo di riferimento schemi retributivi premianti e quelle che hanno preferito mantenere schemi retributivi strettamente in quota fissa.

Nelle tabelle 4.1-4.3, vengono presentati valori medi per settore e per classe dimensionale delle variabili originarie del database Impero per le imprese senza premio di risultato e per quelle che hanno adottato schemi premianti, ed i valori medi delle variabili da noi costruite partendo dalla banca dati Impero per il totale delle imprese, distintamente con premio di risultato e senza premio di risultato⁵⁷. Dall’esame dei valori medi delle diverse variabili emergono le seguenti differenze sostanziali.

La tipica impresa con premio di risultato presenta un numero di addetti (ADD) significativamente superiore rispetto alla tipica impresa che mantiene la retribuzione totalmente fissa (210 vs. 139). Solo in 3 settori su 14 è vero il contrario: industria del legno e dei prodotti in legno; fabbricazione della pasta-carta, della carta e dei prodotti di carta; fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio. Differenze marcate emergono comunque a seconda del settore considerato, con valori elevati del rapporto tra addetti medi delle imprese con ed imprese senza premio di risultato per i settori DA, DG-DH, DI, DL e DN in particolare. Esaminando il rapporto tra il numero medio degli addetti per classe dimensionale non si evincono invece differenze così significative a favore delle imprese che adottano rispetto a quelle che non adottano; anzi l’unica eccezione è rappresentata dalla classe dimensionale maggiore per la quale il numero medio di addetti dell’impresa che adotta è minore rispetto a quello relativo all’impresa che non adotta⁵⁸. Il risultato per il complesso delle imprese (maggiore dimensione per le imprese che adottano) non è quindi dipendente dalla composizione delle imprese con accordo e senza accordo di premio di risultato per classe dimensionale, ma dalla maggiore propensione ad accordi con premio di risultato nella classi dimensionali maggiori, come si evince dalla riga “% imprese con PR e senza PR” della tabella 4.2⁵⁹.

Anche i valori per altre variabili che catturano la dimensione d’impresa (oltre al numero di addetti), quali fatturato (FATT), attivo netto (ATT) e valore aggiunto (VA), sono significativamente più elevati per la tipica impresa con premio di risultato. Anche in tal caso le differenze più marcate si riscontrano tra i diversi settori, piuttosto che tra le varie classi dimensionali.

Analogamente a fatturato, attivo netto e valore aggiunto, anche il margine operativo lordo (MOL) e soprattutto il risultato di bilancio (RISBIL) appaiono in media molto superiori per le imprese con accordi di salario variabile rispetto alle imprese senza premio. Pertanto, le imprese con premio di risultato

⁵⁷ Inoltre, nelle tabelle indicate vengono presentati i rapporti tra valori medi per le stesse variabili riferite alle imprese con retribuzioni variabili e senza retribuzioni variabili.

⁵⁸ Si ricorda comunque che la banca dati IMPERO non include imprese con meno di 50 addetti, mentre sulla base del database sui contratti emerge che una quota rilevante di contratti riguarda anche imprese di tale classe dimensionale, pari al 39,65% del totale dei contratti con salario variabile (339 su 855 con ragione sociale nella regione Emilia Romagna), che sono andate “perse” in quanto non presenti nella banca dati IMPERO.

⁵⁹ Si deve osservare che nella tabella 4.2 i rapporti medi totali possono collocarsi al di fuori dell’intervallo tra valore minimo e valore massimo delle variabili considerate in ragione della eterogeneità dei singoli dati d’impresa che costituiscono le medie per classe dimensionale.

sembrano essere caratterizzate da una redditività superiore se confrontata con quelle senza premio. Tale risultato non appare confermato per il margine tecnico (MT) - rapporto tra MOL e le immobilizzazioni tecniche nette (IMTEC): ciò è spiegato dal fatto che le imprese con premio di risultato rispetto a quelle senza premio presentano un valore relativo di IMTEC simile al valore relativo di MOL (1,80 vs. 1,75), e ciò incide sul valore relativo di MT (0,98)⁶⁰. La superiore performance delle imprese con premio di risultato risulta invece dall'indicatore ROE (più elevato nelle imprese con premio rispetto a quelle senza premio)⁶¹.

Anche alcuni indicatori di crescita d'impresa, quali quelli relativi a fatturato, valore aggiunto, attivo netto e capitale, evidenziano performance nettamente migliori per le imprese con accordi di premio di risultato rispetto alle imprese senza premio, chiaro indicatore di una dinamicità molto maggiore delle imprese con accordo di PR⁶². Tuttavia, ciò non appare confermato con riferimento al numero degli addetti ed al margine operativo lordo dell'impresa: le imprese con PR evidenziano dinamiche occupazionali negative ed anche le variazioni della redditività non appare positiva, se misurata dal MOL⁶³.

Nel complesso, comunque, i diversi valori degli indicatori di *redditività e rendimento* aziendale (per livello e per tasso di variazione) evidenziano che le imprese con premio di risultato presentano performance chiaramente superiori rispetto a quelle senza premio. In tale contesto, il meccanismo retributivo del premio di risultato potrebbe aver costituito una alternativa al tradizionale metodo di *distribuzione del reddito* d'impresa in modo irreversibile, tipico degli incrementi strutturali in cifra fissa.

Gli indicatori di incertezza di mercato che abbiamo utilizzato in questa ricerca, vincolati da variabili e dati disponibili nella banca dati, sono rappresentati dai coefficienti di variazione soprattutto di variabili relative alla performance dell'impresa, calcolati a livello di settore facendo riferimento alla deviazione standard normalizzata per la media dell'intero campione. I risultati con riferimento a gran parte di essi sembrano indicare che i coefficienti di variazione di settore siano sensibilmente maggiori per le imprese con premio di risultato, indicando un maggior grado di incertezza settoriale per queste rispetto a quelle senza premio. Anche variabili di tipo finanziario, soprattutto gli oneri finanziari⁶⁴, mostrano valori sensibilmente più elevati per le imprese con PR. Sarà comunque interessante sottoporre a test l'ipotesi che un maggiore grado di incertezza o meno induca le imprese a sottoscrivere accordi che prevedono la corresponsione di un premio di risultato reversibile dipendente dalla redditività dell'impresa, al fine di *ripartire il rischio* con i dipendenti.

Come ricordato sopra, le imprese con accordo di premio di risultato presentano anche un livello di immobilizzazioni tecniche nette (IMTEC) significativamente più elevato di quelle senza premio, e così avviene con riferimento al capitale netto (CAP)⁶⁵. Questo risultato può essere letto unitamente ad altri indicatori relativi all'intensità nell'uso dei fattori ed alle caratteristiche del processo produttivo. I rapporti capitale/lavoro, KL, e capitale/prodotto, KP1 (calcolato sul valore aggiunto) e KP2 (calcolato sul fatturato), mostrano differenze significative tra imprese con e senza premio a vantaggio delle prime, così come anche l'indicatore adottato per misurare l'intensità di capitale per addetto (IMTEC/ADD, immobilizzazioni tecniche nette per addetto) (ICAP) che risulta superiore nelle imprese con premio di

⁶⁰ Inoltre, i rapporti tra MOL e fatturato o valore aggiunto (non indicati nella tabella, ma immediatamente calcolabili) evidenziano migliori performance per le imprese con premio di risultato.

⁶¹ Considerando le classi dimensionali, emerge che il MOL è meno elevato nelle imprese con accordo di PR solo nella classe 100-200 addetti, mentre il RISBIL appare negativo nelle imprese senza PR sopra i 500 addetti, ma superiore rispetto alle imprese con PR nelle altre classi dimensionali.

⁶² Con riferimento al risultato di bilancio si deve osservare una estrema variabilità di tale indicatore sia tra imprese che nel tempo, tanto da fare dubitare sulla sua affidabilità.

⁶³ Ciò non emerge tuttavia, se non nel caso del ROI, dall'analisi dei tassi di crescita di MT, ROE, ROS e ROT, i quali però derivano tutti da rapporti delle precedenti variabili, per cui il confronto tra i livelli ci appare più significativo rispetto a quello tra tassi di variazione. Ciò può valere anche per il rapporto MOL e fatturato o valore aggiunto.

⁶⁴ Per l'indebitamento l'evidenza appare più controversa.

⁶⁵ Anche il tasso di crescita del capitale netto appare di molto superiore nelle imprese con premio di risultato rispetto a quelle senza premio, indicando anche in tal caso una dinamicità maggiore della prima tipologia di imprese ed anche un maggior impegno di risorse finanziarie a fini della crescita. La crescita delle immobilizzazioni tecniche nette appare invece inferiore nelle imprese con PR.

risultato⁶⁶. Gli investimenti, rappresentati dalla proxy immobilizzazioni tecniche nette (in livello), oppure in rapporto al volume di occupazione, appaiono quindi contraddistinguere in positivo le imprese con sistemi retributivi premianti.

All'esame dei risultati per le imprese con premio di risultato in particolare con riferimento alla redditività e dinamicità (crescita) relativa, ed ad una maggiore intensità relativa nella crescita del fattore capitale, occorre accompagnare un esame riguardante il lato dei costi di produzione, in particolare con riferimento ad uno dei fattori variabili principali, il lavoro. Il costo del lavoro (CL) risulta superiore nelle imprese con accordo di salario variabile, e così avviene per le retribuzioni lorde (WAGEPK), anche se in misura meno rilevante; inoltre entrambi i loro tassi di crescita nel periodo esaminato appaiono sostanzialmente superiori nelle imprese con premio di risultato.

Per valutare come nei due gruppi di imprese ciò incida sul costo del lavoro per unità di prodotto, occorre considerare il livello e la dinamica della produttività del lavoro. Il livello della produttività del lavoro appare non molto dissimile tra imprese con e senza premio di risultato sia che la produttività sia calcolata sulla base del valore aggiunto (PROD1), sia che si impieghi il fatturato (PROD2). Viceversa, il tasso di variazione della produttività si dimostra chiaramente superiore nelle imprese con premio di risultato, comunque essa venga misurata⁶⁷. Di conseguenza, il costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP1 e CLUP2) appare (comunque misurato) superiore nelle imprese con accordo di salario variabile, ed il suo tasso di crescita risulta sempre positivo, in ragione della elevata crescita del costo del lavoro e delle retribuzioni lorde⁶⁸. Da ciò deriva, dunque, che se si considera il livello della produttività non appare esservi un evidente vantaggio per le imprese con premio di risultato, mentre con riferimento al tasso di crescita della produttività queste risultano caratterizzate da condizioni più favorevoli; in modo simmetrico, le imprese con premio di risultato sono caratterizzate da un costo del lavoro per unità di prodotto superiore a quello delle imprese senza premio, ed anche il tasso di variazione di tale costo risulta meno favorevole nelle imprese con premio, in particolare se rapportato al fatturato⁶⁹. Sarà interessante quindi verificare a fronte di tali considerazioni se l'adozione di meccanismi retributivi innovativi caratterizzati da reversibilità viene ad essere influenzata o meno dai livelli e dai loro tassi di variazione di costo del lavoro, retribuzioni lorde, produttività, costo del lavoro per unità di prodotto, nell'ipotesi che le imprese tendano a migliorare la loro competitività sul mercato dei prodotti mediante *meccanismi di incentivazione* dei lavoratori tramite il conferimento di un premio, oppure utilizzino il premio come *meccanismo redistributivo* degli incrementi di produttività mediante aumenti retributivi reversibili.

Con riferimento agli oneri finanziari emergono per le imprese con accordo di salario variabile valori molto più elevati rispetto alle imprese senza accordo di PR. Ciò potrebbe dipendere dal fattore dimensione delle imprese con e senza PR (dimensione più elevata per le imprese con PR)⁷⁰. Al contempo tale risultato di maggiore esposizione finanziaria potrebbe essere indicatore di un maggior grado di rischiosità delle imprese con meccanismi premianti rispetto a quelle con retribuzioni in cifra fissa. Anche il valore medio del capitale (CAP) appare, come visto sopra, relativamente più elevato nelle imprese con PR, ed anche tale caratteristica potrebbe essere interpretata in termini di rischiosità. La maggiore rischiosità di tali imprese potrebbe tradursi in una maggiore probabilità di adottare schemi di ripartizione del rischio d'impresa con i lavoratori, una ipotesi questa che vale la pena verificare. Risulta inoltre che anche il tasso di crescita degli oneri finanziari appare superiore nelle imprese con premio, mentre l'indebitamento finanziario diminuisce leggermente di più nelle imprese senza premio. Tale situazione potrebbe rafforzare la motivazione "suddivisione del rischio" per le imprese più esposte, e quindi portare all'adozione di meccanismi retributivi maggiormente reversibili. Al contempo deve essere segnalato che

⁶⁶ I loro tassi di variazione, non sono invece a favore delle imprese con PR.

⁶⁷ In particolare se misurata con il valore aggiunto.

⁶⁸ Nelle imprese senza PR, invece, il costo del lavoro per unità di prodotto presenta una dinamica negativa in ragione dell'andamento del costo del lavoro e delle retribuzioni lorde.

⁶⁹ Tale risultato viene così a dipendere dai livelli relativi e dalle dinamiche relative del fatturato e del valore aggiunto nelle imprese con accordo rispetto alle imprese senza accordo, livelli relativi maggiori del fatturato vs. valore aggiunto, ma dinamiche relative maggiori del valore aggiunto vs. fatturato.

⁷⁰ Nelle successive stime abbiamo utilizzato la variabile "oneri finanziari" in livelli, ma anche normalizzata con gli addetti e con la media campionaria della variabile medesima, per controllare la presenza eventuale di un effetto dimensionale.

il livello di indebitamento (totale e finanziario) non appare molto dissimile tra imprese con premio e senza premio, il livello dell'indebitamento totale appare maggiormente in diminuzione nelle imprese con PR rispetto alle imprese senza PR, mentre l'indebitamento finanziario sembrerebbe crescere di più nelle imprese con PR. Non necessariamente quindi le imprese con PR presentano una situazione finanziaria più critica rispetto a quelle senza premio, e ciò potrebbe essere inteso come un ulteriore elemento che rafforza lo "stato di salute" relativo delle imprese con premio e quindi una loro maggiore disponibilità ad introdurre meccanismi retributivi premianti se reversibili, non indotto da motivazioni del tipo "suddivisione del rischio".

Con riferimento all'indicatore, certamente molto grezzo, di *outsourcing* da noi adottato, cioè il grado di integrazione verticale misurato dal rapporto tra valore aggiunto e fatturato (IVER) e quindi principalmente dal livello degli acquisti intermedi, non sembrano emergere differenze significative tra imprese con premio e senza premio di risultato (vi è comunque un valore più elevato tra le prime); il tasso di variazione di tale indicatore risulta negativo per entrambi i gruppi ma piuttosto elevato, in valore assoluto, per le imprese con il premio, che sembrerebbero quindi ridurre il grado di *outsourcing* con una maggiore intensità⁷¹.

Infine è stato utilizzato l'indice di Herfindhal per valutare il relativo grado di concentrazione settoriale (HHS) e territoriale (HHT) delle imprese, sulla base delle quote in termini di addetti delle imprese di ciascun settore. I risultati sembrano indicare che le imprese con premio di risultato evidenzino un grado di concentrazione minore delle imprese senza premio di risultato. Tali indici appaiono comunque particolarmente bassi per entrambi i gruppi di imprese: il contesto ambientale locale sembra essere caratterizzato da un basso grado di concentrazione per tutte le imprese. La concentrazione territoriale e settoriale delle imprese con PR appare analoga, mentre per le imprese senza PR l'indice settoriale appare più elevato di quello territoriale, ed appare esservi evidenza di una concentrazione territoriale a favore delle imprese con PR e di una settoriale a favore delle imprese senza PR. Si ricordi che una quota molto elevata di imprese presenti nel database, con o senza premio, appartiene al settore metalmeccanico, in aree industriali che presentano varie caratteristiche di organizzazione industriale di "tipo distrettuale", con scambi consistenti di conoscenze, competenze ed informazioni tecnologiche, organizzative e commerciali tra le varie imprese, di dimensione generalmente medio-piccola (75% del totale) e che comunque godono prese assieme di un certo potere di mercato nei mercati esteri ove vengono venduti la maggior parte dei prodotti. L'esistenza di significativi *spillover* tra le imprese di dimensioni non molto differenti, da un lato, non sembra contrastare con un basso grado di concentrazione se misurato in termini di addetti e, dall'altro, sembra fornire alle imprese nel loro insieme una certa "rendita" di mercato (Brusco et al., 1996; Cainelli - Nuti, 1997). Minore è il grado di concentrazione, maggiore la concorrenza locale o settoriale tra le imprese in un ambiente contraddistinto dalla "cooperazione" nel distretto, maggiore può risultare il potere di mercato per il complesso delle imprese sui mercati esteri. L'ipotesi che ci sentiamo di avanzare è quindi che un (relativo) basso grado di concentrazione, mediante l'esistenza di rendite di mercato, sia associato ad una maggiore diffusione del premio di risultato.

In conclusione, se confrontate con le imprese che hanno preferito *in toto* meccanismi retributivi tradizionali (aumenti retributivi solo in cifra fissa), le imprese che hanno adottato un premio di risultato da affiancare a tradizionali meccanismi retributivi, o sostitutivo di questi, appaiono essere caratterizzate, in *positivo*, da:

- (a) dimensione maggiore;
- (b) più elevata redditività e relativa dinamicità in termini di crescita;
- (c) livello degli investimenti più elevato;
- (d) intensità del tasso di investimento per addetto maggiore;
- (e) grado di concentrazione settoriale minore, in un ambiente di tipo "distrettuale" che consente comunque di realizzare un significativo grado di potere di mercato sui mercati esteri.

Al contempo, esse sono caratterizzate anche, in *negativo*, da:

⁷¹ Si vedano anche i valori per il tasso di crescita degli acquisti intermedi (AQINT) nelle imprese con e senza accordo di premio di risultato (tab.4.3).

- (f) peso degli oneri finanziari più elevato ed in crescita, a cui però non segue necessariamente anche un maggiore peso dell'indebitamento (totale e finanziario);
- (g) costo del lavoro e retribuzioni per addetto maggiori e tassi di crescita più elevati per entrambi;
- (h) livelli di produttività del lavoro non molto diversi, tuttavia con tassi di crescita della stessa significativamente più elevati;
- (i) costi del lavoro per unità di prodotto più elevati ed in aumento relativo ed assoluto;
- (j) un livello di integrazione verticale, proxy di *outsourcing*, non diverso, ma in riduzione maggiore rispetto a quanto realizzato dalle imprese senza premio di risultato.

4.4 Una stima econometrica della probabilità di adozione

In questo sottoparagrafo presentiamo i risultati dell'analisi econometrica volta ad individuare i fattori che hanno influenzano la probabilità di sottoscrivere accordi che prevedono meccanismi retributivi premianti.

I risultati ottenuti apparirebbero confermare con sufficiente robustezza statistica alcuni dei fattori economici di maggior rilevanza suggeriti dalla teoria economica; al contempo forti sono le specificità che contraddistinguono i comportamenti delle varie imprese e ciò suggerisce una estrema cautela nella interpretazione economica dei risultati medesimi. Il processo di selezione del modello ha condotto a considerare l'equazione presentata nella tabella 4.4 come quella base di riferimento. Nella tabella vengono presentate tre stime differenti del modello selezionato: la stima base del modello *probit* nella quale gli *standard error* sono robusti rispetto alla eventuale presenza di problemi di misspecificazione del termine di errore, quella ove sono state inserite variabili dummy annuali per controllare per la presenza di eventuali specificità temporali nella sottoscrizione, e la stima probit con effetti casuali (tutte e tre sul totale del campione). L'analisi dei coefficienti stimati presenti in questa equazione sembrerebbe fornire indicazioni robuste circa le motivazioni alla base delle decisioni delle imprese di sottoscrivere con il sindacato accordi aziendali di flessibilità retributiva, oltre che sulla presenza di specificità settoriali, di categoria, di territorio e di tipo dimensionale delle imprese⁷².

Anzitutto occorre segnalare una robusta significatività di gran parte delle dummy di settore, di categoria sindacale e di territorio inserite nelle differenti equazioni. Con riferimento all'effetto specificità settoriali e di categoria sindacale le stime realizzate conducono ad inserire quattro dummy di settore (DB, DI, DM, DN) e due dummy di categoria (SIND2 e SIND4), la cui interpretazione in un modello probit non può andare oltre l'evidenza di una relativa specificità settoriale e di categoria sindacale nella (non-)sottoscrizione degli accordi, tenendo comunque conto che gran parte delle imprese con premio di risultato appartengono ai settori metalmeccanici. In aggiunta, non possono essere escluse quattro dummy territoriali (DMO, DRE, DFE, DRN) che influenzano positivamente la probabilità di sottoscrizione. La predisposizione di alcuni territori ad introdurre più di altri meccanismi premianti risponde secondo noi ad una politica contrattuale adottata in modo differenziato dai vari organismi territoriali (Camere del Lavoro ed Associazioni industriali). Essa, unitamente alla influenza esercitata dal settore economico e dalla categoria sindacale, spiega una quota significativa delle predizioni corrette della probabilità di adozione.

⁷² Nella tabella 4.5 sono presentate cinque stime diverse della stessa equazione base, che differiscono quanto a numero di osservazioni: nella prima stima sono state escluse le osservazioni per il 1995 relative alle imprese che hanno sottoscritto l'accordo di premio di risultato nel 1994; nella seconda sono state escluse le imprese per le quali l'accordo di premio di risultato sottoscritto nel periodo 1994-1997 costituiva un rinnovo, ancorché sostitutivo, di un accordo precedente che già prevedeva la presenza di un premio; nella terza sono state escluse sia le osservazioni per il 1995 per le imprese che hanno sottoscritto l'accordo nel 1994, sia le imprese che presentano un rinnovo del contratto. Nella quarta sono state escluse le imprese per le quali nella determinazione del meccanismo premiante non si fa esplicito riferimento agli indicatori impiegati. Nella quinta sono state escluse le imprese già escluse nella terza e nella quarta equazione. I risultati ottenuti non differiscono significativamente dalle stime presentate nella tabella precedente, per cui abbiamo proseguito nella presentazione dei risultati econometrici per l'intero campione. Si potrebbe rilevare che nella prima, seconda, terza e quinta stima la variabile MT perde di significatività, ma non nella quarta stima; inoltre la variabile WAGEPK perde di significatività nella quinta stima.

In secondo luogo occorre aggiungere la robusta influenza esercitata dall'effetto dimensionale. Come risulta anche dalle tabella 4.6, l'inclusione di dummy dimensionali oppure della variabile Addetti e Fatturato appare accrescere notevolmente la capacità esplicativa del modello, segnalando al contempo la preferenza delle prime rispetto a variabili economiche di livello sulla base della capacità esplicativa del modello⁷³. L'influenza delle dummy di dimensione sulla probabilità di sottoscrizione, nella equazione base, evidenzia la minore (maggiore) probabilità di sottoscrizione di contratti con premio di risultato nelle imprese con meno di 100 (oltre 500) addetti. La significatività delle variabili di livello Addetti, Fatturato e delle dummy dimensionali appare quindi confermare un *effetto dimensionale* robusto sulla probabilità di sottoscrivere accordi con premio di risultato, evidenza coerente con quanto emerge in altri studi econometrici⁷⁴.

Si considerino ora i fattori di tipo più prettamente economico che possono spiegare la probabilità di sottoscrizione.

Il *meccanismo incentivante* come motivazione alla base della sottoscrizione di schemi retributivi premianti appare confermato dal modello stimato. Anzitutto, il livello della produttività (PROD1K), misurato come rapporto tra valore aggiunto e addetti⁷⁵, evidenzia un effetto negativo, statisticamente significativo, sulla probabilità. Ciò è coerente sia con gran parte degli studi anglosassoni, sia con i risultati ottenuti per l'esperienza italiana da Prosperetti - Ravanelli - Caironi. (1996) e Del Boca - Ichino (1993)⁷⁶. Inoltre, anche il rapporto tra capitale e lavoro (KL, rapporto tra immobilizzazioni tecniche nette e costo del lavoro, come proxy) e gli investimenti per addetto (ICAP) (tab.4.8) evidenziano effetti statisticamente significativi, e ciò può essere interpretato come conferma della presenza di: a) processi di ristrutturazione che caratterizzano maggiormente le imprese con premio di risultato (interpretazione a la Biagioli et al. (1997)) che viene utilizzato a fini incentivanti; b) caratteristica delle imprese con schemi premianti che presentano una più elevata intensità di capitale, e sono tecnologicamente più avanzate. Mentre la prima interpretazione sembra supportata dall'effetto esercitato da ICAP, i risultati riferiti a KL non contrastano con la seconda interpretazione, ed appaiono supportati anche dall'evidenza circa il rapporto capitale/prodotto (KP, rapporto tra immobilizzazioni tecniche nette e costo del lavoro come proxy) (tab.4.8)⁷⁷. Una ulteriore variabile che supporta il meccanismo incentivante è rappresentato da tasso di crescita del costo del lavoro per unità di prodotto (TCCLUP1K): imprese ove il CLUP cresce maggiormente adotterebbero il premio di risultato per introdurre flessibilità delle retribuzioni da un lato ed accrescere la produttività del lavoro dall'altro, come altre ricerche sembrano suggerire⁷⁸.

Il *meccanismo redistributivo* emerge come una motivazione economica anche essa robusta dalle stime effettuate. Vi sono due variabili di redditività che appaiono esercitare un impatto positivo sulla probabilità di sottoscrizione di accordi con premio di risultato. Anzitutto, il margine tecnico dell'impresa, rapporto

⁷³ Inoltre occorre segnalare che l'effetto dimensionale agisce non solo mediante tradizionali dummy dimensionali, ma anche tramite le variabili economiche incluse nell'equazione (tab.4.6). Come evidenzia la stima 3.5, l'influenza di tali variabili non risulta indipendente dalla dimensione dell'impresa, con le uniche eccezioni rappresentate dai tassi di variazione della produttività per classe dimensionale emerge anche che la dummy D500 non risulta significativa. Un analogo esercizio condotto con riferimento alle dummy di territorio consente di giungere a risultati altrettanto significativi: l'influenza di variabili economiche è specifica al territorio di localizzazione dell'impresa. Per ragioni di spazio non vengono presentate nella tab.4.6 le relative stime econometriche

⁷⁴ Maggiori cautele con riferimento all'*effetto dimensionale* erano state espresse in un nostro precedente lavoro (Cainelli - Fabbri - Pini, 1998) relativo al territorio di Bologna.

⁷⁵ Adottando tale indicatore come proxy in grado di cogliere l'operare del meccanismo incentivante, così come è consuetudine in letteratura. Contrariamente a quanto atteso e confermato con una metodologia analoga (Cainelli - Fabbri - Pini, 1998), l'impiego della variabile fatturato per addetto appare meno significativa (tabella 4.10).

⁷⁶ In questi studi però con una minore significatività statistica, come ricordato in Cainelli - Fabbri - Pini (1998).

⁷⁷ Al contempo, occorre segnalare con riferimento alla presenza di processi di ristrutturazione che altre variabili, quali il livello delle immobilizzazioni tecniche nette od il loro tasso di crescita, oppure il tasso di crescita di ICAP, di KL e di KP non risultano significative, oppure il loro segno appare errato. Risultati analoghi erano stati ottenuti in Cainelli - Fabbri - Pini (1998).

⁷⁸ Inoltre sembrerebbe proprio il tasso di crescita del costo del lavoro per unità di prodotto ad esercitare una influenza positiva sulla probabilità, piuttosto che il suo livello (CLUP1K o CLUP2K) che invece non appare significativo (tab.4.9).

tra margine operativo lordo e immobilizzazioni tecniche nette (MT)⁷⁹ (assunto come proxy del margine di profitto) e, in secondo luogo, il tasso di crescita del valore aggiunto (TCVAK) creato dall'impresa. In aggiunta, una variabile di produttività che può cogliere l'esistenza di un meccanismo flessibile di distribuzione dei benefici del progresso tecnico e del miglioramento nell'efficienza produttiva risulta influenzare positivamente la probabilità di adozione: il tasso di crescita della produttività per addetto (TCPROD1K). L'effetto positivo di tali variabili ci sembra una conferma consistente e diretta della motivazione *gain/revenue/profit-sharing*, coerente con altri risultati ottenuti dalla letteratura anche italiana (ad esempio Cainelli - Fabbri - Pini (1998), Del Boca - Cupaiuolo (1997) e Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996) per la produttività; Del Boca - Ichino (1993) e Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996), ove viene impiegato il margine operativo lordo). Inoltre, in alcuni di tali studi sono impiegate variabili di tipo indiretto che vengono interpretate come conferma del meccanismo redistributivo, come il costo del lavoro per addetto (Biagioli - Curatolo, 1997; Prosperetti - Ravanelli - Caironi, 1996). Con riferimento ad indicatori di tipo indiretto, quali appunto, il costo del lavoro per addetto, i risultati da noi ottenuti non appaiono confermare le evidenze dei precedenti studi. Il livello delle retribuzioni lorde per addetto (WAGEPK)⁸⁰ presenta segno positivo sulla probabilità di adozione anziché negativo (e l'interpretazione da noi offerta è differente da quella fornita da Biagioli e da Prosperetti); il suo tasso di crescita (TCWAGEPK) non appare invece significativo. Viceversa, il costo del lavoro totale (CLK)⁸¹ appare incidere negativamente sulla probabilità di sottoscrizione di una modalità retributiva premiante, così come il suo tasso di crescita (TCCLK), come ad indicare che le imprese ove il livello del costo del lavoro oppure il suo tasso di crescita risultano minori hanno maggiori margini per concedere aumenti retributivi con modalità *reversibili*, risultato questo non certo in contrasto con la motivazione *revenue/profit-sharing* (tab.4.9).

Con riferimento alla motivazione *suddivisione del rischio* abbiamo optato per un tentativo di verifica in parte analogo a quello effettuato in Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996) e ripreso in Cainelli - Fabbri - Pini (1998), anche sulla base della convinzione che gli effetti esercitati da indicatori quali investimenti e costo del lavoro per addetto non siano facilmente riconducibili a tale motivazione, come invece è asserto in Del Boca - Ichino (1993) e Del Boca - Cupaiuolo (1997). Inoltre abbiamo condotto una analisi in parte analoga a quella effettuata in Erickson - Ichino (1994), per quanto consentito dai dati disponibili, al fine di individuare una possibile influenza di un ambiente di tipo espansivo o di contrazione specifico all'impresa sulla probabilità di adozione. Abbiamo trovato evidenza favorevole per alcuni indicatori che risultano statisticamente significativi nell'influenzare la probabilità di sottoscrizione di accordi con premio di risultato, ma la direzione di tale effetto non sempre appare quello atteso. Per altri indicatori, i risultati non sono stati confortanti. Una prima variabile significativa è rappresentata dal tasso di crescita degli oneri finanziari dell'impresa (TCONFINK): esso influenza significativamente in modo positivo la probabilità di sottoscrizione, e quindi una crescente esposizione finanziaria sembrerebbe spingere le imprese ad adottare meccanismi di suddivisione del rischio con i lavoratori. Viceversa, il livello degli oneri finanziari (ONFINK) appare con segno negativo⁸², contrariamente alle attese (le imprese con minori oneri finanziari sarebbero più propense ad adottare schemi retributivi variabili, mentre dovrebbe valere il contrario se si assume tale indicatore alla base della motivazione suddivisione del rischio). Altre variabili che fanno riferimento più distintamente all'indebitamento (totale e finanziario) (DEB e DEBF)⁸³ dell'impresa, non danno luogo a risultati più robusti e convincenti dal punto di vista interpretativo di "suddivisione del rischio": esse appaiono non significative oppure con segno errato sia

⁷⁹ Occorre segnalare che la significatività di tale coefficiente risulta piuttosto sensibile alla introduzione di altre variabili, pur risultando confermato sempre il suo segno positivo ed una significatività con probabilità attorno all'80%. Altre variabili di redditività e profittabilità dell'impresa non danno invece i risultati attesi, risultando nella maggior parte dei casi non significative (Cainelli - Fabbri - Pini, 1998). Si veda tabella 4.10.

⁸⁰ Stimato sulla base del costo del lavoro e del numero degli addetti.

⁸¹ Tale variabile potrebbe cogliere anche un effetto dimensionale, ma risultati del tutto analoghi vengono ottenuti nel caso in cui essa sia normalizzata utilizzando la media campionaria (stime non riportate per economia di spazio).

⁸² Tale risultato non muta anche qualora essa sia normalizzata con gli addetti o con la media campionaria della variabile medesima (stime non riportate per economia di spazio).

⁸³ Oneri finanziari netti sull'attivo netto.

per livelli che per tassi di variazione (tab.4.7). L'evidenza fornita dal livello degli oneri finanziari e soprattutto dall'indebitamento (livello e tasso di variazione) potrebbero invece suggerire che imprese meno esposte, e con dinamiche di esposizione favorevoli, abbiano una maggiore propensione ad introdurre meccanismi premianti e quindi a concedere aumenti retributivi di tipo reversibile, risultato questo interpretabile in termini di *ability to pay*, come suggerito nel paragrafo 4.2 ed a supporto quindi del meccanismo ridistributivo di cui si è detto in precedenza. Ancora con riferimento alla motivazione suddivisione del rischio, abbiamo impiegato anche variabili a livello di settore che potrebbero catturare il grado di incertezza sul mercato del prodotto specifico per l'impresa: i risultati però non sono comunque soddisfacenti. Ad esempio, il coefficiente di variazione del margine tecnico, calcolato a livello di settore e rapportato alla media dell'intero campione, non appare statisticamente significativo⁸⁴. La motivazione suddivisione del rischio implicherebbe infatti che le imprese appartenenti a settori nei quali si presenta una maggiore variabilità relativa del margine operativo lordo adottassero maggiormente la pratica del premio di risultato, ma ciò non appare supportato dai riscontri econometrici. Risultati del tutto analoghi vengono ottenuti con coefficienti di variazione relativi ad altre variabili economiche per l'impresa⁸⁵. Con riferimento al contesto ambientale (Erickson - Ichino, 1994) emerge che mentre condizioni di mercato favorevoli non influenzano significativamente la probabilità di adozione, condizioni sfavorevoli esercitano un effetto negativo su tale probabilità, e ciò non supporterebbe quindi l'ipotesi secondo la quale un clima di incertezza di mercato indurrebbe l'impresa a flessibilizzare una quota delle retribuzioni come strumento di suddivisione del rischio⁸⁶. L'insieme di tali risultati non appaiono quindi confermare in modo convincente il ruolo della motivazione *risk-sharing*. E' unicamente il tasso di crescita degli oneri finanziari, assunto come *proxy* di rischiosità dell'impresa, ad indurre ripartizione del rischio mediante il premio di risultato, mentre il grado di incertezza in un settore, misurata dalla variabilità di indicatori di profittabilità o redditività dell'impresa, non appare rilevante. Il contesto ambientale specifico all'impresa, invece, fornisce una parziale supporto all'ipotesi suddivisione del rischio.

Qualora si volga l'attenzione a variabili economiche il cui ruolo viene enfatizzato in alcuni lavori sull'esperienza italiana, in relazione alla motivazione *concessionary bargaining* sembrano emergere alcuni risultati significativi. Con riferimento al costo del lavoro per addetto, ovvero retribuzioni lorde pro-capite (WAGEPK), come peraltro abbiamo anticipato, si riscontrano effetti statisticamente significativi e positivi: sembrerebbe che le imprese con elevati livelli retributivi siano indotte ad introdurre in sede contrattuale meccanismi retributivi flessibili. Troviamo cioè conferma degli effetti positivi richiamati in Del Boca - Ichino (1993), e non degli effetti negativi presenti invece in Del Boca - Cupaiuolo (1997), e neppure di quelli negativi individuati da Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996). Il livello lordo delle retribuzioni per dipendente (ma non il suo tasso di variazione), che risulta nel nostro campione più elevato nelle imprese con premio di risultato, appare così influenzare la probabilità di un accordo con premio di risultato.

Infine, tra le variabili che abbiamo considerato nelle stime vi sono anche un indicatore di *outsourcing*, o grado di integrazione verticale delle imprese (IVER), ed un indicatore di concentrazione settoriale delle imprese, l'indice di Herfindhal, HHS. Per il primo, sembra esservi evidenza di un effetto significativo e positivo sulla probabilità, se misurato in livelli, ma negativo se misurato in tassi di variazione (tab.4.8): la probabilità di sottoscrizione di accordi con meccanismi retributivi premianti sembrerebbe maggiore nelle imprese con un più elevato grado di integrazione verticale, ma al contempo minore in quelle ove tale integrazione varia maggiormente⁸⁷. In secondo luogo, l'indice di concentrazione risulta sempre

⁸⁴ La medesima variabile impiegata in Cainelli - Fabbri - Pini (1998) risultava statisticamente significativa, ma con segno errato (il coefficiente di variazione del margine tecnico); il coefficiente era peraltro piuttosto instabile e molto sensibile all'introduzione di dummy o altre variabili.

⁸⁵ Quali addetti, fatturato, valore aggiunto, margine operativo, risultato di bilancio, ROI e ROE.

⁸⁶ Nella nostra analisi abbiamo utilizzato una delle metodologie suggerite in Erickson - Ichino (1994) per il contesto ambientale, impiegando come variabile il rapporto fatturato/attivo netto.

⁸⁷ Con riferimento a tale indicatore, ricordiamo che non sembrano emergere differenze significative tra imprese con premio e senza premio di risultato; inoltre il tasso di variazione di tale indicatore risulta negativo per entrambi i gruppi ma piuttosto elevato, in valore assoluto, per le imprese con il premio, che sembrerebbero quindi aumentare il grado di *outsourcing* con una maggiore intensità.

significativo. Una elevata concentrazione⁸⁸ settoriale delle imprese appare associata ad una minore probabilità che queste sottoscrivano accordi con premio di risultato. Come ricordato esaminando le caratteristiche delle imprese con premio e senza premio, il contesto ambientale ove le imprese sono localizzate (geograficamente e settorialmente) è caratterizzato dalla presenza di sistemi di piccola e media impresa e da distretti industriali localizzate (geograficamente e settorialmente) è di tipo distrettuale e favorevole ad una bassa concentrazione, ma ciò non esclude che tali imprese possano godere di un potere di mercato rispetto ai concorrenti esterni e di un elevato grado concorrenziale tale da determinare rendita⁸⁹. L'effetto negativo dell'indice di concentrazione potrebbe catturare, in mancanza di altri indicatori più appropriati, l'esistenza di una motivazione del tipo *rent-sharing* di settore, una interpretazione questa che abbiamo avanzato più come ipotesi di lavoro che come evidenza statistica robusta nel precedente lavoro sulle imprese bolognesi (Cainelli – Fabbri – Pini, 1998). Tale risultato appare confermato per le imprese dell'Emilia-Romagna. Tuttavia, un indicatore del tutto analogo, costruito su base territoriale piuttosto che per settore non risulta significativo⁹⁰.

I precedenti risultati perdono parte della loro robustezza qualora il metodo di stima è quello probit con effetti casuali, confermando però al contempo la presenza di alcuni fattori rilevanti nella determinazione della probabilità di sottoscrizione di accordi con meccanismi premianti. Gran parte delle variabili dimensionali, settoriali, di categoria e di territorio risultano ampiamente significative; inoltre alcune delle variabili economiche mantengono una ampia significatività, mentre altre perdono di significatività sebbene il loro segno non ne risulti modificato. In particolare appare confermato l'influenza significativa e positiva esercitata dal livello delle retribuzioni pro-capite, mentre variabili quali il rapporto capitale/lavoro, la crescita del valore aggiunto dell'impresa, il tasso di variazione degli oneri finanziari e l'indice di concentrazione mantengono il segno atteso, pur perdendo molto della loro significatività statistica. Ciò ci induce a ritenere che quanto avevamo sostenuto in Cainelli - Fabbri - Pini (1998) trovi conferma con riferimento alle imprese della regione Emilia Romagna. La rilevanza di variabili economiche d'impresa non consente di porre in second'ordine il ruolo esercitato da comportamenti istituzionali delle associazioni imprenditoriali e sindacali e delle rappresentanze aziendali in specifici contesti locali, e da specificità di settore, classe dimensionale, categoria sindacale e territorio le quali appaiono fortemente esplicative della probabilità di sottoscrizione. Ciò poteva risultare rilevante prima del 1993, ma ancor più riteniamo che lo sia dopo l'accordo del luglio 1993, in ragione di alcune specificità delle relazioni industriali, in presenza oltretutto di incentivi fiscali, se pur molto contenuti⁹¹.

Al fine di trovare ulteriore conferma di quanto affermato sopra, ed anche sottoporre a verifica empirica la possibile influenza svolta dalle relazioni industriali sull'adozione di meccanismi premianti, abbiamo condotto una ulteriore analisi econometrica, nei limiti imposti dalla disponibilità di informazioni. Per un sottoinsieme di 360 imprese delle 737 precedentemente considerate abbiamo infatti disponibilità di alcune caratteristiche delle relazioni industriali desumibili dai contratti stipulati negli anni 1994-1997, oltre che dei dati di bilancio delle imprese. Tra queste 360 imprese, ve ne sono 298⁹² che hanno introdotto schemi retributivi premianti. Tali informazioni riguardano la contrattazione su materie quali: (a) informazioni trasmesse agli organismi aziendali di rappresentanze dei lavoratori; (b) disponibilità dei bilanci delle imprese; (c) presenza di commissioni bilaterali; (d) organizzazione del lavoro; (e) orari di lavoro; (f)

⁸⁸ Cioè, un elevato valore dell'indice HHS.

⁸⁹ Questa interpretazione non appare in contraddizione con quella avanzata da Biagioli-Curatolo (1997), i quali individuano un certo ruolo svolto da "posizioni di rendita" ed "extra-profitti" che possono essere distribuiti anche ai lavoratori tramite una contrattazione aziendale che prevede reversibilità degli aumenti retributivi. Nel nostro caso, ciò verrebbe catturato dall'indice di concentrazione.

⁹⁰ Non vengono riportati i risultati delle stime con l'indice HHT.

⁹¹ La indisponibilità di informazioni circa tali aspetti impedisce di verificare in quale direzione tali fattori esplichino i loro effetti. Ancor più attuale è quanto avevamo scritto in Cainelli - Fabbri - Pini (1998, p.39): "Nel territorio di Bologna, così come per l'Emilia Romagna, la prospettiva di poter disporre contestualmente di informazioni sulle modalità contrattuali, sui bilanci aziendali e sul clima delle relazioni industriali nelle imprese appare lontana a causa delle difficoltà politiche che si incontrano relativamente al terzo aspetto sia da parte delle imprese, che soprattutto sindacale".

⁹² Delle 299 imprese con PR precedentemente considerate, una impresa è stata esclusa in quanto i contratti aziendali disponibili ad essa relativi risultano largamente incompleti.

formazione; (g) trattamento economico (salario aziendale, premio di produzione, superminimi, una tantum).

L'analisi econometrica condotta impiegando tale sottoinsieme di imprese consente di evidenziare l'influenza esercitata da variabili ascrivibili al clima di relazioni industriali presente entro le imprese considerate (tab.4.11). La specificazione adottata consente infatti da un lato di confermare la rilevanza di variabili di contesto e di ambiente, quali il settore economico, la categoria sindacale ed il territorio di riferimento, oltre che la dimensione aziendale. In aggiunta risultano statisticamente significative alcune delle variabili economiche riconducibili ai meccanismi di incentivazione, di redistribuzione di produttività e redditività, di concessione contrattuale⁹³. Dall'altro, la capacità esplicativa del modello aumenta significativamente quando vengono inserite quattro variabili riconducibili alla qualità delle relazioni industriali nell'impresa (contrattazione su informazioni, organizzazione del lavoro, orario di lavoro e formazione): queste esercitano una influenza positiva sulla probabilità di adozione, con l'unica eccezione della contrattazione sugli orari⁹⁴. Inoltre, la presenza in azienda di commissioni tecniche bilaterali e la disponibilità dei dati di bilancio, elementi molto spesso associati alla introduzione del meccanismo premiante, appaiono influenzare il processo di adozione: tali aspetti potrebbero essere interpretati come indicatori di un clima di relazioni industriali favorevoli alla introduzione di schemi di partecipazione economica e gestionale, ed in tal senso favorire l'adozione del premio di risultato⁹⁵. Infine, ulteriori caratteristiche della contrattazione su materie economiche nel periodo 1994-1997 appaiono essere associate *in negativo* alla introduzione del premio, specificatamente la contrattazione di aumenti retributivi in cifra fissa, reversibili e non, quali salario aziendale strutturale, premio di produzione, superminimi e una tantum. L'insieme di tali elementi, contrattati nel periodo 1994-1997, accresce notevolmente la capacità esplicativa del modello senza però ridurre l'influenza esercitata dalle variabili di ambiente e di contesto in precedenza introdotte, od annullare l'influenza di variabili economiche, le quali però appaiono svolgere un ruolo marginale nella determinazione del processo di adozione⁹⁶.

4.5 Alla ricerca dei fattori esplicativi delle modalità premianti

In questa sezione presentiamo alcuni risultati che riteniamo ancora preliminari circa i fattori esplicativi delle modalità premianti che abbiamo individuato nel paragrafo 2 del presente lavoro. Considereremo esclusivamente le imprese che hanno adottato il premio di risultato nel periodo esaminato, e per le quali si dispongono sia dei dati di bilancio dal 1991 al 1995 sia di informazioni relative alla contrattazione aziendale realizzata dal 1994 al 1997 ed al clima di relazioni industriali desumibile da tale contrattazione⁹⁷. Tali informazioni derivanti dai contratti sottoscritti devono essere assunte solo come *proxy* delle relazioni industriali, in mancanza di dati più adeguati derivanti da indagini specifiche condotte mediante questionario. Nonostante tale limitazione, crediamo che l'introduzione di variabili che richiamano il clima di relazioni industriali possa contribuire significativamente a dar conto delle diverse modalità del premio.

⁹³ Specificamente, esaminando la stima 8.1, il rapporto capitale-lavoro, il livello della produttività, il tasso di variazione del costo del lavoro per unità di prodotto, il tasso di crescita della produttività del lavoro ed il livello delle retribuzioni pro-capite.

⁹⁴ Come si ricorderà dal paragrafo 2 precedente, le imprese con PR non presentano una contrattazione sugli orari più intensa rispetto alle imprese senza PR.

⁹⁵ In questo caso deve però essere osservato che, secondo noi, tale relazione non può essere interpretata in termini di "causa ed effetto", in quanto i due aspetti (introduzione del premio da un lato, e presenza di commissioni tecniche bilaterali e disponibilità del bilancio aziendale dall'altro) potrebbe risultare da un unico processo decisionale.

⁹⁶ Ovviamente tali risultati devono essere valutati e confrontati con quelli precedenti con estrema cautela almeno per tre ordini di motivi: (a) l'insieme delle imprese considerate è radicalmente cambiato (298 su 360 hanno introdotto il premio, pari all'82,78%) rispetto a quello impiegato in precedenza; (b) le variabili di relazioni industriali sono state individuate sulla base dell'analisi dei medesimi contratti aziendali sottoscritti nel periodo 1994-1997 dai quali è stata dedotta l'informazione circa l'introduzione del premio (possibile contemporaneità delle decisioni); (c) altre variabili che riguardano materie contrattate assumono specificità proprio a seconda che nelle imprese sia adottato o meno il premio di risultato.

⁹⁷ La disponibilità dei dati consente l'analisi per 298 imprese con premio di risultato, non essendo disponibili informazioni contrattuali complete per una impresa con PR.

L'obiettivo è quello di sottoporre a verifica empirica in che misura variabili di tipo puramente economico d'impresa desumibili dai bilanci possano contribuire alla determinazione del meccanismo premiante adottato nelle imprese, unitamente a variabili di contesto e di relazioni industriali.

A tal fine abbiamo condotto l'analisi econometrica su due livelli.

Un primo livello, già adottato in modo analogo in altri lavori (Prosperetti – Ravanelli - Caironi, 1996), è rappresentato da stime probit relative alla probabilità che il collegamento del premio alle performance dell'impresa avvenga tramite specifici indicatori, identificati come appartenenti ai tre gruppi da noi individuati:

- a) solo indicatori del gruppo I, di redditività aziendale;
- b) solo indicatori del gruppo II, di produttività-qualità tradizionali;
- c) indicatori misti sia del gruppo I sia del gruppo II, di redditività aziendale e di produttività-qualità tradizionali, utilizzati in modo congiunto⁹⁸;
- d) indicatori del gruppo III, di efficacia-efficienza.

L'utilizzo di tali indicatori consente di evidenziare in che misura l'introduzione del premio sia maggiormente orientata verso un meccanismo di incentivazione tradizionale, di ripartizione del rischio e/o risponda ad una modalità *ability to pay* dell'impresa, oppure tali meccanismi siano entrambi presenti nella determinazione del premio; infine se esso assuma caratteristiche di premio di partecipazione piuttosto che di risultato solo in termini economici.

Un secondo livello rende maggiormente esplicito l'approccio adottato, ed è rappresentato da stime (ols e probit) volte a spiegare la varianza dei tre indici sintetici da noi costruiti per ciascuna impresa: i) di incentivazione, ii) di suddivisione del rischio e iii) di partecipazione. Si ricorda che nella costruzione di tali indici un ruolo di rilievo assume il tipo di indicatore adottato.

I risultati econometrici ottenuti sono presentati nelle tabelle 4.12-4.14, dai quali possono essere evidenziati i seguenti aspetti principali.

Anzitutto, appare confermata la forte rilevanza che assumono le variabili di contesto e di dimensione d'impresa nella determinazione delle modalità del premio di risultato. Sia che l'analisi venga realizzata con riferimento agli indici sintetici sia che essa riguardi più semplicemente la presenza di specifiche tipologie di indicatori, l'influenza esercitata dalla categoria sindacale, dal settore economico e soprattutto dalla localizzazione risulta estremamente significativa. A ciò si aggiunge il ruolo esercitato dalla classe dimensionale, evidenziando un effetto positivo sull'indice sintetico di partecipazione, negativo su quello di incentivazione, mentre quello di suddivisione del rischio appare essere influenzato positivamente dalla presenza di imprese di piccole e di grandi dimensioni piuttosto che di medie dimensioni⁹⁹.

In secondo luogo, emerge conferma circa il ruolo svolto da variabili che catturano il clima delle relazioni industriali e la natura della contrattazione nelle imprese con premio. Indipendentemente dall'indice sintetico o dall'indicatore impiegato come dipendente, l'introduzione di tali variabili accresce notevolmente la capacità esplicativa del modello, influenzando significativamente le modalità del premio da noi identificate.

In terzo luogo, benché non si possa escludere che variabili economiche d'impresa desunte dai dati di bilancio svolgano una certa influenza nella determinazione delle modalità premianti, la loro influenza specifica non appare sempre univoca ed in alcuni casi non risulta confermare il segno atteso. Nella generalità dei casi, tuttavia, l'analisi econometrica condotta appare confermare la presenza di motivazioni economiche alla base dell'adozione di differenti schemi premianti. Il contributo delle variabili economiche appare comunque marginale rispetto alle precedenti variabili di contesto, di dimensione e di relazioni industriali.

In particolare, si considerino distintamente i tre meccanismi da noi esaminati.

Con riferimento all'indice sintetico di *partecipazione*, appare significativo che esso sia positivamente influenzato dalla contrattazione su: a) informazioni trasmesse agli organismi aziendali di rappresentanze dei lavoratori; (b) disponibilità dei bilanci delle imprese; (c) organizzazione del lavoro; (d) percorsi di

⁹⁸ Nell'appendice di questo testo non vengono riportati i risultati ad esso relativi.

⁹⁹ Tali risultati con riferimento alla classe dimensionale appaiono coerenti con quelli evidenziati dall'analisi delle modalità contrattuali (paragrafo 3).

formazione di tipo specifico e relativi a scuola-lavoro; mentre (e) contrattazione su trattamenti economici di tipo tradizionale (salario aziendale, premio di produzione, superminimi, una tantum) influenza negativamente l'indice sintetico di partecipazione, così come anche (f) forme di contrattazione sugli orari. Con riferimento alle variabili economiche, si evince che quelle riconducibili a meccanismi di incentivazione, e di redistribuzione di redditività e produttività aziendale influenzano, con segno atteso, l'indice sintetico, ed emerge anche una conferma del meccanismo *a la* Del Boca - Ichino (1993) e Del Boca - Cupaiuolo (1997) di *concessionary bargaining* nel senso che le imprese ove il livello della retribuzione pro-capite è basso, ma in crescita, tendono ad introdurre il premio con modalità partecipative, per recuperare probabilmente rispetto a dinamiche retributive contenute nel recente passato¹⁰⁰.

Esaminando i risultati relativi all'indice sintetico di *suddivisione del rischio*, si osserva che variabili rilevanti di relazioni industriali, quali contrattazione su: (a) organizzazione del lavoro e (b) percorsi di formazione di tipo specifico sono negativamente correlati, come ci si poteva attendere, al grado di suddivisione del rischio implicito nel meccanismo premiante; in modo analogo anche (c) aumenti retributivi di tipo reversibile in cifra fissa (una tantum) sono negativamente correlati all'indice sintetico. Viceversa, (d) la disponibilità di bilanci e (e) la presenza di commissioni tecniche congiunte sono positivamente correlate a tale indice, così come (f) aumenti retributivi irreversibili (superminimi). A ciò si aggiunge l'influenza esercitata da alcune variabili economiche d'impresa riconducibili ad una motivazione di suddivisione del rischio (quali crescita degli oneri finanziari e dell'indebitamento finanziario, presenza di un ambiente espansivo e di un ambiente di contrazione per l'impresa¹⁰¹) ed altre legate a meccanismi distributivi di redditività e produttività (quali margine tecnico e costo del lavoro)¹⁰².

Infine, dall'esame delle stime relative all'indice sintetico di *incentivazione* emerge che gran parte delle variabili assunte come proxy delle relazioni industriali non esercitano una influenza (positiva/negativa) sulla modalità di incentivazione tradizionale, con l'eccezione di alcune forme di contrattazione relative a: (a) percorsi di formazione legati all'introduzione del premio (effetto positivo), (b) scuola-lavoro (effetto negativo), (c) organizzazione del lavoro (segno incerto), o (d) formazione in generale (effetto positivo). Al contempo, contrattazione in materie economiche che implicino aumenti retributivi in cifra fissa, reversibili e non, sono associati ad un basso grado dell'indicatore di incentivazione. L'analisi delle variabili economiche sembrerebbe suggerire infine che alla base dell'adozione di tale meccanismo vi sia una forte motivazione di incentivazione legata a processi di crescita dell'intensità di investimento per addetto, al livello elevato del costo del lavoro per unità di prodotto, al livello della produttività¹⁰³, a cui si aggiungono anche motivazioni di tipo redistributivo (soprattutto *profit-sharing*)¹⁰⁴.

5. Conclusioni (ed implicazioni di policy)

Al termine di questo lavoro corre l'obbligo di esplicitare una serie di valutazioni di sintesi circa l'esperienza contrattuale dopo l'accordo del 1993, ed in particolare sull'introduzione del premio di risultato nelle imprese emiliano-romagnole.

Come è stato già sottolineato in altra sede (Ires, 1998; Fabbri - Pini, 1999), la fase contrattuale avviata con l'accordo di politica dei redditi del luglio 1993 ha rappresentato una forte ripresa della iniziativa

¹⁰⁰ Tali risultati risultano meno robusti dall'analisi probit ove la variabile dipendente è la presenza/assenza di indicatori del terzo gruppo, ma occorre qui segnalare che la presenza di tali indicatori costituisce solo un aspetto, se pur rilevante, della natura partecipativa del meccanismo premiante.

¹⁰¹ AMBES e AMBCON sono le due variabili impiegate in Erickson - Ichino (1993).

¹⁰² Le stime probit ove la variabile dipendente è la presenza/assenza di indicatori del primo gruppo confermano in parte i risultati precedenti, in alcuni casi rafforzandoli. Da queste emerge anche un risultato interessante: le variabili denominate di "contesto ambientale di contrazione e di espansione" influiscono significativamente sul valore dell'indice, a supporto della motivazione suddivisione del rischio.

¹⁰³ L'analisi probit ove la variabile dipendente è la presenza/assenza di indicatori del primo gruppo appare supportare tali risultati.

¹⁰⁴ Imprese ove la crescita del ROE è elevata ed il costo del lavoro per unità di prodotto cresce meno adotterebbero schemi premianti incentivanti, probabilmente soprattutto a fini redistributivi.

negoziale di tipo decentrato tra imprese e rappresentanze dei lavoratori, come peraltro era stato e viene auspicato da molti (Giugni, 1993; Fazio, 1998; Boeri, 1999), ma non da tutti¹⁰⁵. Sono noti infatti gli atteggiamenti da parte di alcune associazioni di categorie contrari alla estensione delle pratiche negoziali decentrate ad imprese in precedenza non interessate dalla contrattazione aziendale. Al contempo, e forse anche per questa ragione, non può non essere segnalato il permanere di un deficit negoziale ampio nelle imprese di minori e medie dimensioni, per le quali tuttavia alla contrattazione di secondo livello viene attribuito il compito di individuare meccanismi di collegamento tra dinamica delle retribuzioni e performance aziendale in modo da favorire la competitività delle stesse anche mediante un coinvolgimento-partecipazione dei lavoratori.

La stessa diffusione dei meccanismi premianti aziendali, rispetto all'esperienza degli anni ottanta, evidenzia quanto successo le nuove pratiche retributive abbiano avuto, coinvolgendo più del 60% delle imprese in cui si effettua contrattazione aziendale, ed estendendosi in modo significativo alle imprese di piccole e medie dimensioni. Al contempo, non può non essere segnalato il mantenimento di pratiche retributive di tipo tradizionale nel rimanente 40% delle imprese, ed anche il significativo sovrapporsi di pratiche tradizionali ed innovative in quelle imprese ove il premio di risultato è stato introdotto. Ciò ha risposto forse anche ad una logica più che comprensibile di tipo redistributivo, in una fase nella quale in presenza di quell'accordo di politica dei redditi del 1993 (a) il mantenimento del potere d'acquisto del salario per diverse categorie di lavoratori non veniva realizzato a seguito della divergenza tra inflazione programmata ed inflazione effettiva, e (b) l'andamento delle quote distributive a fronte della dinamica della produttività del lavoro volgeva a sfavore del lavoro, come Banca d'Italia (1995, 1996, 1997, 1998) ha ampiamente dimostrato.

Da questo punto di vista, l'introduzione di meccanismi retributivi premianti possono essere intesi come elementi sostitutivi, piuttosto che complementari o aggiuntivi, rispetto ad una dinamica distributiva che si andava significativamente deteriorando. Infatti, come altri hanno sottolineato in un contesto di analisi macroeconomica, potremmo affermare che nonostante il mix (innovativo e tradizionale) di negoziazioni contrattuali decentrate sulle retribuzioni, la diffusione dei premi ha comunque rappresentato in positivo un meccanismo di stabilizzazione per il sistema economico nel suo complesso (Fabiani - Locarno - Oneto - Sestito, 1998). Inoltre, dovremmo anche tenere conto che quell'accordo del luglio 1993 comportava, in aggiunta, impegni sul terreno delle politiche del lavoro e di sostegno al sistema produttivo che non venivano nel frattempo mantenuti in modo adeguato e per i quali infatti vi è stata la necessità di un loro rafforzamento nell'ambito del recente accordo del 22 dicembre 1998, mentre lo stesso ha riconfermato l'assetto contrattuale precedente. Tale accordo, da un lato, ribadisce la necessità di pratiche contrattuali decentrate in un quadro di politica dei redditi volte al controllo dell'inflazione, in un contesto che più inflazionistico non è, e, dall'altro, impegna il governo a realizzare interventi specifici a sostegno dell'attività produttiva mediante incentivazione degli investimenti privati, politiche pubbliche infrastrutturali, interventi per accrescere il capitale umano.

Un ulteriore elemento positivo che merita di essere ripreso in questa sede è rappresentato dalle indicazioni emerse circa la "qualità" della contrattazione aziendale. Da un lato è stato sottolineato che le stesse materie ed ambiti oggetto di contrattazione decentrata risultano accresciute rispetto all'esperienza del ciclo precedente (Ires, 1998). Dalla nostra ricerca emerge anche che tale "qualità" appare significativamente diversa, in positivo, nelle imprese ove congiuntamente è stato introdotto il premio: maggiore contrattazione sulle informazioni e relazioni industriali, maggiore presenza di commissione tecniche bilaterali, maggiore trasparenza circa i risultati d'impresa e diffusione dei dati di bilancio, più intensa contrattazione su organizzazione del lavoro e orario di lavoro, maggiori impegni sul tema della formazione delle risorse umane e quindi per lo sviluppo del capitale umano, anche se in tale ambito permane un deficit di natura significativa. I precedenti elementi segnalano indubbiamente la presenza e diffusione di alcuni elementi partecipativi nelle aziende, che potenzialmente potrebbero coinvolgere anche il meccanismo del premio di risultato e la sua gestione. La nostra analisi evidenzia proprio che l'*indice di partecipazione* da noi individuato mediante l'analisi delle modalità contrattuali relative alla

¹⁰⁵ Ad esempio questa è la posizione espressa più volte dai dirigenti di Federmeccanica.

introduzione del premio appare essere associato *positivamente* alla contrattazione in tema di informazioni, commissioni tecniche, organizzazione del lavoro, formazione, e *negativamente* alla presenza di una tantum, una tantum integrative collegate al premio di risultato, PR con clausole di rinvio, PR a fini decontributivi. “Qualità” della contrattazione ed introduzione del premio nelle imprese emiliano-romagnole sembrano essere due aspetti che si sviluppano congiuntamente nella fase contrattuale post 1993. Interessante sarebbe conoscere se e in quale misura l’introduzione di meccanismi premianti sia favorita da un clima positivo ed avanzato (partecipativo) di relazioni industriali, oppure se sia la *necessità* di introdurre il premio di risultato a favorire un miglioramento delle relazioni industriali e degli ambiti contrattuali. A tale domanda, con forti implicazioni di *policy*, non ci sentiamo di fornire alcuna risposta certa, in mancanza di un set informativo adeguato, benché le stime della probabilità di adozione realizzate per un sottoinsieme del campione sembrerebbero indicare che la qualità della contrattazione (e forse delle relazioni industriali) influenzi positivamente il processo di adozione, anche controllando per la contrattazione su forme retributive tradizionali¹⁰⁶ (che esercita invece un effetto negativo).

Alcune ipotesi potrebbero inoltre essere formulate sulla base delle informazioni provenienti dall’analisi condotta circa le modalità contrattuali che caratterizzano i meccanismi premianti introdotti. In particolare possiamo evidenziare un significativo collegamento fra caratteristiche della contrattazione aziendale e grado di partecipazione incorporato nel meccanismo premiante. La contemporaneità di questi eventi ci suggerisce la seguente ipotesi: la presenza in azienda di un sistema delle relazioni industriali orientato al coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali si traduce generalmente in un salario variabile con caratteristiche maggiormente partecipative.

In questo modo le modalità contrattuali adottate appaiono come l’effetto della applicazione di un determinato sistema di relazioni industriali, mentre non vi sono elementi tali da poter ricondurre un miglioramento di queste ultime all’adozione o meno di una particolare forma di erogazione salariale¹⁰⁷.

Occorre tuttavia prendere atto che gli accordi di contrattazione decentrata precedentemente esaminati, e contenenti un elevato grado partecipativo, sono in forte minoranza relativamente ad altri con differenti caratteristiche. Ciò comporta che se da un lato le imprese non attribuiscono forse la dovuta rilevanza a tale aspetto, dall’altro lato le organizzazioni dei lavoratori appaiono sottrarsi ad una sfida sicuramente interessante circa il confronto quotidiano e diretto su aspetti gestionali delle imprese¹⁰⁸.

Infatti, osservando in generale le modalità contrattuali adottate sembra affermarsi nella maggioranza delle imprese esaminate un meccanismo di tipo incentivante che al contempo tutela da un lato i datori di lavoro contro una maggiore incertezza del mercato (inserimento di variabili di redditività a fianco di quelle di produttività) e dall’altro lato i lavoratori contro una eccessiva fluttuazione (soprattutto verso il basso) della quota variabile percepibile; tutto questo nell’ambito di un meccanismo di relazioni industriali orientato sostanzialmente alla riduzione/eliminazione del conflitto anche mediante l’utilizzo di strumenti retributivi in cifra fissa.

In sostanza, il salario variabile sembrerebbe contrattato più come proiezione/previsione della quota che sarà percepita che non in considerazione delle variabili per le quali la stessa quota dovrà essere erogata: è assai più rilevante il “quanto si eroga” che il “perché o come si eroga”. Ovviamente, in ragione di tale prospettiva, si assiste ad un vero e proprio “commercio” fra le parti, degli elementi costituenti l’accordo sul premio di risultato, generando in molti casi soluzioni forse non “ottimali” per impresa e lavoratori¹⁰⁹.

Per questi motivi, considerati inoltre il significato e la rilevanza da noi assegnati allo strumento del premio (e della contrattazione decentrata in generale) quale meccanismo per migliorare la competitività

¹⁰⁶ Cioè, aumenti retributivi in cifra fissa, irreversibili (salario aziendale strutturale, premio di produzione, superminimi) e reversibili (una tantum).

¹⁰⁷ Occorre comunque precisare che per quanto riguarda gli accordi esaminati in questo lavoro non possiamo escludere *a priori* la presenza di un eventuale *feed-back* delle modalità contrattuali adottate sul sistema delle relazioni industriali. Tuttavia, un precedente tentativo di ricerca in questa direzione seppure riferito ad imprese di un altro territorio - Udine - (Fabbri – Pini, 1998) sostiene almeno in parte tale ipotesi.

¹⁰⁸ Si veda anche Del Boca – Kruse – Pendleton (1999).

¹⁰⁹ Il riferimento è ai casi dove ad esempio il salario erogato non viene consolidato negli anni successivi, ma comunque viene garantita una minima erogazione anche a fronte di risultati del tutto negativi; oppure dove l’assenza di un meccanismo di verifica coincide con erogazioni maggiormente frequenti del premio.

delle imprese, occorre a nostro avviso incentivare ulteriormente le parti sociali ad esercitare tale pratica contrattuale, restituendo ad essa le vere finalità per le quali era stata introdotta con il trasferimento in altre sedi di meccanismi atti, ad esempio, al recupero del potere di acquisto delle retribuzioni. In questo modo, “liberando” gli “attori locali” della contrattazione da questo ed altri vincoli potremmo sicuramente favorire la ricerca di modelli di relazioni industriali e modalità contrattuali orientate al rafforzamento di un sistema partecipativo come strumento di competitività delle imprese¹¹⁰.

Le precedenti considerazioni trovano supporto dall’analisi econometrica svolta. Infatti, se da un lato non può essere esclusa l’influenza di variabili economiche nell’adozione del meccanismo premiante, dall’altro la capacità esplicativa del modello risulta particolarmente modesta. Motivazioni di tipo redistributivo della produttività e redditività aziendale, così come quello di incentivazione dei lavoratori in presenza di fenomeni di ristrutturazione, non possono essere escluse. A ciò deve essere aggiunto anche l’evidenza di un certo ruolo svolto da concessioni contrattuali a livello di impresa con scambio di aumenti retributivi contro maggiore disponibilità a flessibilità salariale e funzionale (organizzativa e tecnologica). Più controversa, invece, appare la presenza di motivazioni connesse alla suddivisione del rischio d’impresa, anche se una loro presenza non può certo essere esclusa. La robustezza di tali evidenze viene però fortemente attenuata qualora si introducano effetti specifici d’impresa. In tal caso, sono soprattutto le variabili dimensionali, di settore, di categoria sindacale e di territorio a mantenere la propria significatività, mentre gran parte delle variabili economiche contribuiscono solo marginalmente a spiegare il processo di adozione di meccanismi premianti a livello d’impresa. Comportamenti di tipo istituzionale sono probabilmente alla base della decisione di adottare modalità retributive più flessibili, che presentano comunque uno scarso contenuto partecipativo (economico e gestionale). In aggiunta, come sopra ricordato, elementi che vanno a definire il clima delle relazioni industriali entro l’impresa appaiono esercitare un significativo effetto positivo sulla probabilità di adozione: tra questi vogliamo ricordare la contrattazione sulla disponibilità di informazioni, sulla organizzazione del lavoro, sulla formazione, oltre alla presenza di commissione tecniche bilaterali e la disponibilità dei dati di bilancio dell’impresa, mentre la contrattazione su voci retributive in cifra fissa (reversibili ed irreversibili) appare associata ad una minore probabilità di adozione del premio di risultato.

La rilevanza di variabili di contesto (settore, categoria sindacale, territorio), di quelle dimensionali d’impresa e delle relazioni industriali appare confermata anche dall’analisi relativa alle modalità dei meccanismi premianti introdotti, distinguendo tra incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione. Tali meccanismi sembrano rispondere in modo differente alle diverse tipologie di contrattazione: mentre il meccanismo di tipo partecipativo appare positivamente influenzato dalla “qualità” della contrattazione e del clima delle relazioni industriali, così non appare per i meccanismi incentivanti e di suddivisione del rischio i quali sono associati a modalità contrattuali anche di tipo non partecipativo. Modalità premianti partecipative sembrano rispondere inoltre a variabili economiche che catturano al contempo motivazioni di tipo redistributivo e di incentivazione dello sforzo lavorativo, il cui operare non è quindi esclusivo di meccanismi premianti con altre caratteristiche.

La rilevanza di schemi premianti partecipativi appare tuttavia, come indicato, piuttosto contenuta nell’esperienza contrattuale degli anni 1994-1997 in Emilia Romagna, almeno in termini relativi se confrontata con il maggiore grado di meccanismi di tipo tradizionale (incentivazione e suddivisione del rischio). L’adozione di meccanismi retributivi premianti sembra infatti aver privilegiato la forma del *premio di risultato* piuttosto che del *premio di partecipazione*, seguendo la accezione proposta da Leoni - Tiraboschi - Valietti (1998)¹¹¹. La flessibilità del salario mediante l’introduzione di un meccanismo premiante può svolgere una funzione certamente importante per accrescere la competitività delle imprese, ma in modi alquanto differenti (Cainelli - Fabbri - Pini, 1999)¹¹². Nell’ambito del più ampio modello di *flessibilità difensiva*, il premio di risultato si configura come strumento di riduzione o contenimento del

¹¹⁰ Agevolare la tendenza ad una sempre più diffusa ed articolata contrattazione aziendale può favorire anche il superamento degli inevitabili problemi di maggiore coordinamento da parte delle associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori (Boeri, 1999).

¹¹¹ Si veda anche Cainarca – Sgobbi (1996).

¹¹² Si veda anche Coriat (1995) e Killick (1995) su tali aspetti.

costo del lavoro (per unità di prodotto) e di adattamento del vettore dei prezzi per rispondere alla concorrenza di mercato, con aspetti sia di incentivazione tradizionale che di suddivisione del rischio d'impresa. Viceversa, il perseguimento di un modello di *flessibilità innovativa* implica un premio di partecipazione al contempo strumento e riflesso dell'adozione di uno schema di corresponsabilizzazione dei lavoratori e del loro coinvolgimento nei processi decisionali con condivisione degli obiettivi d'impresa, ed il premio risulta collegato alle competenze possedute ed espresse. Dalla recente esperienza di contrattazione decentrata in Emilia Romagna non sembrerebbe emergere un modello di *flessibilità innovativa* che probabilmente richiede una capacità e volontà che le parti sociali non possiedono ancora; neppure tuttavia si è affermato un modello forte di *flessibilità difensiva* nella misura in cui entrambe le parti hanno optato per un certo grado di razionalizzazione di un eventuale conflitto distributivo.

Appendice A: Analisi della congiuntura, 1991-1997¹¹³

Al fine di cogliere quali sono stati i margini che potevano essere utilizzati nella contrattazione di secondo livello, è opportuno descrivere, seppur sommariamente, il quadro congiunturale che ha contraddistinto l'industria manifatturiera emiliano-romagnola nel corso del periodo 1990-1997, intervallo di tempo più esteso rispetto a quello preso in esame dalla nostra indagine sulla contrattazione decentrata. Sulla base della ricostruzione di tale quadro, che si basa principalmente su una serie di indicatori tratti dall'indagine trimestrale condotta dalla Unioncamere dell'Emilia Romagna – la cosiddetta Giuria della Congiuntura – appare legittimo affermare che esistevano per le imprese emiliano-romagnole ampi margini di contrattazione sul salario variabile.

Dopo un periodo di stagnazione ciclica fatto registrare dall'economia emiliano-romagnola nel corso del 1993, a partire da primo trimestre del 1994 si assiste infatti ad una progressiva e marcata ripresa dell'attività produttiva. I tassi di variazione tendenziale della produzione industriale crescono nel corso del 1994 trimestre dopo trimestre, passando dal +5,3% del I trimestre al +9,8% dell'ultimo trimestre dell'anno. Anche il grado di utilizzo della capacità produttiva fa registrare un notevole incremento, passando dal 75.2% dell'ultimo trimestre 1993 a quasi l'81% dello stesso trimestre dell'anno successivo. Questa fase di forte dinamismo congiunturale dell'industria emiliana prosegue anche nel corso del 1995, facendo registrare i punti di picco nel corso dei primi due trimestri del 1995 con tassi di crescita della produzione, rispettivamente, del +13% e del +12,3%. Questa fase si riflette nel forte incremento del grado di utilizzo degli impianti che tocca, nel II trimestre del '95, un valore di poco superiore all'83%, il più elevato fatto registrare a partire dalla fine degli anni '80. Anche il mercato locale del lavoro pare interessato da questa fase di marcato dinamismo ciclico con saldi occupazionali positivi, che sembrano determinare una situazione generalmente più favorevole alla contrattazione decentrata.

Da questo momento in poi comincia una fase di graduale esaurimento della fase espansiva che prosegue seppur su livelli più modesti fino al I trimestre del 1996. Il 1996 si presenta invece come un anno contraddistinto da una situazione congiunturale meno favorevole, con tassi di variazione tendenziale della produzione, che non si collocano mai, a partire dal II trimestre, al di sopra dell'0,2%. In questa fase congiunturale che perdura fino alla prima parte del 1997 non si presentano condizioni particolarmente favorevoli ad una contrattazione di qualità sul salario di risultato nei settori industriali, anche se permangono ampi margini dato da un clima delle relazioni industriali molto favorevole.

Appendice B: Legenda dataset

IMPERO=Codice impresa della banca dati Impero

ACC=Stipulazione (1) o meno di accordo a salario variabile

ANNO=Anno di riferimento

¹¹³ Specifica documentazione statistica è a disposizione degli autori e può essere inviata su richiesta.

1. Indicatori di dimensione d'impresa

ADD=Numero di addetti

FATT=Fatturato

VA=Valore aggiunto

CAP=Capitale netto

2. Indicatori di redditività e performance aziendale

ROE=Risultato di bilancio/Capitale netto

ROI=(Risultato di bilancio+Oneri finanziari netti)/Attivo netto

MT=Margine operativo lordo/Immobilizzazioni tecniche nette

MOL=Margine operativo lordo

RISBIL=Risultato di bilancio

3. Indicatori di crescita

TCADD=Tasso medio di crescita degli Addetti

TCFATT=Tasso medio di crescita del Fatturato

TCVA=Tasso medio di crescita del Valore Aggiunto

TCATT=Tasso medio di crescita dell'Attivo netto

TCRISBIL=Tasso medio di crescita del Risultato di Bilancio

TCIMTEC=Tasso medio di crescita delle Immobilizzazioni tecniche nette

4. Indicatori relativi alle strategie commerciali adottate

ROS=(Risultato di bilancio+Oneri finanziari netti)/Ricavi netti

ROT=Ricavi netti/Attivo netto

5. Misure di incertezza a livello di impresa

AMBCON=valore del coefficiente stimato β (se $\beta < 0$) nella regressione della performance d'impresa sul trend, 0 altrimenti

AMBESP= valore del coefficiente stimato β (se $\beta > 0$) nella regressione della performance d'impresa sul trend, 0 altrimenti

6. Misure di incertezza a livello di settore

CVADD=Coefficiente di variazione degli Addetti

CVFATT=Coefficiente di variazione del Fatturato

CVVA=Coefficiente di variazione del Valore Aggiunto

CVMOL=Coefficiente di variazione del Margine Operativo Lordo

CVRISBIL=Coefficiente di variazione del Risultato di Bilancio

CVMT=Coefficiente di Variazione del Margine Tecnico

CVROE=Coefficiente di variazione del ROE

CVROI=Coefficiente di variazione del ROI

7. Indicatori di intensità d'uso dei fattori e sulle caratteristiche del processo produttivo

PROD1K=Produttività del lavoro (Valore aggiunto/Numero di addetti)

PROD2K=Produttività del lavoro (Fatturato/Numero di addetti)

TCPROD1(2)K=Tasso di crescita della produttività del lavoro (Valore aggiunto o Fatturato/Numero di addetti)

CL=Costo del lavoro (Valore aggiunto-Margine operativo lordo)

TCCL=Tasso medio di crescita del Costo del lavoro

WAGEP=Retribuzione lorda (Costo del lavoro/Numero di addetti)

TCWAGEP=Tasso medio di crescita delle retribuzioni lorde

ICAP=Intensità di capitale (Immobilizzazioni tecniche nette/Numero di addetti)

TCICAP=Tasso di crescita dell'intensità di capitale (Immobilizzazioni tecniche nette/Costo del lavoro)
 KL=Rapporto capitale-lavoro (Immobilizzazioni tecniche nette/Numero di addetti)
 TCKL=Tasso di crescita del rapporto capitale-lavoro (Immobilizzazioni tecniche nette/Costo del lavoro)
 KP1=Rapporto capitale-prodotto (Immobilizzazioni tecniche nette/Fatturato)
 KP2=Rapporto capitale-prodotto (Immobilizzazioni tecniche nette/Valore aggiunto)
 TCKP1(2)=Tasso di crescita del rapporto capitale-prodotto (Immobilizzazioni tecniche nette/Valore aggiunto)
 CLUP1(2)=Costo del lavoro per unità di prodotto (Costo del lavoro/Produttività del lavoro)
 TCCLUP1(2)=Tasso medio di crescita del Costo del lavoro per unità di prodotto
 IVER=Integrazione verticale (Valore aggiunto/Fatturato)
 TCIVER=Tasso di crescita dell'integrazione verticale (Valore aggiunto/Fatturato)

8. Indicatori di struttura

DEB=Tasso di indebitamento totale (Capitale netto/Attivo netto)
 DEBF=Tasso di indebitamento finanziario (Oneri finanziari netti/Attivo netto)
 ONFIN=Oneri finanziari netti
 TCDEB=Tasso di crescita del tasso di indebitamento totale (Capitale netto/Attivo netto)
 TCDEBF=Tasso di crescita del tasso di indebitamento finanziario (Oneri finanziari netti/Attivo netto)
 TCONFIN=Tasso di crescita degli Oneri finanziari netti

9. Indicatore di concentrazione settoriale e territoriale

HHS=Somma al quadrato delle quote (in termini di addetti) delle imprese di ciascun settore esaminato
 HHT=Somma al quadrato delle quote (in termini di addetti) delle imprese localizzate in ciascuna delle 9 province prese in esame

10. Dummy temporali

D93=Dummy per il 1993
 D94=Dummy per il 1994
 D95=Dummy per il 1995

11. Dummy dimensionali

D100=Imprese con meno di 100 addetti
 D100_200=Imprese con addetti tra 101 e 200
 D200_500=Imprese con addetti tra 201 e 500
 D500=Imprese con oltre 501 addetti

12. Settori economici di appartenenza (ATECO 1991)

DA=Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco
 DB=Industrie tessili e dell'abbigliamento
 DC=Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoi, pelle, ecc.
 DD=Industrie del legno e dei prodotti in legno
 DE=Fabbricazione della pasta-carta, della carta e dei prodotti in carta, ecc.
 DF=Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, ecc.
 DG=Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche ed artificiali
 DH=Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche
 DI=Fabbricazione di metallo e fabbr. di prodotti in metallo
 DJ=Produzione di metallo e fabbr. di prodotti in metallo
 DK=Fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici, ecc.
 DL=Fabbricazione di macchine elettriche e di app. elettriche ed ottiche
 DM=Fabbricazione di mezzi di trasporto
 DN=Altre industrie manifatturiere

13. Categorie sindacali di appartenenza

SIND1=DA

SIND2=DB,DC

SIND3=DD,DI

SIND4=DE

SIND5=DF,DG,DH

SIND6=DK,DL,DM,DN

14. Variabili di interazione con le dummy dimensionali

HHSD1=HHS*D100_200

HHSD2=HHS*D200_500

HHSD3=HHS*D500

MTD1=MT*D100_200

MTD2=MT*D200_500

MTD3=MT*D500

TCVAD1=TCVA*D100_200

TCVAD2=TCVA*D200_500

TCVAD3=TCVA*D500

KLD1=KL*D100_200

KLD2=KL*D200_500

KLD3=KL*D500

PROD1D1=PROD1*D100_200

PROD1D2=PROD1*D200_500

PROD1D3=PROD1*D500

WAGEPD1=WAGEP*D100_200

WAGEPD2=WAGEP*D200_500

WAGEPD3=WAGEP*D500

KLD1=KL*D100_200

KLD2=KL*D200_500

KLD3=KL*D500

TCONFIND1=TCONFIN*D100_200

TCONFIND2=TCONFIN*D200_500

TCONFIND3=TCONFIN*D500

15. Variabili di interazione con le dummy territoriali

MTMO=MT*DMO

MTRE=MT*DRE

MTRN=MT*DRN

MTFE=MT*DFE

TCVAMO=TCVA*DMO

TCVARE=TCVA*DRE

TCVARN=TCVA*DRN

TCVAFE=TCVA*DFE

KLMO=KL*DMO

KLRE=KL*DRE

KLRN=KL*DRN

KLFE=KL*DFE

PROD1MO=PROD1*DMO

PROD1RE=PROD1*DRE

PROD1RN=PROD1*DRN

PROD1FE=PROD1FE*DFE
 CLUP1MO=CLUP1*DMO
 CLUP1RE=CLUP1*DRE
 CLUP1RN=CLUP1*DRN
 CLUP1FE=CLUP1*DFE
 TCPROD1MO=TCPROD1*DMO
 TCPROD1RE=TCPROD1*DRE
 TCPROD1RN=TCPROD1*DRN
 TCPROD1FE=TCPROD1*DFE
 WAGEPMO=WAGEP*DMO
 WAGEPRE=WAGEP*DRE
 WAGEPRN=WAGEP*DRN
 WAGEPFE=WAGEP*DFE

16. Relazioni industriali

INFO=presenza di clausole relative alla trasmissione di informazioni relative alle performance aziendali, piani strategici, situazione di mercato, ecc.
 ODL=presenza di clausole relative alla organizzazione del lavoro
 ORARIO=presenza di clausole relative all'orario di lavoro
 FORM=presenza di clausole relative a percorsi formativi e di riqualificazione
 FORMG=presenza di clausole generali relative a percorsi formativi e di riqualificazione
 FORMS=presenza di clausole specifiche relative a percorsi formativi e di riqualificazione
 FORMODL=presenza di clausole relative a percorsi formativi sulla organizzazione del lavoro
 FORMSL=presenza di clausole relative a percorsi di formazione scuola-lavoro
 FORMPR=presenza di clausole relative a percorsi di formazione sul premio di risultato
 CTB=presenza di una commissione tecnica bilaterale
 BILANCIO=presenza di clausole relative alla consegna dei bilanci alle OO.SS.
 SS=presenza di clausole relative ad aumenti del salario strutturale aziendale
 PP=presenza di clausole relative ad aumenti del premio di produzione
 SM=presenza di clausole relative ad aumenti del superminimo
 UT=presenza di clausole relative alla erogazione di *una tantum*

Riferimenti bibliografici

- Antonelli G. - Paganetto L. (a cura di) (1998), *Disoccupazione e basso livello di attività in Italia. Un blueprint sulle politiche del lavoro e dell'occupazione*, Bologna, Il Mulino, in corso di pubblicazione.
 Auleta O. - Fabbri R. - Melotti M. - Pini P. (1998), La contrattazione aziendale del premio di risultato nelle imprese emiliano-romagnole: alcuni risultati preliminari, paper presentato al convegno "Tra concertazione e contrattazione decentrata. Gli accordi aziendali in Emilia-Romagna", CGIL Emilia Romagna, Bologna, 14-15 Luglio 1998, Università di Bologna, Università di Ferrara, e Associazione Paolo Pedrelli, Bologna, in *Quaderni del Dipartimento di Economia, Istituzioni, Territorio, Università di Ferrara*, n.13, 1998 (<http://www.unife.it/deit>), ora in Ires (1998), pp.165-190.
 Baglioni M. (1997), *Governare la contrattazione. Le relazioni industriali in un contesto locale*, Milano, Franco Angeli.
 Banca d'Italia (1995, 1996, 1997, 1998), *Relazione annuale della Banca d'Italia*, Roma, Banca d'Italia.
 Biagioli M. (1996), La partecipazione agli utili, in *Enciclopedia delle scienze sociali*, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana fondato da Giovanni Treccani, vol.VI.
 Biagioli M. - Cardinaleschi S. (1991a), *Salari ed incentivi*, Roma, Ediesse.
 _____ (1991b), La diffusione di voci retributive legate ai risultati di azienda: una ricerca empirica sulla recente esperienza italiana, *Politiche del Lavoro*, n.14, pp.52-101.

- Biagioli M. - Curatolo S. (1997), La partecipazione dei lavoratori ai risultati economici dell'impresa. Una indagine econometrica su un panel di aziende metalmeccaniche di dimensioni medio-grandi, in Biagioli M. (a cura di), *Analisi economica delle relazioni industriali. Modelli teorici e studi empirici sull'esperienza italiana*, Napoli, ESI, pp.179-220.
- Baltagi B.H. (1995), *Econometric Analysis of Panel Data*, New York, John Wiley & Sons.
- Black S. - Lynch L. (1997), How to Compete: The Impact of Workplace Practice and Information Technology on Productivity, Discussion Paper no.376, November, CEPR, London, LSE, *mimeo*.
- Blinder A.S. (ed.) (1990), *Paying for Productivity*, Washington D.C., The Brookings Institution.
- Boeri T. (1999), Contrattazione, se decentrata è meglio, *Il Sole 24 Ore*, 2 Marzo 1999, p.5.
- Brogia B. - D'Aloia G. (1997), Il rapporto retribuzione - risultati nella contrattazione aziendale nell'industria, 1993-1995, Roma, IRES-CGIL e Monitor Lavoro, *mimeo*.
- Brusco S. - Cainelli G. - Forni F. - Franchi M. - Malusardi A. - Righetti R. (1996), The Evolution of Industrial Districts in Emilia Romagna, in Cossentino F. - Pyke F. - Sengerberger W. (eds.), *Local Response to Global Pressures: The Case of Italy and its Districts*, Ginevra, ILO.
- Cable J.R. (1988), Is Profit-Sharing Participation? Evidence on Alternative Firm Types from West Germany, *International Journal of Industrial Organization*, n.6, pp.121-137.
- Cable J.R. - Wilson N. (1989), Profit-sharing and Productivity: An Analysis of UK Engineering Firms, *Economic Journal*, vol.99, n.396, pp.366-375.
- Cable J.R. - Wilson N. (1990), Profit-sharing and Productivity: Some further Evidence, *Economic Journal*, vol.100, n.401, pp.550-555.
- Cainarca G. - Sgobbi F. (1996), Quale spazio per l'estrazione del capitale cognitivo, *Economia e Lavoro*, vol.XXXI, n.3-4, pp.25-41.
- 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*, lavoro presentato al XIII Convegno Nazionale AIEL, 1-2-3 Ottobre 1998, Trieste, in *Quaderni del Dipartimento di Economia, Istituzioni, Territorio*, Università degli Studi di Ferrara, n. 12 (<http://www.unife.it/deit>).
- Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (1999), Contrattazione e mercati locali del lavoro: modalità, motivazioni e determinanti del premio di risultato", cap,V "Mercati locali del lavoro e nuove forme contrattuali" in I Rapporto IDSE-CNR su "Trasformazioni strutturali e competitività dei sistemi locali di produzione", IDSE-CNR, Milano, in corso di pubblicazione, Milano, Franco Angeli; ora in Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Università di Ferrara, n.5/1999, Febbraio (<http://www.unife.it/deit>).
- Cainelli G. - Nuti F. (1997), Directions of Change in Italy's Manufacturing Industrial Districts. The Case of the Emilian Footwear Districts of Fusignano and San Mauro Pascoli, *The Journal of Industry Studies*, vol. 3, n.2, pp.105-118.
- Carstensen V. - Gerlach K. - Hubler O. (1995), Profit Sharing in German Firms, in Buttler F.- Franz W. - Schettkat R. - Soskice D. (eds.), *Institutional Frameworks and Labour Market Performance*, Routledge, London.
- Chamberlain G. (1984), Panel Data, in Griliches Z. - Intriligator M. (eds.), *Handbook of Econometrics*, Amsterdam, North-Holland, pp.1247-1318.
- Cossentino F. - Prosperetti L. (1990), Gli accordi di gain-sharing in Italia: diffusione, motivazioni e valutazioni aziendali, *Produttività e Competitività*, n.3-4, settembre-dicembre, Bologna, Nomisma.
- Coriat B. (1995), Incentives, Bargaining and Trust: Alternative Scenarios for the Future of Work, *International Contribution to Labour Studies*, vol.5, pp.131-155.
- Davidson R. - Mackinnon J.G. (1993), *Estimation and Inference in Econometrics*, Oxford University Press, Oxford.
- 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 pubblicato in *Economic Analysis*, vol.1, n.3, 1998, pp.221-237.

- Del Boca A. - Ichino A. (1992), Determinants of Flexible Compensation Contracts. Preliminary Evidence from a New Sample of Italian Manufacturing Firms, IGIER Working Paper n.31, Milano, Università L. Bocconi, IGIER, *mimeo*.
- _____ (1993), Determinanti nei contratti con retribuzione flessibile, *Rassegne di Statistiche del Lavoro*, n.1, pp. 31-37.
- 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.
- Erickson C.L. - Ichino A. (1994), Lump-Sum Bonuses in Union Contracts, in Lewin D. - Sockell D. (a cura di), *Advances in Industrial and Labour Relations*, Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc.
- 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. (1998a), Partecipazione e salario variabile: l'esperienza bolognese dopo l'accordo del 23 luglio 1993, Università di Ferrara, Quaderni del Dipartimento Economia, Istituzioni, Territorio n.3/1998 (<http://www.unife.it/deit>) *mimeo*, versione rivista in *Economia & Lavoro*, n.4, pp.51-79, 1998.
- _____ (1998b), Partecipazione e salario variabile nel territorio di Bologna dopo l'accordo del 23 luglio 1993, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n.3, pp.131-144; sintesi di Fabbri - Melotti - Pini (1998a).
- _____ (1999), Risultati dell'indagine sulle modalità contrattuali del premio di risultato nelle imprese dell'Emilia-Romagna, working paper progetto MURST "Infrastrutture, competitività, livelli di governo: dall'economia italiana all'economia europea", Unità di Ferrara, linea B, n.3B/1999, (<http://www.unife.it/deit>) *mimeo*.
- Fabbri R. - Pini P. (1998), La recente contrattazione aziendale sul premio di risultato nelle imprese del territorio di Udine, Università di Ferrara, Quaderni del Dipartimento Economia, Istituzioni, Territorio, n.10/1998 (<http://www.unife.it/deit>) *mimeo*, versione di sintesi in corso di pubblicazione in *Lavoro e Diritto*, 1999, n.2.
- Fabbri R. - Pini P. (1999), La contrattazione decentrata in Emilia-Romagna: banca dati e caratteristiche della contrattazione, working paper progetto MURST "Infrastrutture, competitività, livelli di governo: dall'economia italiana all'economia europea", Unità di Ferrara, linea B, n.2B/1999, (<http://www.unife.it/deit>) *mimeo*.
- Fabiani S.- Locarno A. - Oneto G. - Sestito P. (1998), Risultati e problemi di un quinquennio di politica dei redditi: una prima valutazione quantitativa, *Temi di discussione*, Roma, Banca d'Italia, Servizio Studi, marzo.
- Fazio A. (1998), Considerazione Finali, *Relazione annuale della Banca d'Italia*, Roma, Banca d'Italia.
- Giugni G. (1993), Una intesa densa di novità, *Lavoro Informazione*, n.14.
- Guilkey D.K. - Murphy J.M. (1993), Estimation and Testing in the Random Effects Probit Model, *Journal of Econometrics*, vol.59, pp.301-317.
- Ichino A. (1989), Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?, *Politica economica*, vol.V, n.3, pp.463-491.
- IRES (1998), II^ rapporto sulla contrattazione articolata in Emilia-Romagna. Un confronto tra il periodo 1991-1993 e 1994-1997, lavoro presentato al convegno "Tra concertazione e contrattazione decentrata. Gli accordi aziendali in Emilia-Romagna", CGIL Emilia Romagna, Bologna, 14-15 Luglio 1998, Bologna, IRES-CGIL, *mimeo*; ora pubblicato come Ires Emilia-Romagna (1999), *Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia Romagna: 1994-1997. Un'indagine sull'esperienza della contrattazione aziendale dopo il 23 luglio 1993*, Milano, Franco Angeli.
- ISTAT (1998), *Contabilità nazionale. Tomo 1 – Conti economici nazionali. Anni 1970-1996*, Annuario n.2, Roma, Istat.
- 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*.

- Laisney F. - Lechner M. - Pohlmeir W. (1992), Innovation Activity and Firm Heterogeneity: Empirical Evidence From West Germany, *Structural Change and Economic Dynamics*, vol.3, n.2, pp.301-320.
- Leoni R. – Tiraboschi L. - Valietti G. (1998), Contrattazione decentrata: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari, *mimeo*.
- Leoni R. - Tiraboschi A. - Vanoncini B. (1998), Accordi di partecipazione, performance d'impresa e guadagni di competitività: ipotesi per uno sviluppo dell'occupazione produttiva, Università degli Studi di Bergamo, *mimeo*.
- Maddala G.S. (1983), *Limited-Dependent and Qualitative Variables in Econometrics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Mancinelli S. - Pini P. (1999), Premio di partecipazione o premio di risultato? Incentivazione, suddivisione del rischio e grado di partecipazione: la letteratura teorica, working paper progetto MURST "Infrastrutture, competitività, livelli di governo: dall'economia italiana all'economia europea", Unità di Ferrara, linea B, n.1B/1999, (<http://www.unife.it/deit>) *mimeo*.
- Mariotti S. (a cura di) (1995), *Verso una nuova organizzazione della produzione*, Milano, Etas Libri.
- Melotti M. - Pini P. (1996), Sistema contrattuale e dinamica delle retribuzioni. Risultati di una ricerca sul territorio di Bologna, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Bologna, n.258, giugno, *mimeo*; versione ridotta in corso di pubblicazione in Biagioli M. - Caroleo N. – Destefanis S. (a cura di) (1999), *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”.
- Paolucci E. (1997), Cambiamento organizzativo, sistemi retributivi e contrattazione aziendale dopo il Protocollo del Luglio 1993, Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, Commissione dell'Informazione, Novembre, *mimeo*.
- Prosperetti L. - Giulivi R. (1997), La retribuzione per risultati nei processi di cambiamento: l'impatto organizzativo, culturale e relazionale, Primo Progress Report, Milano, *mimeo*.
- Prosperetti L. - Ravanelli R. - Caironi S. (1996), Determinanti e risultati degli accordi di partecipazione economica: un'analisi econometrica, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.2, pp.37-56.
- Rossi F. (1997), La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996, Roma, Centro Studi Confindustria, dicembre, *mimeo*.