



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

Quaderni del Dipartimento

n.5/1999

Febbraio 1999

*Contrattazione e mercati locali del lavoro:
modalità, motivazioni e determinanti del premio di risultato*

Giulio Cainelli – Roberto Fabbri - Paolo Pini

Febbraio 1999

**Contrattazione e mercati locali del lavoro:
modalità, motivazioni e determinanti del premio di risultato®**

di Giulio Cainelli^a, Roberto Fabbri[©] e Paolo Pini^s

Sommario

A cinque anni dalla firma del Protocollo del 23 luglio 1993, la contrattazione decentrata sulle retribuzioni si afferma nel dibattito economico come uno degli strumenti giudicati idonei per favorire la crescita della competitività delle imprese in mercati globali dei prodotti e del lavoro, per la quale risultano decisive le condizioni locali alla base dello sviluppo. Recentemente, sono poche le analisi che hanno cercato di contribuire alla valutazione della contrattazione aziendale sul premio di risultato dopo l'accordo del luglio 1993. La dimensione del fenomeno su base territoriale ristretta (locale) deve in particolare ancora essere esaminata in modo articolato, anche se proprio la base locale è certamente la più significativa data la natura decentrata e diffusa della contrattazione. Essa richiederebbe quindi particolare attenzione da parte dei ricercatori e degli operatori istituzionali. Il presente lavoro intende fornire un contributo in questa direzione, con una analisi sulla contrattazione del premio di risultato in due specifici sistemi locali contraddistinti da relazioni industriali chiaramente differenti quanto a grado partecipativo, il territorio di Udine e quello di Bologna. E' nostra convinzione che soprattutto la comprensione su base locale del fenomeno possa contribuire al una discussione puntuale e senza "a priori" sui risultati dell'accordo del 23 luglio 1993 e sulle modifiche eventualmente da introdurre.

Il presente lavoro si propone anzitutto di analizzare la contrattazione aziendale sul salario variabile e di esaminare le modalità, previste nei contratti stipulati dal 1994 al 1997, con le quali parte della retribuzione viene collegata ai risultati conseguiti dalle imprese. Due sono i meccanismi che stanno alla base della variabilità del salario: il primo, più tradizionale, è rappresentato dal meccanismo incentivante dell'impegno lavorativo; il secondo, la cui diffusione appare più recente, è quello di suddivisione del rischio d'impresa. Per entrambi emerge il contenuto partecipativo dei lavoratori, sia di tipo economico sia di tipo gestionale. L'analisi qui proposta intende individuare le diverse modalità (incentivazione vs. suddivisione del rischio) che possono essere dedotte dai contratti aziendali sottoscritti, ed individuare il differente grado partecipativo. Inoltre, tale studio circa le modalità contrattuali prevalenti viene approfondito mediante analisi empiriche specifiche per i due territori: nel caso di Udine è stata condotta una indagine mediante questionario sottoposto alle rappresentanze dei lavoratori in tutte le imprese ove è stata introdotta flessibilità salariale di tipo partecipativo; nel caso di Bologna si è fatto impiego dei dati di bilancio di un campione casuale di imprese per individuare le motivazioni e le determinanti che stanno alla base dell'adozione di schemi premianti.

® Questo testo presenta in forma sintetica alcuni dei lavori che sono stati realizzati congiuntamente dagli autori. In particolare, Fabbri e Pini hanno contribuito all'analisi delle modalità contrattuali per i territori di Udine e di Bologna (per quest'ultimo con la collaborazione di Meris Melotti) e per l'indagine mediante questionario nel territorio di Udine, Cainelli e Pini hanno contribuito all'analisi econometrica svolta per il territorio di Bologna. Gli autori ringraziano Oreste Auleta, Gilberto Antonelli, Badi Baltagi, Mario Biagioli, Roberto Golinelli, Riccardo Leoni, Meris Melotti, Roberto Muradore per i loro diversi contributi in varie fasi della ricerca, oltre ai partecipanti di seminari e conferenze ove i risultati sono stati presentati. La presente versione è parte del I Rapporto IDSE-CNR su "Trasformazioni strutturali e competitività dei sistemi locali di produzione", Cap.V, "Mercati locali del lavoro e nuove forme contrattuali", IDSE-CNR, Milano, dicembre 1998.

^a Ricercatore IDSE-CNR di Milano, E-mail: cainelli@idse.cnr.mi.it.

[©] Collaboratore di ricerca, Università degli Studi di Ferrara, Facoltà di Economia, E-mail: rofabb@tin.it.

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

1. Introduzione

Siamo a cinque anni dall'accordo del 23 luglio 1993 ed è iniziata da qualche mese la discussione che ha avviato la fase della sua verifica, peraltro prevista dall'accordo stesso per la fine del 1997.

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

Due temi emergono tra quelli sopra richiamati in ragione della loro criticità. Il primo è quello della politica dei redditi e dell'occupazione; il secondo è quello degli assetti contrattuali e, al suo interno, della rilevanza del premio di risultato nella contrattazione.

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

Nelle Considerazioni Finali del Governatore della Banca d'Italia del 30 maggio scorso ancora maggiore appare l'enfasi posta sulla flessibilità salariale come strumento di politica dell'occupazione. Il giudizio positivo sulla gestione della politica dei redditi volta al contenimento dell'inflazione si associa ad una valutazione critica circa la diffusione e dimensione del premio di risultato mediante la contrattazione decentrata. La preoccupazione sulla scarsa capacità dell'economia nazionale di creare opportunità di lavoro, in particolare nelle aree del Mezzogiorno, conduce il Governatore a sollecitare le parti sociali ad intraprendere più efficacemente il percorso previsto nel Protocollo del luglio 1993, accrescendo la quota variabile della retribuzione rispetto a quella fissa. Allo strumento del premio di risultato viene assegnata una duplice funzione: da un lato quella di ridurre il costo del lavoro nelle aree in cui i livelli della produttività sono inferiori e di rendere flessibile i costi salariali al variare della domanda del prodotto; dall'altro di innescare un circolo virtuoso tra retribuzione e produttività, volto ad accrescere la competitività delle imprese (Banca d'Italia, 1998).

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

E' legittimo domandarsi in che misura tali valutazioni e le conseguenti indicazioni si fondino su una conoscenza ed interpretazione altrettanto precise della gestione del Protocollo del Luglio 1993.

Certamente, sul terreno della politica dei redditi e del rientro dall'inflazione i risultati positivi sono evidenti: la pratica della concertazione ha consentito di conseguire i risultati auspicati. Non altrettanto è possibile affermare sul tema della politica occupazionale, ove i ritardi appaiono notevoli e molti sono ancora gli impegni non mantenuti. Notevoli dubbi sussistono pure sul terreno del mantenimento del potere d'acquisto delle retribuzioni, come emerge dalla lettura delle ultime Relazioni Annuali della Banca d'Italia (Banca d'Italia, 1995, 1996, 1997).

In merito alla contrattazione decentrata e specificamente al premio di risultato, non può non essere segnalato che la lettura dell'applicazione di quanto previsto dall'accordo sconta carenze informative notevoli¹. Recentemente sono poche le analisi che hanno cercato di contribuire alla valutazione della contrattazione aziendale sul premio di risultato dopo l'accordo del luglio 1993². In particolare, è la dimensione del fenomeno su base territoriale ristretta (locale) che deve ancora essere valutata in modo articolato, anche se proprio la base locale è certamente la più significativa data la natura decentrata e diffusa della contrattazione. Essa richiederebbe quindi particolare attenzione da parte dei ricercatori e degli operatori istituzionali.

La presente analisi si propone di fornire un contributo in questa direzione, con una indagine sulla contrattazione del premio di risultato contrattazione del premio di risultato in due specifici sistemi locali contraddistinti da relazioni industriali chiaramente differenti quanto a grado partecipativo, il territorio di Udine e quello di Bologna. La scelta di questi due sistemi locali non è affatto casuale, ma risponde all'esigenza di giungere ad una valutazione dell'introduzione del premio di partecipazione in mercati del lavoro e sistemi locali di produzione sostanzialmente diversi. E' nostra convinzione che soprattutto la comprensione su base locale del fenomeno possa contribuire al una discussione puntuale

¹ Come la Relazione Finale della Commissione Giugni non manca di segnalare, le valutazioni sulla applicazione del Protocollo si basano su colloqui ed incontri con le parti sociali e gli organi istituzionali, piuttosto che sull'esame puntuale della contrattazione effettuata a livello decentrato, basato su adeguate nonché indispensabili informazioni a livello nazionale e territoriale circa le modalità della contrattazione di secondo livello. Le stesse Considerazioni Finali del Governatore, che non mancano di fornire precisi inviti alle parti sociali, non sono accompagnate, nella Relazione Annuale, da alcuna analisi della contrattazione decentrata sul premio di risultato dopo l'accordo del luglio 1993. Ancor più significativo è il fatto che a livello decentrato sia stata avviata la fase di rinnovo della contrattazione aziendale anche sul premio di risultato senza una ricognizione puntuale delle pratiche adottate dal luglio 1993, delle modalità contrattuali introdotte per legare una quota delle retribuzioni alle performance d'impresa. Inoltre, anche in merito alla gestione di quanto previsto da quegli accordi aziendali che sanciscono la flessibilità salariale, ovvero i risultati in termini di retribuzioni erogate e crescita della competitività delle imprese, le informazioni disponibili sono estremamente scarse e non sistematiche.

² Tra queste vogliamo segnalare quella curata dal Centro Studi Confindustria (Rossi, 1997), indagine campionaria su base nazionale relativa a quattro settori industriali; quella curata da Prosperetti – Giulivi (1997), per un campione, sempre nazionale, più ridotto di imprese, soprattutto di medio-grandi dimensioni; quella curata da IRES-CGIL e Monitor Lavoro (Broglia - D'Aloia, 1997), basata su un database di fonte sindacale per quattro categorie sindacali dell'industria; infine, quella a cura del CNEL (Paolucci, 1997), anche essa su scala nazionale basata su un numero ridotto di accordi per quattro settori industriali. A queste si deve aggiungere la ricerca campionaria curata dall'ISTAT (nel 1997) per le imprese industriali i cui risultati devono ancora essere presentati.

e senza «a priori» sui risultati dell'accordo del 23 luglio 1993 e sulle modifiche eventualmente da introdurre.

Il lavoro è strutturato come segue. Il primo paragrafo è dedicato alla illustrazione di come il meccanismo del premio di risultato viene concettualizzato nell'ambito di due differenti sentieri di flessibilità nelle imprese, sottolineandone le differenti caratteristiche in un contesto di *flessibilità difensiva* e di *flessibilità innovativa* (Antonelli e Paganetto, 1998). Nel secondo paragrafo si presentano le diverse modalità mediante le quali il meccanismo premiante può essere introdotto nelle imprese, modalità che risultano dai contratti aziendali stipulati tra lavoratori ed impresa. Queste due prime sezioni rendono esplicito quindi lo schema di riferimento che viene adottato nell'analisi. Il terzo paragrafo è volto a presentare l'ambito dell'indagine e gli obiettivi interpretativi perseguiti dallo studio. I risultati relativi ai due ambiti territoriali considerati, il territorio di Udine e quello di Bologna, sono illustrati nei paragrafi quarto e quinto. Una valutazione comparativa delle due esperienze viene infine condotta nel paragrafo finale, sottolineando alcune implicazioni nel campo delle opzioni di politica.

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

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

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

Due sentieri di aggiustamento e di ridefinizione dei sistemi di impresa possono essere individuati. Da un lato, una *flessibilità* di tipo *difensivo*, basata prevalentemente sulla ricerca della competitività di prezzo delle imprese nei mercati internazionali, che si traduce spesso in politiche nazionali e di settore focalizzate sul «social dumping» (abbassamento del costo del lavoro, accrescimento delle disuguaglianze dei redditi, riduzione dei sistemi di benessere sociale, in particolare pubblici). Dall'altro, una *flessibilità* di tipo *innovativo*, centrata sulla capacità di competere su traiettorie industriali non tradizionali, sulla diffusione di sistemi di coesione sociale che favoriscano l'accrescimento culturale delle aree sociali e territoriali escluse dai processi di crescita materiale e immateriale dei sistemi economici. Una competitività che ricerca i vantaggi relativi nei mercati internazionali sul terreno dei fattori tecnologici, dei sistemi formativi, dei sistemi di inclusione e partecipazione piuttosto che su quelli di esclusione sociale e economica (Killick, 1995).

Nella prima ottica, quella della flessibilità difensiva, certamente più tradizionale, l'obiettivo è quello di rinnovare e dare nuovo slancio al modello taylorista - fordista industriale riaffermando il modello gerarchico basato sulla selezione e sul controllo. Il modello è quello che è stato efficacemente definito come «management by stress». Il coinvolgimento dei lavoratori e la condivisione agli obiettivi

d'impresa risulta indispensabile in un contesto post-fordista caratterizzato dalle esigenze crescenti di flessibilità, qualità e competitività, ma in un'ottica del tutto deterministica/autoritaria. Premi individuali, salari flessibili verso il basso e verso l'alto, pratiche di non consolidamento del premio, sono elementi importanti per consolidare l'impegno del lavoratore e la struttura gerarchica dell'impresa (Coriat, 1995).

Nella seconda ottica, quella della flessibilità innovativa, che questa ricerca assume come prioritaria, diventa cruciale il ruolo del capitale umano e in particolare le dinamiche di «coinvolgimento» dei soggetti che partecipano al processo produttivo (Cainarca - Sgobbi, 1996; Leoni - Tiraboschi - Vanoncini, 1998; Leoni - Tiraboschi - Valietti, 1998). Infatti, il vantaggio competitivo delle realtà produttive di maggiore successo sembra passare attraverso un processo interattivo e partecipativo dei lavoratori nella individuazione e soluzione dei problemi. In un contesto ormai lontano dalla *one best way* di stampo fordista-taylorista, la «nuova» efficienza dinamica richiede alle risorse umane creatività ed autonomia, da impiegarsi in un sistema nel suo complesso flessibile. La «nuova» organizzazione del lavoro prevede un generale «appiattimento» della struttura gerarchica ed una sostituzione delle funzioni tradizionali del lavoratore con le sue effettive capacità professionali e gestionali. L'autonomia del singolo lavoratore viene enfatizzata dal lavoro di gruppo, impiegato quale strumento di decentramento decisionale.

In sostanza, le imprese che si riconoscono in tale tipologia, perseguono strategie di miglioramento continuo al fine di sfruttare il vantaggio competitivo fornito dalla costante identità fra domanda ed offerta del prodotto³. Per adottare tale strategia appaiono necessari strumenti per la formazione ed il successivo coinvolgimento dei lavoratori, in modo che gli stessi non prestino semplicemente «mano d'opera» all'interno delle imprese, ma siano in grado e potenzialmente abilitati a svolgere anche azioni di *problem solving*. In questo caso si può parlare di situazione vantaggiosa per entrambe le parti: da un lato l'imprenditore potrà avere collaboratori a più stretto contatto con le dinamiche dell'impresa, dall'altro i lavoratori potranno usufruire di un sicuro miglioramento della qualità del proprio lavoro⁴.

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

³ Alcuni autori evidenziano anche come in alcuni casi tale obiettivo può essere perseguito mediante una più semplice *re-ingegnerizzazione* dei processi produttivi e distributivi (Mariotti, 1995; Leoni - Tiraboschi - Vanoncini, 1998).

⁴ Due tipologie di relazioni industriali appaiono caratterizzare questo secondo modello. La prima, tipica del modello giapponese, privilegia le relazioni contrattuali di tipo implicito ed l'esistenza di mercato del lavoro interno, ove prevalgono *long-term arrangement*, separato da un mercato del lavoro esterno, ove prevalgono invece *no long-life lasting commitments*. Il sindacato è, in tale tipologia, prevalentemente aziendale e la struttura degli incentivi è informale piuttosto che formale. Nella seconda, prevalente nell'Europa continentale, la flessibilità innovativa si basa su un processo di contrattazione esplicito fra direzione d'impresa e rappresentanze dei lavoratori ed il meccanismo degli incentivi è incorporato in precise norme contrattuali. (Coriat, 1995, pp.142-145).

strumento e riflesso dell'adozione di uno schema partecipativo dei lavoratori e del loro coinvolgimento nei processi decisionali con condivisione degli obiettivi d'impresa. In tal caso, il consolidamento del premio di risultato può costituire una delle caratteristiche che contribuiscono a rafforzare relazioni di lungo periodo tra lavoratori e impresa.

2.2 Competitività e partecipazione economica: quale spazio per il premio di risultato ?

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

A) incentivazione dello «sforzo lavorativo»⁵, crescita della produttività, e conseguente redistribuzione degli incrementi di produttività;

B) suddivisione del »rischio« d'impresa tra proprietà e lavoratori;

C) incremento della competitività dell'impresa mediante meccanismi «partecipativi».

Il primo obiettivo (A) può essere individuato in un approccio di pura incentivazione. Infatti, il perseguimento della redistribuzione degli incrementi di produttività aziendale è reso possibile mediante una retribuzione incentivante, fondata su indicatori di produttività fisica e parametri o variabili individuali che misurano l'utilizzo della *linea produttiva* (volumi produttivi, produttività del lavoro, scarti, ecc.) e l'impegno del singolo lavoratore, o di gruppi di lavoratori, sul luogo di produzione (Akerlof – Yellen, a cura di, 1986; Cable – Wilson, 1989, 1990; Cahuc - Dormont, 1992). Inoltre, tali incentivi vengono generalmente intesi come completamente reversibili (assenza di consolidamento e di qualsiasi forma di «minimo garantito»)⁶.

Il secondo obiettivo (B) si afferma prevalentemente in concomitanza della crescita nella incertezza di mercato che l'impresa si trova ad affrontare. A fronte di ciò, l'impresa opera in modo tale da coprire il rischio economico di mercato mediante tutti quegli strumenti che possono accrescere la flessibilità ed adattabilità di breve periodo nell'impiego dei fattori di produzione e delle loro remunerazioni, oltre che intervenendo nella struttura del processo produttivo, esternalizzando fasi od interi processi per modificare il *mix* tra costi di «coordinamento» interno all'impresa e costi di «transazione». La variabilità di una quota della remunerazione del lavoro è intesa in questo ambito come strumento di suddivisione del rischio economico di mercato con gli agenti che contribuiscono alla produzione dei beni o servizi, legando il salario ad indicatori dell'andamento economico dell'impresa desunti dal bilancio aziendale (Ichino, 1989)⁷.

⁵ Ovvero, efficienza lavorativa, individuale e/o di gruppo.

⁶ In particolare, si rileva che i premi devono essere commisurati a parametri effettivamente significativi e rappresentativi dell'andamento produttivo ed inoltre, devono essere di carattere completamente variabile e reversibile per non trasferire costi e benefici di un anno su un orizzonte temporale più ampio (Felicetti, 1995).

⁷ Tale metodo può essere considerato alternativo a quello più tradizionalmente adottato basato sulla distribuzione di «premi a tantum» decisi unilateralmente dall'impresa sulla base del risultato economico conseguito ed erogati più o meno individualmente. In modo similare, la variabilità della retribuzione può essere ricondotta più semplicemente alla «ability to pay» dell'impresa, legata al successo di mercato ed alle prospettive di crescita economica dell'impresa stessa in un contesto in cui prevale l'incertezza (Prosperetti - Ravanelli - Caironi, 1996), con l'obiettivo esplicito di rendere maggiormente flessibili il costo del lavoro rispetto ai risultati di mercato.

Il terzo obiettivo (C) del nuovo regime contrattuale è invece costituito dalla ricerca di una maggiore competitività dell'impresa mediante la stipulazione di accordi di contrattazione decentrata che prevedono il premio di partecipazione. Questo è un percorso più recente, ma con effetti molto significativi sui processi contrattuali. Nel caso in esame la competitività ricercata non è esclusivamente «di prezzo» ed il fine macroeconomico è quello di migliorare la competitività dell'intero sistema attraverso un maggior livello di efficienza aziendale⁸. L'incerto legame fra incremento della produttività ed adozione di schemi di «gainsharing» induce alcuni autori ad enfatizzare il contenuto «partecipativo» degli accordi di secondo livello, utili ad incrementare il senso di appartenenza e la motivazione del lavoratore (Brusco - Solinas, 1997)⁹. Per ottenere questo risultato si dimostrano inefficaci gli accordi aziendali formulati esclusivamente con le modalità indicate dai proponenti della «incentivazione salariale»¹⁰. Infatti, il sistema contrattuale adottato deve prevedere la negoziazione della qualità del lavoro, delle nuove forme di organizzazione del lavoro e della co-determinazione degli obiettivi strategici dell'impresa; inoltre, la quota salariale erogata deve rientrare nel salario strutturale per premiare in modo irreversibile la qualità della prestazione. Oltre la costruzione di un apposito sistema di relazioni industriali è la stessa tipologia delle variabili impiegate per la determinazione del salario a dover subire un processo di rinnovamento.

I tre obiettivi sopra richiamati non sono necessariamente fra loro mutualmente esclusivi.

Anzitutto, l'obiettivo incentivazione e l'obiettivo suddivisione del rischio derivano da motivazioni differenti che possono coesistere all'interno dell'impresa e che storicamente assumono specifica importanza nel contesto economico, di mercato e di relazioni industriali nel quale l'impresa stessa opera. Essi possono essere perseguiti coniugando gli strumenti del premio di risultato e della variabilità del salario, ovviamente con pesi differenziati a seconda della rilevanza delle motivazioni che ne sono alla base. Vi è da notare tuttavia che gli strumenti previsti secondo le due tipologie possono risultare tra loro in conflitto. Infatti, gli schemi incentivanti richiedono per essere efficaci che il singolo lavoratore o l'insieme dei lavoratori percepiscano chiaramente i risultati conseguiti grazie alla crescita del loro sforzo lavorativo, per cui risulta necessario legare il premio di risultato ad indicatori e parametri tecnico-produttivi che rendano evidente il nesso con tale sforzo lavorativo. Gli schemi centrati sulla suddivisione del rischio richiedono invece che il premio di risultato sia collegato alla performance di mercato dell'impresa, e quindi ad indicatori e parametri preferibilmente desunti dal bilancio aziendale i quali possono risultare anche indipendenti dall'impegno del lavoratore nel processo produttivo. Qualora l'impresa tenda a perseguire entrambi gli obiettivi, incentivazione e suddivisione del rischio, con un opportuno *mix* nel legame tra premio di risultato ed indicatori di

⁸ «[...] Le parti prendono atto che, in ragione della funzione specifica ed innovativa degli istituti della contrattazione aziendale e dei vantaggi che da essi possono derivare all'intero sistema produttivo attraverso il miglioramento dell'efficienza aziendale e dei risultati di gestione [...]» (Protocollo Governo-Parti Sociali 23 luglio 1993, articolo 3, comma 2).

⁹ Il maggiore coinvolgimento dei lavoratori si propone infatti come un elemento fondamentale nel permettere il raggiungimento di una elevata competitività aziendale (Ichniowski - Shaw, 1995; Antonelli - Leoni, 1997) fondata sulla *flessibilità innovativa* anziché *difensiva* (Killick, 1995).

¹⁰ Tale affermazione trova riscontro anche in alcune analisi empiriche che mostrano come l'adozione di schemi «incentivanti e di distribuzione» non conducano ad analoghi risultati positivi realizzati con schemi «partecipativi», mediante i quali i lavoratori usufruiscono di una qualche forma di partecipazione al controllo aziendale. Fra gli altri si veda, ad esempio, OECD (1995) e Cable (1988).

produttività e redditività, vi è la possibilità che emerga un significativo *trade-off* tra l'efficacia dei due meccanismi: tanto più forte sarà il grado di suddivisione del rischio, tanto più debole risulterà l'incentivo per il lavoratore a produrre lo sforzo lavorativo richiesto; tanto maggiore sarà la percezione del lavoratore dei risultati produttivi conseguiti in virtù del suo contributo, tanto minore si dimostrerà la possibilità per l'impresa di scaricare parte del rischio di mercato anche sui lavoratori, e quindi di flessibilizzare il costo del lavoro in relazione all'ambiente esterno all'impresa (Ichino, 1989)¹¹.

Con implicazioni ancora più significative è il discorso per quanto riguarda l'obiettivo partecipazione. In tale caso, qualora l'obiettivo perseguito dall'impresa sia quello della suddivisione del rischio, alla partecipazione economica non dovrebbe essere disgiunta quella partecipazione di tipo gestionale che può esplicarsi certamente a vari livelli, ma che non può esimersi dal riguardare anche le scelte che vanno ad influenzare i risultati di mercato dell'attività di produzione (Einaudi, 1949; Baglioni, 1995). In tal senso, la partecipazione economica si dovrebbe tradurre anche in forme maggiori di democrazia industriale, di tipo sostanziale e non solo formale. Ad avvalorare tale esigenza, vi è anche la constatazione che il grado di incertezza di mercato non necessariamente è una variabile totalmente esogena rispetto alle decisioni assunte dall'impresa. Infatti, le stesse scelte aziendali collocano l'impresa in contesti di mercato più o meno incerti, più o meno rischiosi, per cui se parte della retribuzione dipende dai risultati di mercato in un contesto di incertezza endogena¹², 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 differente¹³. Qualora, invece, l'obiettivo perseguito sia principalmente quello incentivante, il coinvolgimento dei lavoratori nel campo dell'organizzazione del lavoro, delle modifiche del modo di lavorare, della gestione del ciclo produttivo, dell'acquisizione ed accrescimento di professionalità, dovrebbe divenire parte della politica di gestione delle risorse umane nell'impresa, al fine di innescare il circolo virtuoso tra flessibilità produttività, retribuzione incentivante, sforzo lavorativo, crescita della produttività (Mariotti, a cura di, 1995; Kruse, 1993; Carstensen – Gerlach – Hubler, 1995). L'esigenza di partecipazione diviene ancor più rilevante considerando che sempre più le pratiche di controllo tayloristiche del lavoro (gerarchico-funzionali), che consentirebbero una gestione di incentivi di prestazione individuali basati sul comportamento, sono sostituite all'interno dell'impresa da pratiche che enfatizzano la capacità di controllo e di intervento dei lavoratori sulla organizzazione del processo produttivo e sul conseguimento di risultati concordati. A seconda di quale sia l'obiettivo perseguito dall'impresa e gli

¹¹ Un analogo *trade-off* era già stato posto in evidenza nel lavoro di Estrin - Grout - Wadhvani (1987), in quel caso con riferimento al risultato macroeconomico *à la* Weitzman vs. risultato microeconomico di tipo incentivante: per realizzare una minore pressione inflazionistica ed un maggiore volume di occupazione occorre che gli *insiders* siano esclusi da qualsiasi forma partecipativa di tipo gestionale dentro l'impresa in modo tale che risulti favorito l'ingresso degli *outsiders*, mentre l'effetto incentivante si realizza proprio in virtù di un coinvolgimento partecipativo degli *insiders* nelle decisioni aziendali.

¹² Si veda al riguardo Ichino (1989).

¹³ Se da un lato la suddivisione del rischio può condurre l'impresa ad effettuare scelte relativamente più rischiose, dall'altro i lavoratori potrebbero essere portati a preferire scelte meno rischiose. Tale possibilità non è comunque un risultato necessario della partecipazione economica e quindi portatore di potenziale conflitto qualora si abbia anche partecipazione gestionale, essendo soggetta al diverso grado di avversione al rischio dell'impresa e dei lavoratori, ai costi associati alla realizzazione degli stati sfavorevoli per l'impresa e per i lavoratori, al valore atteso dell'utile per l'impresa e della retribuzione per il lavoratore. Si veda Ichino (1989).

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

3. La tipologia degli indicatori ed altre caratteristiche dei contratti

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

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

I. indicatori di redditività aziendale, tesi ad individuare l'andamento delle performance economico-finanziarie dell'impresa sul mercato del prodotto¹⁴;

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 di «suddivisione del rischio» ed «incentivanti» di tipo tradizionale, 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 III gruppo sono stati inseriti anche indicatori di qualità o utilizzo dei materiali, nel caso in cui il miglioramento di tali variabili sia espressamente collegato a processi di riorganizzazione che prevedano un diretto coinvolgimento dei lavoratori dell'impresa. Infatti, sono considerati indicatori del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi produttivi anche quelle variabili atte a rilevare le capacità dei lavoratori di creare una maggiore integrazione delle fasi di lavorazione (assunzione di responsabilità, lavoro in gruppo, ecc.).

Naturalmente l'analisi non può esaurirsi nell'esame degli indicatori adottati, ma si estende ad altre caratteristiche degli accordi, caratteristiche che sono di fondamentale importanza per valutare il diverso impiego di meccanismi incentivanti, di suddivisione del rischio e di tipo partecipativo previsti dalla contrattazione. Tra questi vi sono:

- a) i parametri adottati per la erogazione individuale del premio;
- b) le finalità perseguite con l'accordo;
- c) l'ambito di impostazione dell'accordo;

¹⁴ In questa categoria sono stati inseriti tutti gli indicatori per i quali risulta particolarmente significativo il collegamento con una voce del bilancio aziendale.

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

Nel nostro studio, le informazioni derivanti dalle modalità incorporate nei contratti vengono quindi impiegate per costruire specifici indici sintetici che consentono di individuare la prevalenza dei *meccanismi di incentivazione e/o di suddivisione del rischio* nelle imprese che hanno adottato il premio di risultato, e verificarne l'eventuale *contenuto partecipativo*.

4. Ambito e finalità dell'analisi

Obiettivo principale dell'analisi è quello di analizzare la contrattazione aziendale sul premio di risultato in uno specifico contesto locale, al fine di individuare l'eventuale prevalere di una flessibilità salariale tradizionale oppure di una flessibilità salariale partecipativa, di una «via bassa» o di una «via alta» alla flessibilità.

L'ambito della ricerca è costituito dalla contrattazione decentrata, inerente esclusivamente alla erogazione di salario variabile, effettuata nelle imprese presenti nei territori di Udine e di Bologna. Il primo rappresenta certamente un importante sistema locale del nord-est italiano che ha conseguito innegabili risultati positivi negli anni ottanta ed in particolare novanta in termini di crescita economica e dinamica occupazionale, fondando tali risultati sull'accrescimento della competitività di prezzo delle proprie produzioni. Il secondo è invece tradizionalmente inteso come un sistema che ha basato il successo economico su caratteristiche comparativamente più partecipative del proprio tessuto produttivo, e che è spesso indicato come modello di sviluppo per altre aree industriali in ambito internazionale nonostante abbia mostrato performance meno brillanti negli anni più recenti. Entrambi sono contraddistinti da una prevalenza di piccole e medie imprese le quali destinano gran parte della loro produzione in mercati internazionali altamente concorrenziali.

L'analisi da noi condotta ha seguito un percorso predefinito per cercare risposte alle tre seguenti questioni.

A) Anzitutto, con i contratti stipulati dal 1993 si è cercato di privilegiare meccanismi di incentivazione o, piuttosto, meccanismi di suddivisione del rischio ? Ed in quale misura ciò sembra avvenuto ?

B) In secondo luogo, la contrattazione di secondo livello sul salario variabile prevede anche un meccanismo di partecipazione dei lavoratori alle decisioni d'impresa (partecipazione economica e gestionale), oppure riformula esclusivamente tradizionali modelli di incentivazione salariale e/o prevede nuovi strumenti di suddivisione del rischio d'impresa ?

C) Infine, l'applicazione della fase di contrattazione di secondo livello prevista dall'accordo del 23 luglio 1993 lascia intravedere un mutamento nelle relazioni industriali nelle imprese ove sono stati introdotti meccanismi premianti ?

L'analisi della contrattazione di secondo livello sul salario variabile non consente certo di verificare se all'interno delle imprese dei territori considerati si sia o meno creato un clima di effettiva partecipazione. Infatti, le caratteristiche dei contratti stipulati devono essere verificate anche alla luce della applicazione stessa degli accordi. Ciò può essere realizzato soltanto esaminando la gestione dell'accordo sino al termine del periodo contrattuale e la fase del suo rinnovo.

Tuttavia, l'indagine empirica sugli accordi di contrattazione decentrata qui presentata può contribuire a realizzare un obiettivo intermedio: giungere ad una valutazione del recepimento o meno, all'interno dei luoghi di lavoro, di quella prima forma di partecipazione economica e gestionale al momento basata principalmente su strumenti di carattere salariale, concordata fra le parti sociali nel luglio del 1993. In attesa di ulteriori sviluppi per la realizzazione di un nuovo modello di relazioni industriali effettivamente basato sulla cooperazione, è importante analizzare il fenomeno della partecipazione a livello microeconomico, evidenziando le caratteristiche dello stesso in funzione anche dell'obiettivo macroeconomico perseguito¹⁵.

Inoltre, l'analisi delle modalità contrattuali da noi condotto è stato accompagnato da una indagine che, pur con le differenti metodologie, ha consentito di accrescere il set informativo a disposizione dell'analisi interpretativa. Per il territorio di Udine è stato possibile realizzare una indagine mediante questionario sottoposto alle rappresentanze dei lavoratori in tutte le imprese ove è stata introdotta flessibilità salariale di tipo partecipativo. Per il territorio di Bologna si è fatto uso invece dei dati di bilancio di un campione casuale di imprese al fine di individuare mediante analisi econometrica le motivazioni e le determinanti che stanno alla base dell'adozione di schemi premianti.

5. Risultati dell'analisi per il territorio di Udine¹⁶

Il campo d'indagine è rappresentato dalla contrattazione aziendale del salario variabile effettuata nel territorio di Udine dopo il 1993 (Tav.1.1-1.3). Il metodo di indagine è stato duplice.

Anzitutto, si è trattato di esaminare le modalità, previste nei 90 contratti stipulati dal gennaio 1994 all'aprile 1998, con le quali la variabilità della retribuzione è collegata ai risultati conseguiti dalle imprese. Con questa prima analisi si è cercato di individuare le diverse modalità (*incentivazione* vs. *suddivisione del rischio*) che possono essere dedotte dai contratti aziendali sottoscritti, ed individuare il differente grado partecipativo.

In secondo luogo, sono state esaminate le caratteristiche delle imprese ove tale contrattazione è stata effettuata, la loro struttura occupazionale, il loro grado di avanzamento tecnologico, il livello di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali ed il grado di partecipazione dei lavoratori nell'impresa,

¹⁵ La ricerca di una maggiore competitività delle imprese nazionali, tramite lo sviluppo delle forme di partecipazione dei lavoratori è alla base dello stesso accordo del luglio 1993 ed è ripresa da molti economisti. Si veda, ad esempio, Brusco - Solinas (1997).

¹⁶ Per un esame dettagliato si rinvia a Fabbri - Pini (1998).

le modalità e le motivazioni alla base della contrattazione aziendale sull'organizzazione del lavoro e sul salario variabile, il clima aziendale precedente e successivo all'accordo sul premio di risultato. A tal fine è stata realizzata una raccolta di informazioni tramite questionario sottoposto alle rappresentanze sindacali aziendali, delegati e funzionari di categoria, in 84 delle 90 imprese ove è stata realizzata la contrattazione sul salario variabile. L'elaborazione statistica delle informazioni raccolte e l'analisi congiunta con le modalità contrattuali hanno consentito di giungere ad una più precisa individuazione del carattere della flessibilità salariale basata sul premio di risultato prevalente nelle imprese del territorio.

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

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

Ciò avviene in un contesto nel quale le imprese esaminate appaiono, a parere delle rappresentanze dei lavoratori, non particolarmente innovative dal punto di vista organizzativo – produttivo – commerciale, imprese in cui la partecipazione formale dei lavoratori è praticamente assente, mentre quella informale riguarda prevalentemente temi essenziali (il salario) per il sindacato ed è spesso di tipo gerarchico per la direzione d'impresa. Inoltre, le pratiche sindacali dal lato delle rappresentanze dei lavoratori adottate in ciascuna di tali imprese, sia quelle di tipo difensivo che di tipo positivo, non appaiono riflettersi nelle modalità contrattuali del premio di risultato, le quali sembrano «impermeabili» rispetto all'agire sindacale. L'impatto della contrattazione e della gestione del premio di risultato non appare inoltre aver apportato un miglioramento al clima aziendale, almeno in senso partecipativo, anzi sembra emergere una invarianza del clima o peggio una tendenza verso il rafforzamento di pratiche di tipo gerarchico.

5.2 Analisi delle modalità contrattuali

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

Con riferimento all'analisi degli indicatori impiegati, appare significativo: a) il ridotto impiego di indicatori di efficacia-efficienza del processo produttivo (6,19%); b) un elevato utilizzo di indicatori tradizionali di produttività (62,38%); c) il consistente impiego di indicatori desunti dai bilanci aziendali (31,43%) (Graf.1.1-1.3).

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

A. Impiego degli indicatori di redditività decisamente più elevato nel comparto dei servizi privati mentre, nei settori industriali, prevalgono indicatori di produttività, così come nel settore dei servizi non di mercato. A questo si aggiunge una concentrazione nell'utilizzo di una tipologia di indicatori in particolari settori¹⁷.

B. Le imprese di minori dimensione (meno di 50 addetti) optano per indicatori del gruppo I (redditività) più frequentemente di quanto facciano le imprese di media dimensione (tra 50 e 200 addetti). Sembrerebbe quindi che le imprese di minore dimensione, con minori costi di coordinamento e maggiori costi di transazione, preferiscano sottoscrivere accordi che prevedono una maggiore suddivisione del rischio con i lavoratori, almeno a giudicare dall'impiego di indicatori di redditività. Gli indicatori di produttività sono invece più diffusi nelle imprese di classe dimensionale media, dove sembra prevalere una modalità di tipo incentivante piuttosto che di suddivisione del rischio. Tale modalità è però associata ad una scarsa diffusione di aspetti partecipativi, considerando la bassa quota di indicatori del III gruppo utilizzati da tali imprese. Si tratta quindi di una modalità incentivante di tipo fortemente tradizionale piuttosto che con connotati partecipativi.

C. L'esame per categoria sindacale permette invece di rilevare alcuni comportamenti specifici. La categoria dei Chimici non adotta alcun indicatore del III gruppo (efficacia-efficienza), utilizzando prevalentemente variabili tradizionali correlate alla produttività del lavoro. Vi sono categorie che, rispetto al comportamento medio, non sembrano particolarmente avverse a sottoscrivere contratti che prevedono la *suddivisione del rischio* tra lavoratori e impresa, almeno a giudicare dagli indicatori impiegati: tra i servizi privati, Bancari-Telecomunicazioni, e Commercio; nell'industria, Alimentaristi, Poligrafici, Tessili, Edili-Legno, ma soprattutto quest'ultima per la numerosità degli accordi e degli indicatori impiegati. Maggiormente orientate a favorire meccanismi *incentivanti* tradizionali, sono invece categorie quali Agricolo, Chimici, Metalmeccanici, Sanità, ed ancora Poligrafici e Edili-Legno, che escludono accordi che prevedono indicatori di efficacia-efficienza (Gruppo III). Infine, solo i Tessili nell'industria e la Sanità nei servizi prevedono l'utilizzo significativo di indicatori del III gruppo, dalle caratteristiche «potenzialmente» *partecipative*.

¹⁷ Gli indicatori del gruppo 1 (redditività) sono in particolare impiegati nei settori alimentare (DA) e bancario (J), ed in minor misura anche in quello del commercio (G), della fabbricazione dei prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi (DI) e della fabbricazione della pasta-carta, della carta, stampa, editoria (DE); gli indicatori del gruppo 2 (produttività) sono invece estremamente diffusi nel settore agricolo (A), in quello della gomma (DH) e della sanità (N), ed inoltre risultano prevalenti in molti settori industriali; gli indicatori del gruppo 3 (efficacia-efficienza) sono invece presenti in modo significativo solo nei contratti dei settori tessile e dell'abbigliamento (DB), commercio (G) e sanità (N).

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

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

Quanto alle finalità degli accordi di salario variabile, si rileva una elevata frequenza di accordi ove non vengono esplicitamente dichiarati gli obiettivi che si intende perseguire (27% dei casi). Al contempo appaiono frequentemente ricercati obiettivi di miglioramento della redditività (42%) e della produttività (49%). Obiettivi espliciti di miglioramento della partecipazione e/o del coinvolgimento dei lavoratori sono presenti in poco meno di un terzo degli accordi esaminati.

Gli obiettivi dichiarati dall'accordo, quando presenti, sono comunque numerosi: nel complesso vengono dichiarati ben 169 obiettivi per i 67 accordi, con una media di 2,52 obiettivi per accordo. La scarsa attenzione al «dimensionamento» degli obiettivi risulta in parte confermata dalla distribuzione delle finalità in funzione della classe dimensionale delle imprese¹⁸. A ciò si deve aggiungere la presenza di una elevata differenziazione nella distribuzione delle finalità in funzione della categoria sindacale, anche se appare difficile interpretare le ragioni di tale differenziazione, ed in che misura essa dipenda dall'azione dell'impresa (o dell'associazione imprenditoriale) o del sindacato che interviene territorialmente nella stipula dell'accordo. Ciò che emerge è, comunque, la rilevanza della categoria sindacale nel determinare le caratteristiche dell'accordo.

La molteplicità degli obiettivi dichiarati, e perseguiti mediante l'erogazione del salario variabile indica quindi una scarsa attenzione al problema del «dimensionamento» ottimale dell'accordo in funzione dell'obiettivo desiderato. Si rileva inoltre una certa incoerenza fra finalità previste nell'accordo ed indicatori impiegati nello stesso¹⁹. Per ogni specifico accordo, la sovrapposizione di obiettivi ed indicatori utilizzati non è sempre assicurata.

¹⁸ Infatti, la classe dimensionale non appare influenzare in alcun modo, neppure per quanto riguarda le piccole imprese (<50 addetti), la scelta degli obiettivi da indicare come perseguibili. Le imprese di ridotte dimensioni non dichiarano finalità maggiormente attente al tema della redditività rispetto a quanto sembrano fare le imprese di medie dimensioni; piuttosto sembra esistere un comportamento asimmetrico. Al contempo, le imprese di medio-grandi dimensioni (superiori a 200 addetti) dichiarano finalità più specifiche, e prevalentemente orientate ad accrescere la produttività. L'obiettivo partecipazione è invece più diffuso tra le imprese piccole e medio-piccole.

¹⁹ Sul totale degli obiettivi dichiarati, quelli di redditività pesano per il 21.3%, quelli di produttività per una quota di poco superiore, pari al 24.8%, mentre gli indicatori maggiormente utilizzati appartengono al Gruppo 2 (62,38%), con una quota ben superiore rispetto a quella relativa agli indicatori del Gruppo 1 (31.43%). La partecipazione viene dichiarata in un certo

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

Relativamente al personale coinvolto dall'accordo di salario variabile, si rileva un elevato tasso di esclusione di alcune tipologie di lavoratori. Per diversi settori o categorie sindacali, un elevato numero di accordi presenta la ripartizione del salario esclusivamente fra il personale assunto a tempo indeterminato, escludendo il personale assunto con CFL e in prova. Solamente in poco più della metà dei casi (58,2%), il premio coinvolge tutti i lavoratori dipendenti dell'impresa. Tra le cause di tale risultato è possibile individuare: a) elevato potere degli *insider*, orientato alla esclusione dal percepimento della retribuzione di tipo variabile del personale assunto con forme di contratto «atipiche» che presentano in genere un modesto tasso di «sindacalizzazione»; b) volontà delle imprese di mantenere basso il costo del lavoro escludendo dal premio di risultato quella fascia di lavoratori che non hanno ancora acquisito un rapporto di lavoro di lungo periodo; c) presenza in alcuni settori non industriali (agricoltura, commercio, ecc.) di lavoratori «stagionali», assunti con contratti a tempo determinato, forse ritenuti non in grado di contribuire a risultati utili per le imprese ed esclusi quindi dal percepimento del premio di partecipazione.

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

numero di casi (con un peso del 15,38%), ma l'impiego degli indicatori del Gruppo 3 non raggiunge una quota così elevata (6,19%).

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

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

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

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

5.2.1 Gli indici sintetici

L'analisi condotta sulle modalità contrattuali trova una efficace rappresentazione negli indici sintetici partecipazione, suddivisione del rischio e incentivazione, evidenziando la superiore rilevanza del settore di appartenenza dell'impresa e quindi anche della categoria sindacale che contrae l'accordo, rispetto a quella esercitata dalla classe dimensionale (Graff.2.1-5.3).

Il grado di partecipazione previsto dagli accordi è particolarmente modesto. Un elevato valore dell'indice sintetico è osservabile nel settore e nella categoria della sanità, ove occorre però ricordare l'incerto effetto partecipativo indotto dalle forme di applicazione di alcuni indicatori. In tutti gli altri casi, il valore dell'indice risulta particolarmente basso, marcando un quadro di non-partecipazione²⁰. Se si esamina l'influenza della classe dimensionale, si osserva una ben scarsa eterogeneità. Deve essere osservato, inoltre, come la partecipazione si espliciti sostanzialmente nella «*forma*» dell'accordo, ovvero nelle modalità che descrivono il meccanismo di verifica, le finalità e, in minor misura, il personale coinvolto. Viceversa, dal punto di vista dei «*contenuti*», gli indicatori impiegati, le caratteristiche di completa reversibilità del salario, il consolidamento, ed i parametri impiegati, evidenziano un impiego piuttosto tradizionale (quindi di incentivazione classica) di tali schemi retributivi.

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

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

In sintesi sembra emergere, quindi:

- 1) una elevata propensione ad adottare forme di incentivazione tradizionale, piuttosto che di suddivisione del rischio;
- 2) un livello di partecipazione previsto dagli accordi generalmente modesto;

²⁰ Con riferimento alla categoria sindacale, un valore modesto si ha per gli Alimentaristi, per il Commercio e per i Tessili, ma in negativo si contraddistinguono i Poligrafici ed ancor più la categoria Agricolo, con livelli estremamente bassi di partecipazione.

3) la propensione di alcune imprese appartenenti a determinati settori ad associare schemi di incentivazione tradizionale con altri tesi a realizzare una ripartizione del rischio d'impresa con i lavoratori.

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

4) assenza di un qualsiasi *trade-off* fra suddivisione del rischio ed incentivazione, indicatore di una non ben definita volontà delle parti sociali nella scelta di opportuni accordi in relazione al perseguimento di precisi obiettivi aziendali;

5) esistenza di un significativo *trade-off* negativo fra partecipazione e suddivisione del rischio, che evidenzia il tentativo di trasferire parte del rischio aziendale sui lavoratori a fronte di una ben modesta «concessione» sul versante della partecipazione di carattere economico e gestionale;

6) ridotto *trade-off* tra meccanismo di incentivazione (livello elevato) e grado di partecipazione (livello modesto), ma al contempo evidente preferenza da parte delle imprese nell'impiego di schemi di incentivazione di tipo tradizionale rispetto a schemi retributivi con caratteristiche maggiormente partecipative.

5.3 Risultati derivanti dal questionario²¹

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

Anzitutto, dall'analisi delle aspettative dei rappresentanti dei lavoratori emerge che tali imprese sono generalmente considerate in buono «stato di salute» sul fronte della redditività, fortemente orientate a migliorare le loro esportazioni e la produttività. La rappresentazione che emerge lascia comunque intravedere la presenza di margini significativi di contrattazione sul salario variabile in termini di *ability to pay* delle imprese.

In secondo luogo, nelle imprese considerate, il grado e la complessità delle innovazioni adottate non appaiono estremamente elevate e significative. La ripartizione dell'innovazione in quattro differenti tipologie (mutamenti organizzativi, tecnici, commerciali, di prodotto), evidenzia comunque che tali imprese introducono principalmente innovazioni di prodotto e di tipo tecnico (modificando il rapporto capitale/lavoro ed incidendo sul *mix* del fattore lavoro impiegato), queste ultime prevalentemente orientate a ridurre la quantità di lavoro richiesta per unità di prodotto, anche se piuttosto diffuse sono anche le innovazioni di tipo organizzativo e commerciali. Considerando le classi dimensionali, la propensione all'innovazione cresce all'aumentare della classe dimensionale; soprattutto appare in crescita la modalità organizzativa e commerciale, mentre le altre due modalità vengono utilizzate significativamente in modo indifferenziato da imprese di diversa classe dimensionale.

Con riferimento ad alcune caratteristiche inerenti l'organizzazione del lavoro all'interno delle imprese, in generale si rilevano solamente pochi casi, peraltro concentrati in alcuni settori (metalmecanici e tessili), nei quali sono effettuate modifiche alla articolazione degli orari di lavoro congiuntamente alla stipulazione dell'accordo di salario variabile. Inoltre, la complessità della

²¹ Per un esame dettagliato, si rimanda a Fabbri – Pini (1998).

organizzazione del lavoro, misurata come quantità media delle modalità della articolazione degli orari adottata, appare significativa, ma non generale, essendo fortemente collegata alla appartenenza di una determinata impresa ad un particolare settore (chimici e sanità).

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

Particolarmente significativi sono i risultati ottenuti con riferimento alle tipologie di partecipazione presenti all'interno delle imprese. Nel complesso, gli indici di partecipazione evidenziano un basso grado di coinvolgimento dei lavoratori e delle loro organizzazioni nelle attività aziendali. Tale partecipazione appare sostanzialmente di tipo *informale*, prevalendo in tutti i settori alcune forme di partecipazione delle organizzazioni dei lavoratori ed iniziative imprenditoriali per il coinvolgimento dei dipendenti a fini partecipativi, mentre l'istituzione di una partecipazione di tipo *formale* all'interno delle imprese risulta assai rara. Riguardo alle specifiche modalità di partecipazione, per la *partecipazione delle organizzazioni dei lavoratori* la modalità più indicata è certamente quella relativa alle retribuzioni, a cui segue quella relativa alla organizzazione del lavoro, mentre non vi è riscontro di modalità più impegnative e complesse, quali decisioni su investimenti e razionalizzazione degli impianti, relative all'impiego delle risorse umane, riguardanti la formazione professionale, oppure su aspetti innovativi di processo o di prodotto. La *partecipazione formale* si limita generalmente a consultazioni regolari tra lavoratori e direzione ed in ben pochi casi si estende a forme più «forti» quali istituzione di commissioni bilaterali. A conferma del debole grado partecipativo esistente nelle imprese, le *iniziative delle direzioni aziendali per il coinvolgimento* dei lavoratori appaiono principalmente di tipo gerarchico su singoli individui e gruppi di lavoro.

Sulla base dei precedenti riscontri, si può delineare il seguente schema: se da un lato, un grado ridotto di innovazione può condurre ad una organizzazione del lavoro estremamente semplice ed alla non ricerca di partecipazione da parte dei lavoratori, concludendosi infine con una retribuzione flessibile fondata sulla suddivisione del rischio o incentivante in modo tradizionale, dall'altro un elevato grado di innovazione ed una organizzazione del lavoro complessa che richiedono un altrettanto elevato coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori non sempre conducono ad accordi di tipo «partecipativo». Il coinvolgimento si presenta sotto forma di iniziative delle direzioni aziendali di tipo prevalentemente gerarchico o, nel migliore dei casi, consultivo, a cui si associa anche un coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori su aspetti retributivi. Ciò risulterà confermato anche

da una analisi di tipo quantitativo, da cui emerge che mentre il grado (molto basso) di partecipazione previsto dal contratto di premio di risultato viene positivamente influenzato dalla partecipazione di tipo formale nelle imprese (anche essa particolarmente scarsa), la (elevata) modalità contrattuale incentivante (cioè, il grado di incentivazione tradizionale previsto dal contratto) è indifferente rispetto alle modalità partecipative ed al loro grado, mentre il grado di suddivisione del rischio è addirittura negativamente influenzato dalle iniziative di tipo partecipativo assunte dalle direzioni aziendali.

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

Anzitutto, con riferimento alle motivazioni che hanno indotto la direzione aziendale e le organizzazioni dei lavoratori alla stipulazione di un accordo sulle retribuzioni si evince che la motivazione prevalente è quella di accrescere la *produttività*, ed in secondo luogo di aumentare la *redditività* o favorire il grado *partecipativo*²². Al contempo, tutti gli indici delle motivazioni previste per la contrattazione aziendale delle retribuzioni appaiono correlati all'indice sintetico di incentivazione, fattore che evidenzia come la ricerca di una qualsiasi motivazione di miglioramento delle performance aziendali induca le imprese ad intraprendere accordi con caratteristiche tipiche della incentivazione tradizionale²³.

In secondo luogo, si manifesta nelle imprese un certo grado di *razionalizzazione di un eventuale conflitto distributivo* successivo alla stipulazione dell'accordo di salario variabile. In alcune imprese di determinati settori o categorie (precisamente, Metalmeccanici, Chimici ed Edili-Legno) successivamente alla stipulazione di un accordo di salario variabile, considerata la modesta o nulla quota salariale derivante dalla scarsa performance dell'impresa, è stata erogata ugualmente una quota di salario una-tantum per evitare un clima di insoddisfazione fra i lavoratori²⁴. I comportamenti individuati suggeriscono la seguente considerazione: in buona parte dei casi ove sono stati stipulati accordi di salario variabile che prevedono quasi esclusivamente un meccanismo del tipo suddivisione del rischio di impresa, impiegando quindi indicatori desunti dai bilanci aziendali, si è resa opportuna una ulteriore erogazione salariale, dimostrando la prevalenza delle relazioni sindacali sul tentativo di *risk-sharing* esercitato dalle imprese e concordato comunque inizialmente dalle parti sociali in sede contrattuale. Ciò è avvenuto in particolare nelle piccole imprese, probabilmente a causa della maggiore diffusione fra queste di accordi orientati alla suddivisione del rischio.

In terzo luogo, con riferimento specifico al clima di relazioni industriali, un atteggiamento puramente difensivo mantenuto dalle organizzazioni dei lavoratori a fronte delle richieste effettuate dai

²² La rilevanza dell'obiettivo *produttività* risulta evidente anche dalla relazione esistente fra questo e la quota di indicatori di produttività impiegati nell'accordo. Esclusivamente la motivazione di produttività è associata all'impiego di opportuni indicatori di performance aziendale, mentre, nel caso della redditività e della partecipazione, l'impiego di indicatori rispettivamente del I e del III gruppo non è certamente da collegare alle motivazioni alla base degli accordi di salario variabile.

²³ Occorre sottolineare come in alcuni casi si siano osservate risposte «personalizzate», cioè indicate direttamente dall'intervistato, alla motivazione che ha indotto alla stipulazione di un accordo di salario variabile; fra queste prevale decisamente il «mantenimento del potere di acquisto del salario», obiettivo che dovrebbe figurare fra quelli perseguiti dalla contrattazione nazionale (o di primo livello).

²⁴ Oltre la rilevanza del settore di appartenenza dell'impresa, sono due gli aspetti interessanti derivanti dall'esame congiunto di tale indice con altre variabili: (a) elevato utilizzo di tale forma di riduzione del conflitto soprattutto nelle piccole imprese; (b) correlazione del grado di razionalizzazione del conflitto *positiva* con l'indice sintetico di suddivisione del rischio e *negativa* con l'indice sintetico di incentivazione.

datori di lavoro, oppure la prevalenza di un loro comportamento propositivo, non sembrano essere associati a particolare modalità contrattuali sul salario variabile. Anzi, in proposito sembra emergere una certa irrilevanza dell'atteggiamento delle organizzazioni dei lavoratori. Al contempo, il clima di relazioni industriali esistente all'interno, successivamente alla stipulazione dell'accordo di salario variabile, non appare essere stato influenzato positivamente dall'introduzione del premio di risultato. Diversi settori, gruppi di imprese per classi dimensionali e categorie presentano un peggioramento del clima aziendale, piuttosto che un miglioramento²⁵.

5.4 Una valutazione

In sintesi, le innovazioni contrattuali introdotte con il premio di risultato non sembrano di ampia portata ed impatto, non sono particolarmente innovative ed appaiono seguire logiche piuttosto standardizzate. In tale contesto, il meccanismo incentivante dell'impegno dei lavoratori, pur se presente dal punto di vista *formale*, corre il rischio di non potersi tradurre in incentivazione *sostanziale*, pur rimanendo entro una logica di tipo prettamente tradizionale. La sovrapposizione individuata tra meccanismi incentivanti e meccanismi di suddivisione del rischio probabilmente contribuisce essa stessa alla possibilità che si realizzi tale risultato non positivo. Una *ipotesi* che ci sentiamo di avanzare è che in effetti con l'introduzione del salario variabile, in ragione delle modalità concretamente adottate, l'obiettivo principale perseguito sia stato quello della riduzione dei costi (del lavoro) e della crescita della competitività di prezzo dei prodotti, che si configura come strumento complementare, in una prima fase, e sostitutivo, in una seconda fase, rispetto a quello ancor più tradizionale ancorché efficace nel breve periodo della svalutazione competitiva della moneta nazionale.

Tale ipotesi interpretativa sembra avvalorata dal fatto che anche il meccanismo *incentivante tradizionale* richiede per avere una qualche efficacia un minimo contenuto *partecipativo e di coinvolgimento da parte dei lavoratori ed una rispondenza nel mutamento del clima aziendale*, contenuto e rispondenza che appaiono invece estremamente limitati se non assenti nelle imprese considerate²⁶.

²⁵ Infine, per individuare i possibili fattori alla base delle modalità di incentivazione, di suddivisione del rischio e di partecipazione incorporate negli accordi e rappresentate dagli *indici sintetici* da noi costruiti, si è proceduto ad una analisi econometrica ove le variabili dipendenti sono appunto distintamente i tre indici sintetici. Il tentativo è quello di verificare se, ed eventualmente in quale ragione, le specificità delle caratteristiche (struttura occupazionale, organizzazione del lavoro, innovazione, relazioni industriali, motivazioni del premio di risultato, aspettative) delle imprese considerate abbiano dato luogo a modalità contrattuali diversificate. I risultati ottenuti non sono particolarmente confortanti se valutati in relazione alle possibilità che le specificità d'impresa influenzino le modalità contrattuali. Viene fortemente confermata l'ipotesi più volte avanzata in precedenza circa la esistenza di una forte relazione fra le caratteristiche degli accordi ed il settore (e/o la categoria sindacale) di appartenenza delle imprese, piuttosto che con la classe dimensionale od ancor più con le specificità dell'impresa, in termini di sue caratteristiche. *La contrattazione decentrata appare dare luogo ad una flessibilità salariale mediante premio di risultato che se da un lato appare piuttosto contenuta, dall'altro sembra seguire logiche contrattuali di settore economico ed ancor più di categoria sindacale piuttosto che di classe dimensionale o specificità aziendale.* Tale risultato appare robusto per tutti gli indici individuati, incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione.

²⁶ Le imprese esaminate risultano, a parere delle rappresentanze dei lavoratori, non particolarmente innovative dal punto di vista organizzativo – produttivo - commerciale, luoghi produttivi in cui la partecipazione *formale* dei lavoratori è praticamente assente, mentre quella *informale* riguarda prevalentemente argomenti essenziali (il salario) per il sindacato ed è spesso di tipo gerarchico per la direzione d'impresa. Inoltre, le pratiche sindacali adottate dal lato delle rappresentanze dei

6. Risultati della ricerca per il territorio di Bologna

L'analisi condotta per il territorio di Bologna si basa sull'insieme degli accordi decentrati di salario variabile presenti nella banca dati dell'IRES Emilia Romagna integrata, per ragioni di completezza, con gli accordi recuperati presso le varie categorie sindacali della Camera del Lavoro di Bologna e quella di Imola. Gli accordi che prevedono il salario variabile da noi analizzati rappresentano così il totale di quelli inerenti a forme di erogazione salariale come premio di risultato sottoscritti nel periodo gennaio 1994 - luglio 1997²⁷. Tale analisi ha anzitutto preso in esame le modalità contrattuali riconducibili ai meccanismi precedentemente individuati di incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione.

Inoltre, la ricerca ha inteso esaminare le motivazioni e le determinanti della sottoscrizione di accordi aziendali che prevedono il premio di risultato mediante un'analisi econometrica dei fattori che ne influenzano la probabilità per un campione casuale di 232 imprese industriali sopra i 50 addetti, di cui 72 hanno introdotto schemi retributivi premianti basati su indicatori di performance aziendale.

6.1 Risultati della ricerca sulle modalità contrattuali

L'indagine effettuata ha permesso di rilevare 203 casi di erogazione salariale a titolo di «premio di risultato», su un database di circa 900 accordi, di cui circa 400 sulle retribuzioni in genere²⁸ (Tav.2).

Il settore con la quota maggiore di accordi di salario variabile, relativamente al totale degli accordi sottoscritti, è quello delle imprese metalmeccaniche, con oltre il 51% degli accordi. Tuttavia, a causa della presenza di aziende del settore pubblico con un elevato numero di dipendenti, la distribuzione settoriale degli addetti coinvolti da sistemi di partecipazione salariale non coincide con la ripartizione quantitativa degli accordi (Tavv.3.1-3.2).

Con riferimento alla distribuzione degli accordi per classe dimensionale, emerge la rilevanza della quota per la classe delle piccole imprese (<50 addetti), mentre estremamente ridotta è la quota degli accordi per le imprese con oltre 500 addetti, e ciò dipende anche dal ridotto numero di imprese di tali dimensioni presenti sul territorio di Bologna^{29, 30}.

lavoratori in ciascuna di tali imprese, sia quelle di tipo difensivo che di tipo positivo, non appaiono riflettersi nelle modalità contrattuali, le quali sembrano «impermeabili» rispetto all'agire sindacale. L'impatto della contrattazione e della gestione del premio di risultato non appare inoltre aver apportato un miglioramento al clima aziendale, almeno in senso partecipativo; sembra emergere una invarianza del clima o, peggio, una tendenza verso il rafforzamento di pratiche di tipo gerarchico.

²⁷ Per un esame approfondito dell'analisi si veda Fabbri - Melotti - Pini (1998).

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

²⁹ Per questa classe dimensionale la quasi totalità delle imprese ha stipulato accordi con salario variabile, mentre ciò non risulta per le altre classi dimensionali.

³⁰ Per quanto riguarda la distribuzione per addetti, la quota delle piccole imprese risulta di gran lunga inferiore (sia per la classe dimensionale inferiore a 50 addetti che per quella 50-100 addetti), mentre molto più elevate risultano le quote per le imprese di medio-grandi dimensioni (superiore a 200 addetti)

6.1.1 Gli indicatori prevalenti

L'esame degli indicatori utilizzati ha evidenziato l'estrema diversificazione delle modalità di collegamento della retribuzione dei lavoratori ai risultati delle imprese. Questo conferma la tesi sostenuta in molte ricerche empiriche: una forte specificità a livello di impresa e di settore nella individuazione di opportune variabili significative degli andamenti della performance aziendale.

L'analisi svolta conferma una alta propensione delle parti sociali - imprese e sindacati - all'adozione di indicatori del I e secondo gruppo per correlare le retribuzioni alle performance dell'impresa. Infatti, dei 342 casi in cui vengono impiegati complessivamente 105 indicatori, l'utilizzo di variabili del I gruppo (redditività) e II gruppo (produttività) è rintracciabile in 290 casi (pari a circa l'85% dei casi), mentre si evidenzia un esiguo impiego (15%) degli indicatori del III gruppo (efficienza-efficacia). All'interno della prima ripartizione occorre precisare che la rilevanza maggiore è comunque assunta dagli indicatori del II gruppo, presenti in 186 casi (oltre il 54%) (Graff.6.1-6.2).

Inoltre, in alcuni settori è possibile rilevare un ampio numero di accordi che prevedono una-tantum, congiuntamente ad una clausola di rinvio per la definizione di opportuni indicatori di performance aziendale³¹. Questo comportamento contrattuale può essere indicatore dell'attuale insufficiente preparazione delle direzioni aziendali e delle organizzazioni dei lavoratori alla contrattazione decentrata prevista nell'accordo del luglio 1993. Nei servizi di mercato, esso però potrebbe anche essere ricondotto alla volontà da parte delle imprese di introdurre un maggior grado di suddivisione del rischio in tali attività come risposta alla crescita dell'incertezza di mercato.

Con riferimento alla distribuzione degli indicatori per classe dimensionale di impresa, appare significativa la crescita della percentuale degli indicatori appartenenti al III gruppo all'aumentare della dimensione d'impresa. Sembra esservi evidenza di una propensione delle piccole imprese a presentare indicatori di tipo tradizionale, mentre indicatori partecipativi-incentivanti di efficacia-efficienza emergono maggiormente nelle imprese di medio-grandi dimensioni. Inoltre, la quota degli indicatori appartenenti al secondo gruppo è sostanzialmente analoga nelle diverse classi dimensionali, mentre le differenze tra classi sono riscontrabili per gli indicatori di redditività (quota elevata per le piccole imprese e minore per quelle medie e grandi)³².

Nei settori industriali, con la sola eccezione delle imprese del settore tessile, una quota prevalente degli accordi prevede almeno un indicatore riferito ad incrementi di produttività. In particolare, le imprese del settore alimentare nell'89,5% dei casi correlano il salario variabile interamente (47,4%) o in parte (42,1%) a tradizionali misure della produttività, tipiche dei sistemi di retribuzione a cottimo. Al contrario, le imprese del settore tessile si caratterizzano per un elevato impiego di accordi che prevedono indicatori desunti dai bilanci aziendali. Le imprese del settore metalmeccanico presentano invece una maggiore propensione relativa all'utilizzo di indicatori del III gruppo (26%), anche se viene confermato un ampio impiego di indicatori del I (45,2%) e del II gruppo (49%). Emerge quindi una prevalenza dei meccanismi di tipo incentivante ed in secondo ordine di suddivisione del rischio,

³¹ Considerando il numero totale degli accordi di salario incentivante erogato dalle imprese dei settori del commercio, turismo e dei trasporti, nel 73,3% dei casi si rileva un premio con caratteristiche di «una - tantum».

³² Sembra così che le imprese di piccole dimensioni utilizzino maggiormente il meccanismo di suddivisione del rischio, mentre le imprese medio-grandi privilegino il meccanismo incentivante.

oppure di sistemi di tipo misto ove entrambe le motivazioni sembrano rintracciabili, senza che ciò preveda la forte presenza di meccanismi di tipo partecipativo³³.

Nei servizi, le aziende della Pubblica Amministrazione e della sanità evidenziano un comportamento diverso dalle imprese dei principali settori industriali, mostrando una notevole presenza di accordi con indicatori del III gruppo. Occorre rilevare come nel settore pubblico (Pubblica Amministrazione e sanità) compaiano accordi che prevedono l'impiego dell'indicatore «Realizzazione di obiettivi»³⁴. L'esiguo numero di accordi con indicatori stipulati dalle imprese dei settori del commercio, del turismo e dei trasporti non consente invece un adeguato esame degli stessi.

Con riferimento alla classe dimensionale, si evince come risultato più significativo che al crescere della dimensione dell'impresa la «complessità dell'accordo», misurata dal numero degli indicatori in esso impiegati, aumenta significativamente³⁵. In particolare tale crescita caratterizza gli accordi che impiegano indicatori sia del gruppo I che del gruppo II, mentre risulta meno pronunciata per quanto riguarda il gruppo III, specificatamente per quanto concerne le imprese della classe dimensionale 200-500 addetti.

6.1.2 Ulteriori caratteristiche degli accordi

Oltre alla tipologia degli indicatori impiegati, l'indagine si è soffermata sulle altre caratteristiche degli accordi di salario variabile.

Dall'analisi della distribuzione dei parametri per l'erogazione individuale del premio di risultato emerge l'impiego pressoché totale di variabili standardizzate e tradizionali. Essa evidenzia come la variabile maggiormente utilizzata sia la qualifica di appartenenza (141 casi), mentre le ore effettivamente svolte e la presenza, già utilizzate nella costruzione di alcuni indici di produttività, sono impiegate in misura minore o limitata (rispettivamente 54 e 11 casi). Nei settori della Pubblica Amministrazione e della sanità si rilevano complessivamente tre casi di erogazione salariale «corretta» dalle mansioni realmente svolte all'interno dell'azienda. Questa caratteristica è in parte determinata dal tentativo di remunerare incarichi di lavoro altrimenti «non riconosciuti» o «non riconoscibili», causa la

³³ Tale comportamento emerge dall'esame degli accordi che prevedono l'impiego congiunto esclusivamente di indicatori di redditività e di produttività dell'impresa. La quota di «accordi misti» con indicatori sia del gruppo 1 che del gruppo 2 pur se significativa appare, nella provincia di Bologna, meno rilevante di quanto risulti da analisi precedenti riferite al territorio nazionale.

³⁴ Tale indicatore può però trasformarsi in una non adeguata, se non addirittura scorretta, valutazione individuale ove l'erogazione di salario sia effettuata «a consuntivo» su obiettivi non concordati e non dichiarati inizialmente. In generale tali accordi non esplicitano gli obiettivi perseguiti, se non in modo generico. Considerata la presenza di tre casi di valutazione individuale all'interno degli accordi esaminati e la finalità di creare le condizioni per una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti prevista da alcuni CCNL del settore pubblico, la scelta di remunerare obiettivi scelti unilateralmente dalla dirigenza aziendale può trasformarsi in un tentativo di rafforzare la struttura gerarchico-funzionale esistente presso le aziende del settore. Tale comportamento apparirebbe come l'esatto opposto di una maggiore partecipazione dei lavoratori ricercata con gli indicatori del III gruppo. Ciò non implica tuttavia che non debbano essere introdotti meccanismi di effettiva valutazione e corresponsabilizzazione dei dipendenti basati su indicatori congiunti del II e del III gruppo, ad esempio sistemi di valutazione delle capacità professionali in un contesto di processi di innovazione organizzativa. Alcune stimolanti riflessioni sui sistemi di incentivazione nella Pubblica Amministrazione sono rintracciabili in Marsden – Momigliano (1996).

³⁵ Questa tendenza è confermata anche dall'ultima colonna della Tavola relativa agli «accordi misti» (impiego di indicatori sia del gruppo 1 che del gruppo 2).

rigidità funzionale presente all'interno delle aziende del settore la quale non permette una semplice ridefinizione a livello locale delle mansioni da svolgere.

Riguardo alle finalità dell'introduzione del salario variabile si rilevano notevoli differenze fra i settori in esame. Nelle imprese dei settori industriali, con l'eccezione del settore tessile, prevale la finalità di miglioramento della produzione o produttività aziendale. Le imprese del settore chimico, pur evidenziando un comportamento simile a quello degli altri settori industriali, mostrano una maggiore ricerca del miglioramento delle relazioni industriali, o di una maggiore partecipazione/coinvolgimento dei lavoratori, tramite gli accordi sottoscritti (33,3% dei casi, contro, ad esempio, il 15,8% del settore alimentare ed il 7,7% del settore metalmeccanico). Le imprese del settore tessile, come si poteva facilmente desumere dall'ampio impiego di indicatori del I gruppo, si pongono nella maggior parte dei casi l'obiettivo del miglioramento della efficienza o redditività aziendale (77,8% dei casi). Le aziende del settore pubblico non menzionano negli accordi le finalità proposte, richiamando esclusivamente in forma generica quelle indicate nei rispettivi CCNL, ove prevale l'obiettivo di migliorare l'organizzazione del lavoro anche tramite una maggiore responsabilizzazione dei Quadri. Questo atteggiamento, unitamente alla non-dichiarazione delle finalità perseguite presente nella grande maggioranza delle imprese erogatrici di servizi (destinati alla vendita e non), sembra confermare la scarsa attenzione posta dalle imprese, in gran parte protette dalla concorrenza, ai processi di rinnovamento del lavoro e del salario³⁶.

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

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

Il personale coinvolto dalla erogazione di salario variabile è generalmente la totalità dei dipendenti delle singole imprese. Tuttavia in alcuni settori (ad esempio nel caso delle imprese alimentari) si evidenziano alcune «esclusioni», relative principalmente a forme contrattuali «anomale» (tempo determinato, personale commerciale, ecc...), oppure per altri settori (Pubblica Amministrazione) si ha l'esclusione dei dirigenti.

Per quanto riguarda quota e variabilità della retribuzione si rileva quanto segue. La quota annuale di salario variabile è in media pari a circa il 4% della retribuzione lorda annuale nelle imprese industriali, mentre le aziende di servizi evidenziano una maggiore diversificazione della stessa quota. Il settore di appartenenza delle imprese influenza notevolmente la variabilità della quota erogata. Infatti, per l'industria, se nelle imprese dei settori alimentare e tessile sono presenti meccanismi correttivi che

³⁶ Salvati (1997) rileva come la non disponibilità di queste imprese alla revisione delle loro modalità di determinazione salariale possa influenzare negativamente anche le aziende esposte alla concorrenza, generando quindi una perdita di competitività dell'intero sistema.

rendono il salario incentivante vischioso verso il basso (minimi garantiti, differente ponderazione di incrementi e decrementi dei singoli indicatori, ecc.), quelle dei settori del legno e della carta, metalmeccanico, chimico, delle costruzioni e dell'energia, acqua e gas, si caratterizzano per una maggiore probabilità di incorrere in situazione di azzeramento del premio stesso. Tra i servizi, le imprese della Pubblica Amministrazione erogano una quota praticamente garantita di salario variabile³⁷, ponderata esclusivamente dai parametri individuali, mentre nei servizi privati prevale la variabilità.

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

In generale si rileva una mediazione fra le parti sociali - dirigenza aziendale ed organizzazioni sindacali - in merito alla flessibilizzazione della quota salariale erogata come premio di risultato. L'obiettivo di una maggiore flessibilità salariale induce le imprese ad erogare quote completamente variabili di salario; d'altro lato, l'ampia variabilità di alcuni indicatori di redditività impiegati negli accordi e la realizzazione di obiettivi strutturali di produttività spinge le organizzazioni dei lavoratori (per definizione avversi al rischio) ad effettuare richieste di «stabilizzazione» delle stesse erogazioni monetarie. Il pericolo è quello di confondere due momenti completamente distinti della contrattazione: variabilità del premio e suo consolidamento. Se una maggiore variabilità della erogazione monetaria può essere auspicabile ai fini di una effettiva riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto, allo stesso tempo il consolidamento del premio di risultato precedentemente ottenuto non può essere considerato come una forma di rigidità salariale, soprattutto se riferito a miglioramenti strutturali delle performance aziendali.

Infine, la fase di verifica dell'accordo. Generalmente è previsto un momento di verifica alla fine o durante il periodo di validità dell'accordo, con incontri fra dirigenza aziendale ed organizzazioni sindacali, per valutare l'andamento degli indicatori ed introdurre correzioni ove risultasse necessario. In alcune aziende la sottoscrizione degli accordi in esame coincide con l'insediamento di Commissioni Tecniche Bilaterali, composte da rappresentanti dell'azienda e delle organizzazioni dei lavoratori, per

³⁷ Il 60% del salario incentivante è denominato Fondo per la Produttività Collettiva e la sua erogazione è svincolata dal miglioramento delle performance delle aziende locali.

seguire ed eventualmente proporre correzioni, del meccanismo di incentivazione. L'esame dell'accordo risulta congiunto nel 67% dei casi. Nel 21,7% dei casi non viene menzionata alcuna forma di verifica.

6.1.3 Esami degli indici sintetici

I risultati ottenuti precedentemente sono stati successivamente utilizzati per calcolare gli indici sintetici mediante i quali individuare il meccanismo prevalente impiegato nella determinazione del premio di risultato (partecipazione, suddivisione del rischio, incentivazione)³⁸ (Graff.7.1-10.2).

L'analisi permette di rilevare come, in particolar modo nel settore industriale, la «partecipazione» sia soprattutto presente in alcune caratteristiche complementari dell'accordo (meccanismo di verifica e personale coinvolto). Al contempo alcune variabili, quali ad esempio l'ampio utilizzo di indicatori tradizionali e di parametri per l'erogazione individuale, determinano un elevato valore dell'indice di incentivazione. Il meccanismo di incentivazione appare prevalere sul meccanismo di suddivisione del rischio, mentre il contenuto partecipativo di tali accordi sembra più contenuto. I settori che presentano un indice di incentivazione più elevato sono quelli industriali ad esclusione del metalmeccanico e del tessile. Tra i servizi risalta invece il settore della ricerca per l'elevato indice di incentivazione. Il meccanismo della suddivisione del rischio è relativamente significativo in tre settori (DI ed E per l'industria, I per i servizi). Infine, per quanto riguarda il grado partecipativo, il corrispondente indice risulta relativamente più accentuato nei settori della Pubblica Amministrazione e della ricerca.

Un esame congiunto dei Grafici permette di rilevare come le modalità di determinazione degli accordi siano sicuramente maggiormente influenzate dal settore di appartenenza delle imprese che non dalla classe dimensionale delle stesse.³⁹

Alcune informazioni aggiuntive derivano dalla rappresentazione dei vari indici costruiti per ogni singolo accordo. Anzitutto non sembra sussistere un *trade-off* a livello di singola impresa tra il meccanismo incentivante e quello di suddivisione del rischio, almeno per l'industria. Viceversa, il contenuto partecipativo degli accordi appare essere nell'industria in relazione inversa sia alla presenza del meccanismo incentivante, sia soprattutto a quella del meccanismo di suddivisione del rischio⁴⁰.

6.1.4 Obiettivi distributivi vs. obiettivi partecipativi: una valutazione

Dall'analisi delle modalità contrattuali emerge che il grado di partecipazione ricercato tramite la contrattazione di secondo livello non è molto elevato.

La scarsa attenzione prestata alle modalità di divulgazione delle informazioni da parte aziendale, pur comprensibile sul piano della necessità di segretezza dei dati, emerge con una certa evidenza:

³⁸ Per la costruzione degli indici si rimanda a Fabbri - Melotti - Pini (1998).

³⁹ Con riferimento alla classe dimensionale, si evidenzia un cambiamento rilevante dei tre indici esclusivamente al superamento della soglia dei 500 addetti, ma ciò deriva dalla presenza in tale classe dimensionale delle imprese del settore pubblico.

⁴⁰ Nei servizi, invece, grado partecipativo e modalità incentivante non appaiono in relazione inversa, mentre emerge un pronunciato antagonismo tra partecipazione e suddivisione del rischio.

a) scarsa divulgazione di informazioni, nella maggior parte dei casi, su scelte aziendali già effettuate;

b) rarissimi casi di determinazione contrattuale ove è previsto che il prospetto informativo elaborato dalla azienda sia allegato all'accordo o consegnato successivamente alle organizzazioni sindacali;

c) indeterminatezza delle procedure di «risposta» delle organizzazioni sindacali ai prospetti presentati dalla dirigenza aziendale.

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

Comunque, potenzialmente positiva è la costituzione, prevista da molti accordi, di commissioni miste, composte da rappresentanti dei lavoratori e dell'impresa, per l'esame delle problematiche inerenti agli aspetti della organizzazione e della sicurezza sul lavoro. La loro consultazione costante ed il reciproco riconoscimento dei ruoli svolti all'interno della commissione tecnica possono essere il presupposto per creare un clima cooperativo all'interno delle imprese. Tuttavia, non può non essere segnalata l'assenza di una chiara formalizzazione dei compiti e delle modalità di lavoro di queste commissioni bilaterali, unitamente al loro limitato potere di controllo all'interno delle imprese⁴¹, forse spiegabile dal carattere ancora sperimentale di questa forma di contrattazione di secondo livello, tuttora influenzata dai modelli contrattuali degli anni ottanta.

Il parziale raggiungimento degli obiettivi di coinvolgimento e di partecipazione dei lavoratori può essere attribuito a tre fattori: a) arretratezza culturale di una parte delle parti sociali, qualora consideri il lavoro esclusivamente un costo piuttosto che una risorsa da valorizzare; b) diffusa incapacità delle organizzazioni dei lavoratori di presentare progetti propri di miglioramento della competitività delle imprese e della qualità del lavoro e di interagire con la direzione dell'impresa; c) assenza in Italia di una normativa che incentivi anche dal punto di vista sostanziale meccanismi di partecipazione economica e gestionale all'impresa⁴².

L'accordo del 23 luglio 1993, pur gettando le fondamenta per la costruzione di un sistema di collaborazione fra imprenditori e lavoratori, formalizza esclusivamente l'aspetto retributivo della partecipazione ai risultati d'impresa, senza entrare nel merito di altri aspetti pur rilevanti per una partecipazione sostanziale. La sola presenza di incentivi monetari previsti dagli accordi di partecipazione realizzati successivamente al 23 luglio 1993 appare *di per sé* insufficiente ad ottenere una identificazione degli obiettivi aziendali con quelli dei lavoratori e rischia di non permettere quel miglioramento di performance aziendale e di sistema così spesso auspicato.

Appare piuttosto evidente dalle modalità contrattuali la tendenza a stipulare soprattutto modelli di contrattazione aziendale tipici dei sistemi fordisti, fondati quindi sulla correlazione della retribuzione

⁴¹ Nella quasi totalità dei casi in cui viene costituita la commissione tecnica bilaterale, i risultati dei suoi incontri sono di carattere esclusivamente consultivo e non vincolante né per l'impresa né per le organizzazioni sindacali.

⁴² Ad eccezione della normativa relativa ad alcuni aspetti decontributivi (Legge 135/1997). Brusco - Solinas (1997) interpretano questo atteggiamento dell'operatore pubblico come una posizione di attesa, osservatore delle iniziative prese dalle parti sociali libere di accordarsi sulle modalità ritenute opportune.

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

Inoltre, emerge anche la forte rilevanza del settore di appartenenza delle imprese nella determinazione delle modalità di contrattazione decentrata. Le differenze sono rilevabili non solo nella entità del salario incentivante, ma anche nelle caratteristiche degli indicatori impiegati e negli obiettivi perseguiti. I differenti contesti di competitività-protezione⁴³ in cui sono inserite le imprese contribuiscono sicuramente alla determinazione di modelli contrattuali caratteristici per ogni settore. Come alcuni autori⁴⁴ hanno già evidenziato, le tendenze di questo nuovo sistema di relazioni industriali non hanno la medesima valenza in tutti i settori, ma i risultati ottenuti non portano ad escludere che tali modalità dipendano più dall'appartenenza ad una specifica categoria sindacale piuttosto che dalle caratteristiche dell'impresa, come peraltro la scarsa influenza della dimensione d'impresa suggerisce.

Nel settore del pubblico impiego in particolare appaiono affermarsi tipologie estremamente tradizionali delle relazioni industriali. Negli accordi di quest'ultimo settore, l'obiettivo principale sembra essere quello di ottenere una maggiore *efficienza* del servizio, collegando la retribuzione variabile ad indicatori di prestazione lavorativa non particolarmente definiti. Risulta totalmente assente la ricerca di un miglioramento dell'*efficacia* del servizio pubblico, misurata dal grado di soddisfazione degli utenti e ricercata con un coinvolgimento effettivo dei dipendenti congiunta ad una valutazione delle loro prestazioni.

In sintesi, l'esame degli accordi di contrattazione decentrata permette di rilevare principalmente una affermazione dei principi incentivanti e ridistributivi che vengono tradizionalmente attribuiti alla contrattazione aziendale, a cui si aggiungono obiettivi di suddivisione del rischio d'impresa non trascurabili. La maggiore diffusione di forme di partecipazione dei lavoratori, pur presenti, non appare come un obiettivo raggiungibile in tempi brevi. L'assenza di un continuo confronto fra le parti sociali a livello decentrato, su temi quali organizzazione del lavoro e gestione dell'impresa, rischia di rinviare ad un futuro non prossimo l'effettiva innovazione del sistema contrattuale, necessaria per ottenere il duplice obiettivo del miglioramento della competitività delle imprese e della partecipazione.

⁴³ Nell'analisi si rileva, ad esempio, la presenza di imprese del settore alimentare, con l'obiettivo principale di raggiungere la produzione sottoposta a contingentamento da organismi sovranazionali e quella di imprese del settore tessile ove la riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto è ritenuta il principale fattore di sviluppo aziendale.

⁴⁴ Si veda, ad esempio, Brusco - Solinas (1997)

6.2 Una indagine sulle determinanti di adozione di schemi premianti

Sebbene l'adozione di contratti aziendali che prevedono un legame tra retribuzioni e performance d'impresa si sia diffusa significativamente, assumendo una dimensione consistente anche in sistemi locali, essa non ha coinvolto l'insieme delle imprese dove viene effettuata contrattazione collettiva⁴⁵. La diffusione di pratiche di contrattazione tradizionale (quali premi di produzione, superminimi collettivi ed individuali, salario aziendale strutturale, una tantum) rimane rilevante, e non tutte le imprese adottano schemi retributivi premianti. 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 i fattori esplicativi della probabilità di adozione.

In questa seconda parte della ricerca ci si è proposti di esaminare le motivazioni e le determinanti della sottoscrizione di accordi aziendali che prevedono il premio di risultato nel territorio della provincia di Bologna negli anni novanta, mediante un'analisi econometrica dei fattori che ne influenzano la probabilità per un campione di 232 imprese industriali sopra i 50 addetti, di cui 72 hanno 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 addetti⁴⁶.

6.2.1 L'adozione di schemi retributivi premianti: motivazioni e determinanti

La letteratura teorica ed empirica sugli schemi partecipativi ha raggruppato le motivazioni alla base dell'introduzione di meccanismi retributivi basati sul premio di risultato in cinque principali categorie⁴⁷.

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

⁴⁵ Da un recente studio sulla contrattazione decentrata svolta nel territorio della regione Emilia Romagna, nel periodo 1994-1997, emerge che il premio di risultato è presente in circa il 60% delle imprese ove è stata realizzata contrattazione aziendale su materie retributive e gestionali (IRES, 1998; Pini *et al.*, 1998), e comunque in combinazione con tipologie più tradizionali di aumenti retributivi.

⁴⁶ Infatti, nella nostra analisi si considerano 72 delle 117 imprese sopra i 50 addetti ove è presente il premio di risultato contrattato tra impresa e rappresentanze sindacali CGIL-CISL-UIL dei lavoratori.

⁴⁷ Si vedano Black – Lynch (1997), Blinder, ed. (1990), Cable (1988), Cable – Wilson (1989, 1990), Carstensen – Gerlach – Hubler (1995), Estrin – Grout – Wadhvani (1987), Leoni – Tiraboschi – Vanoncini (1998).

lavorativo» del dipendente con meccanismi di incentivazione individuale⁴⁸, (iii) un incremento della produttività del lavoro e del grado di utilizzo degli impianti.

B) Distribuzione della produttività e redditività aziendale.

La «capacità di pagare» da parte delle imprese si traduce 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.

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.

Il legame fra incremento della produttività ed adozione di schemi di «gain-sharing» si afferma 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, ha 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 ridistribuzione della redditività in sede aziendale che viene soddisfatta con l'introduzione di meccanismi di aggiustamento reversibile delle retribuzioni.

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, 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. L'esperienza italiana mostra una consistenza significativa di accordi cosiddetti «misti», nei quali aspetti delle

⁴⁸ Ovvero, efficienza lavorativa, individuale e/o di gruppo.

differenti tipologie convivono in modo anche conflittuale con pesi differenti (Biagioli - Cardinaleschi, 1991a e b; Cossentino - Prosperetti, 1991; più recentemente, Broglia - D'Aloia, 1997; Melotti - Pini, 1996; Paolucci, 1997; Auleta - Fabbri - Melotti - Pini, 1998; Prosperetti - Giulivi, 1997; Rossi, 1997).

L'analisi empirica sulle motivazioni alla base dell'adozione di meccanismi retributivi premianti si è sviluppata in Italia⁴⁹ dalla fine degli anni ottanta, in contemporanea al diffondersi di tali modalità contrattuali in modo volontario e, a differenza di altri paesi, senza alcuna incentivazione di tipo fiscale. I principali studi che hanno inteso verificare le ipotesi motivazionali di cui sopra sono rappresentati nel nostro paese da quelli curati da Biagioli *et al.*, Del Boca e Ichino, Prosperetti *et al.*, Del Boca *et al.*, che in distinte ricerche hanno esaminato i fattori alla base della probabilità di sottoscrizione di accordi con premio di risultato, prevalentemente con la metodologia probit o logit⁵⁰.

Con riferimento all'esperienza italiana, i risultati econometrici sulla adozione di schemi premianti nell'esperienza italiana degli anni ottanta evidenziano l'esistenza di alcune luci e diverse ombre interpretative. Anche a causa della qualità dei dati disponibili, l'evidenza circa le motivazioni alla base dell'adozione non appare sempre robusta nei vari studi e coerente tra questi. In secondo luogo, l'interpretazione del ruolo esercitato dalle singole variabili differisce a volte in modo significativo da uno studio all'altro, così come differiscono le variabili alle quali vengono associate le diverse motivazioni suggerite dalla teoria⁵¹.

6.2.2 Analisi empirica⁵²

In questo paragrafo vengono presentati i risultati dell'analisi econometrica condotta su un campione casuale di 232 imprese industriali sopra i 50 addetti localizzate nella provincia di Bologna, di cui 72 con schemi retributivi premianti⁵³.

6.2.2.1 Imprese con accordo ed imprese senza accordo di PR: alcune caratteristiche descrittive

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.

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

⁴⁹ Per un esame dettagliato dei principali risultati, si rimanda a Cainelli - Fabbri - Pini (1998).

⁵⁰ Tali lavori hanno preso in esame non solo la probabilità di adozione, ma anche gli effetti dell'adozione su produttività, redditività, retribuzioni, occupazione, ecc., cosa di cui non ci occupiamo in questo lavoro. Per varie ragioni, tuttavia, non è agevole distinguere gli effetti di accordi premianti indipendentemente dalle determinanti, mentre meno problematico appare il compito di individuare i fattori alla base delle decisioni di adozione, come evidenziato dalla letteratura anglosassone (Estrin - Grout - Wadhvani, 1987).

⁵¹ Forse ciò risente anche della difficoltà di fornire nelle analisi empiriche una interpretazione economica a comportamenti, e quindi osservazioni, per le quali la stessa teoria offre spiegazioni non univoche.

⁵² Vengono qui illustrati in forma sintetica i risultati presentati in Cainelli - Fabbri - Pini (1998).

⁵³ Tali schemi premianti previsti negli accordi sottoscritti nella fase contrattuale 1994-1997 sono nella maggior parte dei casi una novità per le imprese considerate; tra questi 72 accordi relativi ad altrettante imprese vi sono solo 9 casi certi di rinnovo con caratteristiche sostitutive di un accordo sottoscritto nella fase contrattuale precedente che prevedeva schemi premianti.

affiancare a tradizionali meccanismi retributivi, o sostitutivo di questi, appaiono essere caratterizzate, in positivo, da:

- A) dimensione maggiore;
- B) più elevata redditività e dinamicità in termini di crescita;
- C) livello degli investimenti più elevato (ed in crescita relativa);
- D) intensità del tasso di investimento per addetto maggiore (ed in crescita relativa);
- 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:

- F) peso degli oneri finanziari e dell'indebitamento finanziario più elevato ed in crescita;
- 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 diminuzione, ma ad un tasso minore di quanto avviene nelle imprese senza premio di risultato;
- J) livello di integrazione verticale, *proxy* di *outsourcing*, non diverso, ma in riduzione minore rispetto a quanto realizzato dalle imprese senza premio di risultato, le quali sembrano accrescere il grado di *outsourcing* con maggiore intensità.

6.2.2.2 Risultati econometrici sulla probabilità di sottoscrivere un accordo di premio di risultato

L'analisi econometrica condotta è stata volta ad individuare i fattori che hanno influenzato la probabilità per le imprese del campione esaminato di sottoscrivere accordi che prevedono meccanismi retributivi premianti.

I risultati ottenuti ci appaiono piuttosto confortanti nella individuazione dei fattori di maggior rilevanza, sia per la robustezza statistica che per la loro interpretazione economica. L'analisi dei coefficienti stimati fornisce 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 e di tipo dimensionale delle imprese.

A) Anzitutto, con riferimento all'effetto specificità settoriali e di categoria sindacale, le stime realizzate conducono sempre ad inserire due *dummy* di settore e due *dummy* di categoria, la cui interpretazione in un modello *probit* non può andare oltre l'evidenza di una relativa specificità settoriale e di categoria sindacale nella sottoscrizione degli accordi. Più interessante è l'effetto dimensionale, anche per il confronto con gli studi precedenti. L'inclusione di *dummy* dimensionali è certamente preferibile rispetto all'inclusione di variabili economiche di livello, quali addetti e fatturato. La presenza di alcune *dummy* dimensionali non può essere esclusa: in particolare la probabilità di

sottoscrizione viene ad essere influenzata positivamente dalle *dummy* dimensionali, con coefficienti che crescono all'aumentare della classe dimensionale di riferimento delle *dummy*⁵⁴.

B) In secondo luogo, il meccanismo incentivante come motivazione alla base della sottoscrizione di schemi retributivi premianti appare confermato dal modello stimato. Il livello della produttività, misurato come rapporto tra fatturato e addetti, 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 *et al.* (1996) e Del Boca - Ichino (1993) (in questi studi però con una scarsa significatività statistica). Inoltre, anche il rapporto tra capitale e lavoro (rapporto tra immobilizzazioni tecniche nette e costo del lavoro, come *proxy*) e soprattutto gli investimenti per addetto evidenziano effetti statisticamente significativi, e ciò può essere interpretato come evidenza 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.

C) In terzo luogo, il meccanismo ridistributivo emerge come una motivazione economica particolarmente robusta dalle stime effettuate. Vi sono almeno tre variabili di produttività/redditività che appaiono esercitare un forte impatto positivo sulla probabilità di sottoscrizione di accordi con premio di risultato. Anzitutto, il margine tecnico medio del periodo considerato costruito come rapporto tra margine operativo lordo e immobilizzazioni tecniche nette (assunto come *proxy* del margine di profitto dell'impresa); in secondo luogo, il tasso di crescita del valore aggiunto; ed in terzo luogo il tasso di crescita della produttività del lavoro. 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 italiana⁵⁵.

D) Con riferimento alla motivazione suddivisione del rischio, si riscontrano effetti per tre indicatori differenti, che risultano statisticamente significativi nell'influenzare la probabilità di sottoscrizione di accordi con premio di risultato: il primo a livello di settore, mentre i secondi a livello di impresa. Il coefficiente di variazione del margine tecnico, calcolato a livello di settore e rapportato alla media dell'intero campione, appare statisticamente significativo, ma con segno errato rispetto alle attese⁵⁶. Gli altri due indicatori a livello di impresa sono il livello degli oneri finanziari ed il tasso di crescita dell'indebitamento finanziario (oneri finanziari netti sull'attivo netto): per entrambi si riscontra un effetto statisticamente positivo sulla probabilità. Ciò potrebbe essere interpretato come una parziale conferma del ruolo della motivazione *risk-sharing*, con la precisazione che è soprattutto il peso degli oneri finanziari e dell'indebitamento, indicatori di rischiosità dell'impresa, ad indurre la ripartizione

⁵⁴ La non significatività delle variabili di livello addetti e fatturato, unitamente alla debole significatività di alcune *dummy* dimensionali non ci consente tuttavia di trovare piena conferma di un effetto dimensionale robusto sulla probabilità di sottoscrivere accordi con premio di risultato, anche se un certo ruolo significativo non può essere escluso.

⁵⁵ In alcuni casi utilizzando variabili analoghe (Del Boca - Cupaiuolo (1997) e Prosperetti *et al.* (1996), per la produttività; Del Boca - Ichino (1993) e Prosperetti *et al.* (1996), per il margine operativo), in altri casi in modo indiretto impiegando variabili quali costo del lavoro per addetto (Biagioli *et al.*, 1997; Prosperetti *et al.*, 1996).

⁵⁶ La motivazione suddivisione del rischio implicherebbe infatti che le imprese appartenenti a settori nei quali si presenta una maggiore variabilità relativa del margine tecnico adottassero maggiormente la pratica del premio di risultato, ma ciò non appare supportato dal segno del coefficiente, che peraltro risulta poco stabile e perde di significatività una volta che si introducano *dummy* o altre variabili.

del rischio mediante il premio di risultato, piuttosto che la variabilità a livello di settore di un indicatore di profittabilità dell'impresa^{57,58}.

E) In aggiunta, sono state esaminate a variabili economiche il cui ruolo viene enfatizzato in alcuni lavori sull'esperienza italiana, in relazione alla motivazione *concessionary bargaining*. Con riferimento al costo del lavoro per addetto, non si riscontrano effetti statisticamente significativi, né in una direzione né nell'altra, quindi non troviamo conferma degli effetti positivi richiamati in Del Boca - Ichino (1993), degli effetti negativi presenti invece in Del Boca - Cupaiuolo (1997), ma neppure di quelli negativi individuati da Prosperetti *et al.* (1996). Il livello lordo delle retribuzioni per dipendente, che risulta nel nostro campione più elevato nelle imprese con premio di risultato, non appare comunque influenzare la probabilità di un accordo con premio di risultato. Anche il tasso di crescita delle retribuzioni lorde, positivo nelle imprese con premio e negativo nelle altre, risulta statisticamente non significativo.

F) Infine, una elevata concentrazione settoriale delle imprese appare associata ad una minore probabilità che queste sottoscrivano accordi con premio di risultato. Il contesto ambientale ove le imprese sono 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 rendita. 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 comunque avanziamo più come ipotesi di lavoro che come evidenza statistica robusta.

6.2.3 Una valutazione

In sintesi, l'analisi econometrica condotta con riferimento alla probabilità di sottoscrizione di accordi aziendali che prevedono il premio di risultato consente di individuare l'operare di alcune delle motivazioni suggerite dalla teoria ed oggetto di precedenti analisi empiriche per l'esperienza italiana. In particolare, i due meccanismi che appaiono più robusti, se valutati sulla base della loro significatività statistica, sono quello ridistributivo del tipo *gain/revenue/profit-sharing* e quello incentivante, catturati direttamente dal ruolo svolto da variabili di produttività e di redditività aziendale, ed indirettamente da quelle di intensità del processo di accumulazione, in termini di capitale fisico (investimenti per occupato). Significativo appare pure il meccanismo di suddivisione del rischio, se valutato specificamente sulla base dell'influenza che viene esercitata da variabili di tipo finanziario per l'impresa, mentre non risulta confermato se ci si riferisce ad indicatori che possono cogliere il grado di incertezza di mercato a livello di settore. Sono presenti anche specificità settoriali, di categoria e dimensionali nella determinazione della probabilità di sottoscrizione che non possono essere trascurate, così come significativo appare il grado di concentrazione a livello di settore. Più

⁵⁷ Occorre comunque segnalare che il livello degli oneri finanziari potrebbe anche cogliere un effetto dimensionale d'impresa, ed infatti il coefficiente stimato appare sensibile alla introduzione delle *dummy* dimensionali, senza perdere comunque mai di significatività statistica.

⁵⁸ Esaminando le stime sui dati annuali, tali variabili tuttavia risultano in diversi casi statisticamente non significative: in particolare è solo il livello degli oneri finanziari che mostra risultati migliori.

problematico appare la conferma dell'effetto dimensionale, una evidenza questa comune invece a molti studi. Dalla nostra analisi non emerge una robusta conferma di tale effetto, semmai si presenta un ruolo certamente significativo svolto da alcune specifiche classi dimensionali sulla probabilità di adozione di schemi retributivi premianti, ma ciò potrebbe dipendere da un *bias* del nostro campione, costituito in gran parte da imprese di media dimensione. Infine, con riferimento al ruolo di fattori che in alcuni studi vengono ricondotti ad una motivazione del tipo *concessionary bargaining*, non è stata individuata alcuna significatività statistica, per cui non si trova conferma né in un senso né nell'altro di un qualche effetto svolto dal livello (o tasso di crescita) delle retribuzioni lorde. Nulla è possibile dire, infine, circa la motivazione meccanismo di partecipazione, in assenza delle necessarie informazioni che vanno ben oltre i dati di bilancio aziendale, e che riguardano le relazioni industriali ed il grado di partecipazione formale e non dei lavoratori nell'impresa.

I risultati raggiunti, ancorché soddisfacenti, non possono comunque portare a ritenere che non sussistano altri fattori oltre quelli da noi considerati alla base dell'impiego di schemi premianti: la stessa capacità esplicativa del modello non appare peraltro elevata. Rimaniamo fermamente convinti che così come le modalità contrattuali relative al premio di risultato sono fortemente influenzate dai comportamenti istituzionali delle associazioni imprenditoriali e sindacali e delle rappresentanze aziendali in specifici contesti locali, anche per la sottoscrizione o meno di accordi di premio di risultato siano estremamente rilevanti tali comportamenti, che si esprimono anche nel clima delle relazioni industriali all'interno delle imprese ove si effettua contrattazione di secondo livello. La non conoscenza del loro effettivo ruolo, e del loro concreto operare in azienda, non solo impedisce di accrescere la capacità esplicativa del modello, ma rende anche impossibile l'esame circa la motivazione meccanismo di partecipazione a cui sia la teoria economica che l'indagine empirica⁵⁹ attribuiscono grande importanza.

7. Conclusioni ed implicazioni di policy

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

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

Lungo la prima strategia, il premio di risultato funge da strumento principalmente redistributivo della redditività/produttività aziendale, che enfatizza di volta in volta, a seconda del contesto di mercato, i seguenti aspetti: riduzione del costo del lavoro, sua variabilità, incentivazione individuale

⁵⁹ In particolare quella condotta sulle esperienze estere.

dei lavoratori per accrescerne la produttività nel breve periodo, suddivisione del rischio di mercato con i lavoratori nel loro insieme.

Lungo la seconda strategia, il premio di risultato si fonda sugli aspetti di condivisione degli obiettivi, accrescimento delle competenze e delle capacità, controllo e gestione dei programmi di miglioramento della competitività, partecipazione sia economica che gestionale all'impresa.

E' ora possibile ritornare esplicitamente ai tre quesiti che hanno indirizzato il percorso della nostra ricerca sull'applicazione dell'accordo del 23 luglio 1993 per quella parte relativa alle modalità di determinazione ed erogazione di una quota variabile delle retribuzioni dipendente dai risultati d'impresa, e quindi valutare in modo comparato le esperienze analizzate per i due distinti ambiti territoriali. Tale valutazione deve essere condotta con una certa cautela in quanto mentre nel contesto friulano l'analisi sulle modalità contrattuali ha potuto giovare di una indagine specifica rivolta alle rappresentanze dei lavoratori nelle imprese con premio di risultato (ma non delle informazioni derivanti dai dati di bilancio delle stesse), per il contesto emiliano l'analisi svolta ha trovato un supporto di tipo econometrico relativo alla probabilità di adozione (senza però poter approfondire il clima delle relazioni industriali nelle imprese o loro altre rilevanti caratteristiche).

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

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

Le modalità contrattuali appaiono inoltre in diversi casi associare schemi di incentivazione tradizionale con altri tesi a realizzare una ripartizione del rischio imprenditoriale con i lavoratori. Si ha infatti evidenza dell'assenza di un qualsiasi *trade-off* fra suddivisione del rischio ed incentivazione, indice di una non ben definita volontà delle parti sociali nella scelta di opportuni accordi in relazione al perseguimento di precisi obiettivi aziendali. Inoltre, emerge l'esistenza di un significativo *trade-off* negativo fra partecipazione e suddivisione del rischio, che evidenzia il tentativo di trasferire parte del rischio aziendale sui lavoratori a fronte di una ben modesta «concessione» sul versante della partecipazione di carattere economico e gestionale. Tale risultato può essere anche il riflesso di una debolezza complessiva delle rappresentanze sindacali, che si traduce: a) nell'incapacità di intervenire su aspetti diversi da quello puramente retributivo (organizzazione del lavoro, innovazione e formazione, scelte di investimento); b) nella accettazione dei meccanismi privilegiati dalle imprese miranti alla suddivisione del rischio in cambio di potenziali incrementi retributivi. Infine, si registra anche un ridotto *trade-off* tra meccanismo di incentivazione (significativo) e grado di partecipazione (modesto) a livello di impresa, evidente preferenza da parte delle imprese (e forse dei lavoratori e delle

loro rappresentanze sindacali) per schemi di incentivazione di tipo tradizionale rispetto a schemi retributivi con caratteristiche maggiormente partecipative.

Anche l'esperienza condotta nel territorio di Bologna evidenzia la prevalenza dei *meccanismi di incentivazione* e di *suddivisione del rischio*, rispetto ai *meccanismi partecipativi*. Nell'esperienza bolognese, tuttavia, il ruolo svolto dal meccanismo di incentivazione tradizionale appare meno rilevante rispetto a quello presente nel territorio di Udine, ed il gap tra suddivisione del rischio e incentivazione è meno marcato. Vi è evidenza di un maggiore equilibrio tra i due meccanismi. L'analisi econometrica ha in particolare consentito di evidenziare una rilevante motivazione di tipo incentivante e legata all'*ability to pay* dell'impresa, senza escludere affatto motivazioni di suddivisione del rischio a livello di impresa. Questo risultato potrebbe però anche essere interpretato come la presenza nelle modalità degli accordi di una non adeguata attenzione al possibile *trade-off* che emerge tra l'efficacia dei due meccanismi, come abbiamo indicato in precedenza. Occorre tuttavia segnalare che, rispetto all'esperienza friulana, il grado partecipativo implicito nelle modalità contrattuali a Bologna appare relativamente più elevato, e questo spiega anche il minor ricorso a meccanismi tradizionali di incentivazione. Se valutato in termini assoluti, comunque, anche in tale ambito territoriale i temi della *partecipazione economica e gestionale* appaiono essere rimasti in secondo piano nell'applicazione dell'accordo del 23 luglio 1993⁶⁰.

Certamente le differenze sussistono tra le due esperienze, ma sono per lo più relative. Sembrerebbe che se, da un lato, l'applicazione di quanto previsto dall'accordo in tema di partecipazione non abbia trovato riscontro alcuno nell'alto nord-est, nel territorio emiliano sia prevalsa una pratica più difensiva da parte delle organizzazioni sindacali, che hanno teso a contenere la linea volta ad una gestione di *flessibilità difensiva* di quell'accordo, senza però introdurre forti elementi di *flessibilità innovativa*.

Nel caso friulano siamo giunti ad ipotizzare il seguente schema. Se da un lato, un grado ridotto di innovazione può condurre ad una organizzazione del lavoro estremamente semplice, ove la partecipazione da parte dei lavoratori è assente, e la retribuzione flessibile è fondata sulla suddivisione del rischio o incentivazione tradizionale, dall'altro un elevato grado di innovazione ed una organizzazione del lavoro complessa che richiedono un altrettanto elevato coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori quasi mai hanno condotto ad accordi di tipo «partecipativo». Il coinvolgimento si presenta sotto forma di iniziative delle direzioni aziendali di tipo prevalentemente gerarchico o, nel migliore dei casi, consultivo, a cui si associa anche un coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori su aspetti retributivi. Ciò è confermato anche dall'analisi di tipo quantitativo, dalla quale emerge che mentre il grado (molto basso) di partecipazione previsto dal contratto di premio di risultato viene positivamente influenzato dalla partecipazione di tipo formale nelle imprese (anche essa particolarmente scarsa), la (elevata) modalità contrattuale incentivante (cioè, il grado di incentivazione tradizionale previsto dal contratto) è indifferente rispetto alle modalità partecipative ed alla loro intensità, mentre il grado di suddivisione del rischio è addirittura negativamente influenzato dalle iniziative di tipo partecipativo assunte dalle direzioni aziendali.

⁶⁰ L'analisi condotta per il territorio di Bologna non consente di giungere a risultati più definiti circa il grado di partecipazione, non essendo stato possibile effettuare a livello di impresa una indagine compiuta mediante questionario alle rappresentanze sindacali.

Nell'esperienza emiliana, l'analisi dei contratti aziendali sottoscritti dopo il 1993 suggerisce che non sembrano emergere mutamenti significativi delle relazioni industriali verso l'adozione di un concezione del fattore lavoro come risorsa umana da valorizzare: i contratti nei quali viene previsto un legame tra retribuzione del lavoro e risultati d'impresa coprono una quota ridotta, se pure significativa, delle imprese del territorio ove è stata fatta contrattazione di secondo livello, e prevedono una quota variabile ancora molto piccola del salario, non certamente superiore rispetto a quanto avveniva prima del luglio 1993. Per i motivi precedentemente richiamati, i lavoratori e le loro organizzazioni assumono in generale un ruolo non propositivo nella contrattazione, ma spesso di semplice risposta difensiva o di contenimento rispetto alle crescenti esigenze di flessibilità organizzativa e salariale avanzate dalle imprese, che a loro volta mostrano una propensione a considerare il lavoro principalmente per la sua dimensione di costo, certamente rilevante ma non esaustiva. La stessa bassa rilevanza che il premio appare avere sul complesso della retribuzione e la presenza significativa di meccanismi di garanzia minima è probabilmente anche il risultato di linee di condotta perseguite (probabilmente con intensità differente) dalle parti sociali volte al contenimento di aspetti economico-gestionali innovativi da un lato, e di obiettivi di flessibilità retributiva dall'altro. Da questo punto di vista, l'analisi in corso di svolgimento sull'insieme della contrattazione in materie economiche (non solo salario variabile) per l'intera regione Emilia-Romagna appare supportare tale interpretazione (Auleta – Fabbri - Melotti – Pini, 1998). Se tali considerazioni appaiono applicabili all'esperienza quadriennale maturata nelle imprese industriali, con riferimento ai servizi, ed in particolare a quelli di pubblica utilità gestiti direttamente o indirettamente dalla Pubblica Amministrazione, occorre aggiungere che benché emergano segnali positivi dalle modalità contrattuali previste per collegare una quota delle retribuzioni (individuali o di gruppo) ai risultati conseguiti (es. per obiettivi), d'altro canto la varietà di comportamento è estremamente elevata tra settori e tra imprese appartenenti allo stesso settore; inoltre, la esplicitazione dei meccanismi di gestione di quanto previsto rimane in gran parte assente, mentre appaiono invece numerosi i contratti che prevedono erogazioni «una tantum», probabile evidenza di una scarsa capacità di tradurre principi generali innovativi in maggiore efficacia-efficienza del servizio svolto.

Al di là delle differenze, sussistono tuttavia diversi tratti comuni alle due esperienze.

Anzitutto deve essere osservato che la *contrattazione decentrata* evidenzia una debole rispondenza alle specificità d'impresa che il meccanismo incentivante dovrebbe enfatizzare, affidandosi piuttosto alla pratica della «replica» di esperienze contrattuali già sottoscritte, e neppure verificate. Inoltre, anche nella pratica della erogazione del premio, le modalità adottate non contribuiscono a dar luogo ad una ridefinizione significativa dei differenziali salariali tra lavoratori, spesso applicandosi in modo indifferenziato tra i lavoratori o sulla base di parametri tradizionali non più rispondenti all'effettivo contributo degli stessi.

Specificamente, deve essere segnalato, anche all'attenzione delle componenti impegnate nella discussione sulla verifica del Protocollo del 23 luglio 1993, che le modalità contrattuali prevalenti sembrano seguire una logica di categoria (o di settore economico) piuttosto che di impresa. La rilevanza molto modesta della dimensione d'impresa, se confrontata con la rilevanza della categoria sindacale, potrebbe essere interpretata come un difficoltà di gestione dell'accordo del luglio 1993,

almeno in quella parte nella quale si enfatizza che il premio di risultato deve corrispondere a criteri specificatamente d'impresa, di accrescimento di competitività, redditività, produttività, qualità in una ottica partecipativa. Da questo punto di vista, la contrattazione decentrata appare incorporare solo parzialmente le specificità d'impresa, affidandosi maggiormente a pratiche più sperimentate a livello di categoria.

Ulteriore conferma di tale limite proviene dalla presenza nelle imprese di un certo grado di *razionalizzazione di un eventuale conflitto distributivo* presente nella fase di gestione dell'accordo di salario variabile. Ad esempio, nelle imprese di Udine, successivamente alla stipulazione di un accordo di salario variabile, considerata la modesta o nulla quota salariale derivante dalla scarsa performance dell'impresa, è stata erogata ugualmente una quota di salario *una-tantum*, per evitare un clima di insoddisfazione fra i lavoratori⁶¹. Questi risultati suggeriscono la seguente considerazione: in buona parte dei casi ove sono stati stipulati accordi di salario variabile che prevedono quasi prevalentemente un meccanismo del tipo suddivisione del rischio di impresa, impiegando quindi indicatori desunti dai bilanci aziendali, si è resa opportuna una ulteriore erogazione salariale. Tale gestione del premio di risultato potrebbe dipendere da: a) prevalenza delle relazioni sindacali sul tentativo di *risk-sharing* esercitato dalle imprese e concordato comunque inizialmente dalle parti sociali in sede contrattuale; b) necessità di compensare una erronea individuazione del meccanismo più opportuno per collegare la quota flessibilizzata delle retribuzioni alle performance dell'impresa; c) una non prevista *ability to pay* delle imprese che può indurre le stesse a concedere *una-tantum* retributive individuali ed indipendentemente dalle modalità stabilite *ex-ante* con le rappresentanze dei lavoratori. Nel caso del territorio di Udine, data la ridotta rilevanza che le relazioni sindacali sembrano avere avuto nella fase *ex-ante* di determinazione delle modalità contrattuali relative al premio di risultato, sembra difficile che le stesse abbiano potuto esercitare una forte pressione *ex-post* per ottenere, nella «sostanza», quello che in precedenza non erano riuscite ottenere nella «forma». L'ipotesi (b), in congiunzione all'ipotesi (c) appare forse la più adatta per interpretare la presenza di razionalizzazione del conflitto nelle imprese considerate. Diverso è il caso per la contrattazione nel territorio di Bologna, per il quale non possiamo certo escludere che il fattore (a) abbia svolto un ruolo significativo.

Le precedenti valutazioni suggeriscono quindi specifiche linee di intervento da parte delle parti sociali e delle istituzioni coinvolte nella pratica della concertazione, che rimandano ad opzioni di politica che potrebbero trovare spazio adeguato anche nella fase di revisione dell'accordo del 23 luglio 1993, oltre che nella contrattazione aziendale.

A. Anzitutto, le esperienze di contrattazione esaminate sottolineano le specificità territoriali e quindi dei diversi sistemi locali di produzione nella definizione delle modalità contrattuali del premio di risultato. Proprio in ambito territoriale, non possiamo non segnalare la necessità di una maggiore aderenza delle modalità contrattuali che caratterizzano il premio alle specificità delle imprese

⁶¹ Tre sono gli aspetti tra loro collegati da ricordare al riguardo: anzitutto, elevato utilizzo di tale forma di riduzione del conflitto soprattutto nelle piccole imprese, ove il meccanismo formale incentivante è meno utilizzato rispetto a quello di suddivisione del rischio; in secondo luogo, la presenza di un legame positivo tra grado di razionalizzazione del conflitto e meccanismo di suddivisione del rischio; in terzo luogo, l'evidenza di un legame negativo tra lo stesso grado di razionalizzazione del conflitto ed il meccanismo di incentivazione.

interessate, riducendo la pratica delle «repliche» degli accordi che appaiono seguire troppo spesso logiche di categoria sindacale e/o di associazione di categoria economica. La logica della contrattazione decentrata nelle imprese ove è viene sottoscritto il contratto aziendale dovrebbe condurre ad enfatizzare la caratterizzazione del premio di risultato a livello di impresa.

B. In secondo luogo, benché l'adozione del premio di risultato si sia esteso in modo significativo con l'accordo del 1993, permangono modalità contrattuali di tipo tradizionale molto diffuse, come evidenzia sia l'erogazione di *una-tantum* associate al premio in entrambi i territori, che la dimensione piuttosto ridotta del premio di risultato se rapportato al salario aziendale. Tali modalità possono essere il risultato di diversi fattori che si presentano congiuntamente: a) una cultura di relazioni industriali arretrata e poco incline ad individuare terreni comuni di confronto su obiettivi; b) la preferenza a meccanismi retributivi che evitino le fasi della valutazione e della verifica per entrambe le parti sociali; c) la ricerca di quote di incrementi retributivi garantiti che però abbiamo la caratteristica della *reversibilità*; d) la difficoltà per entrambe le parti di individuare i meccanismi premianti più appropriati per il conseguimento degli obiettivi prefissati congiuntamente; e) la preferenza da parte delle imprese (e della direzione in particolare, se distinta dalla proprietà) a mantenere poco trasparenti sia la gestione che i risultati aziendali per evitare l'eventuale verifica; f) la diffidenza dei lavoratori e delle loro rappresentanze verso la definizione di obiettivi congiunti e modalità retributive premianti coerenti con gli obiettivi. I fattori sopra indicati chiamano in causa i comportamenti di entrambe le parti sociali, e la loro rimozione non può essere condotta in modo unilaterale se l'introduzione del premio deve avere carattere effettivamente partecipativo. La crescita della quota variabile delle retribuzioni, fortemente auspicata nell'ultima relazione del Governatore della Banca d'Italia, non può così che avvenire rimuovendo strutturalmente i fattori di cui sopra con modalità partecipative e non agendo solo sui comportamenti di una delle parti sociali.

C. Un ulteriore aspetto che emerge dall'analisi è rappresentato dalla necessità di distinguere più chiaramente fra meccanismi premianti volti ad incentivare lo sforzo lavorativo e meccanismi di suddivisione del rischio d'impresa. La teoria suggerisce che i due meccanismi per essere efficaci richiedono legami tra retribuzione e performance d'impresa di tipo diversificato e che la compresenza di indicatori eterogenei può ridurre l'efficacia del meccanismo incentivante, da un lato, ed accrescere la diffidenza dei lavoratori verso premi troppo rischiosi in presenza di livelli retributivi non elevati a livello aziendale, dall'altro. La gestione del premio di risultato che evidenzia la non consapevolezza del *trade-off* sopra richiamato può condurre ad una successiva revisione del meccanismo premiante in termini tradizionali e/o alla pratica della erogazione comunque di un premio *una-tantum*, fatto di cui vi è ampia evidenza.

D. Un tema importante che è oggetto di ampia discussione anche nella fase attuale di rinnovo dei contratti aziendali è rappresentato dal «consolidamento» del premio di risultato. Su questo argomento si confrontano tesi di parte sindacale a favore del pieno consolidamento e tesi di parte imprenditoriale contro qualsiasi forma di consolidamento. Entrambe le posizioni hanno una loro legittimità e

giustificazione; al contempo entrambe sono caratterizzate da una forzatura interpretativa intrinseca. Come ricordato, il pericolo è infatti quello di confondere due momenti completamente distinti della contrattazione: variabilità del premio e la stabilizzazione del risultato acquisito. Se una maggiore variabilità della erogazione monetaria può essere auspicabile ai fini di una effettiva riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto, allo stesso tempo il consolidamento del premio di risultato precedentemente ottenuto non può essere considerato come una forma di rigidità salariale, soprattutto se riferito a miglioramenti strutturali delle performance aziendali. Qualora la finalità del premio sia rappresentata dalla ripartizione del rischio d'impresa, il collegamento di una quota della retribuzione ad indicatori di redditività suggerirebbe una forte preferenza verso la *reversibilità* del premio, mentre se il meccanismo incentivante risulta quello prevalente, entrambe le possibilità sono aperte. Qualora le modalità contrattuali siano costruite per realizzare miglioramenti permanenti e continui dell'efficienza aziendale, che prevedono il continuo incremento della produttività, ciò non può non tradursi in qualche forma di consolidamento dei precedenti risultati, sotto forma di salario strutturale, a meno di non voler indurre nel tempo rilevanti cambiamenti distributivi del reddito. Inoltre, occorre considerare che un meccanismo incentivante non tradizionale che premia le competenze, la capacità di *problem solving* dei lavoratori, la qualità delle prestazioni, legando la quota variabile ad indicatori di efficacia-efficienza, non può non prevedere almeno un parziale consolidamento dei risultati acquisiti in ragione del fatto che quelle competenze e quelle capacità divengono parte dell'organizzazione dell'impresa (Leoni – Tiraboschi – Vanoncini, 1998; Leoni – Tiraboschi - Valietti, 1998). Infine, se prevalgono nell'impresa intesa come *learning organization* relazioni di lungo periodo tra lavoratori e direzione aziendale basati anche sulla condivisione di obiettivi strategici, un parziale consolidamento del premio di partecipazione consente di rafforzare tali legami, mentre la completa reversibilità appare più coerente con un modello del tipo *management by stress* (Coriat, 1995). Il tema del consolidamento dovrebbe essere quindi «stemperato» da posizioni aprioristiche di entrambe le parti sociali, ed esaminato in relazione ai meccanismi premianti prevalenti nell'impresa, alle specifiche finalità del premio, ed alle caratteristiche specifiche dell'impresa, in particolare di quelle organizzative e di relazioni industriali.

E. Considerando i differenti comportamenti assunti dalle imprese appartenenti ai settori industriali ed a quelle dei servizi, emerge con forza la specificità delle modalità del premio nella pubblica amministrazione e in generale nelle imprese dei servizi pubblici. Tali modalità nella pubblica amministrazione e nelle imprese dedicate alla produzione di servizi non vendibili scontano la inesistenza della contrattazione di secondo livello in gran parte della funzione pubblica, ed in secondo luogo la determinazione della massa salariale variabile a livello di contratto nazionale di categoria. Inoltre, i meccanismi adottati nella formulazione del premio di risultato vengono definiti in assenza di un esplicito riferimento nei relativi Contratti Collettivi Nazionali di categoria (Statali, Enti Locali e Sanità) al protocollo del 23 luglio 1993. Infatti, pur se tali contratti nazionali sono stati rinnovati nel corso del 1995, la fonte principale di riferimento per incentivare il miglioramento dei servizi e la qualità della prestazione individuale rimane il D. lgs. n.29 del 1993; in questo caso l'impiego del salario variabile quale strumento di «conferimento di autorità anche retributiva» ai dirigenti locali

appare evidente (presenza di valutazione individuale delle prestazioni fra gli indicatori, probabile non coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori nella scelta degli obiettivi da perseguire, ecc...). Ciò ha lasciato ben poco spazio per la determinazione di meccanismi premianti a livello decentrato, ove la contrattazione ha riguardato quasi esclusivamente la erogazione individuale del premio mediante parametri basati sulla presenza, oppure centrati sulla efficienza del servizio misurata dall'intensità nel risparmio dei costi. Molto minore, invece, è stata l'adozione di parametri centrati sulla efficienza-efficacia del servizio svolto e finalizzati a misurare il grado di efficacia nel soddisfare l'utenza. Il superamento di tali limiti non può avvenire se non modificando il quadro di riferimento entro il quale la contrattazione decentrata può realizzarsi, e quindi molto positiva è senz'altro la recente ipotesi di accordo per le autonomie locali che consente un utilizzo decentrato di tutte le risorse economiche rimandando in ambito locale anche la determinazione della massa salariale variabile e dei meccanismi di erogazione (*Il Sole-24 Ore*, 9 novembre 1998). Il modello previsto di «contrattazione decentrata integrativa» prevede erogazioni salariali legate alla produttività come indicato nel protocollo del luglio 93⁶² ampliando in questo modo gli spazi della contrattazione locale. Occorre tuttavia rilevare come alcuni problemi insiti nelle stesse caratteristiche delle relazioni industriali della Pubblica Amministrazione continuino a presentarsi ad ogni «tornata contrattuale»; uno fra tutti è ad esempio la difficoltà incontrata nella costituzione all'interno di ogni azienda del nucleo di valutazione (vedi commissione tecnica bilaterale) per il monitoraggio dei risultati raggiunti⁶³.

F. L'evidenza forse più rilevante che emerge dalle esperienze contrattuali realizzate sul premio di risultato è rappresentata dal carattere *scarsamente partecipativo* che la sua introduzione ha assunto, purtroppo anche in quelle realtà che tradizionalmente vengono considerate tra le più partecipative del territorio nazionale. Comportamenti giudicati difforni dalla impostazione dell'accordo del luglio 1993 possono essere spiegati, *ex-post*, dalla prevalenza di meccanismi estremamente tradizionali di incentivazione, non in grado di valorizzare l'apporto lavorativo, e legati piuttosto ad una concezione d'impresa ove prevalgono pratiche burocratico-gerarchiche nella gestione. Al contempo, tali modalità sono state affiancate da meccanismi di suddivisione del rischio senza alcuna corrispondenza partecipativa nelle diverse fasi della gestione aziendale, che si sono espresse anche nella assenza pressoché generale di canali e strumenti informativi essenziali circa la redditività dell'azienda, rivelando che l'obiettivo perseguito è stato quello della semplice riduzione delle componenti fisse del costo del lavoro. La scarsa attenzione alla partecipazione si evince anche dalle scelte adottate di esclusione dal meccanismo premiante di quella quota crescente delle forze di lavoro che non ha rapporti di lunga durata con l'impresa e con il sindacato, lavoratori a tempo determinato, con contratti di formazione-lavoro, a tempo parziale con assunzioni recenti, nuovi assunti con contratti di lavoro «atipico». Da questo punto di vista, in alcune realtà sembra prevalere la logica della *esclusione*

⁶² Infatti, a differenza del precedente sistema contrattuale non è più prevista l'articolazione di tale premio di risultato su diversi fondi, ognuno collegato ad altrettante modalità di erogazione, migliorando così il collegamento performance-incentivazione anche mediante una puntuale verifica a consuntivo dei risultati conseguiti.

⁶³ L'organo indicato, già previsto nel citato D. lgs. 29/23 (art. 20) e successivamente nel D. lgs. 77/95 è stato raramente adottato a livello locale; tale fallimento ha condotto le parti contraenti la nuova ipotesi di accordo del contratto nazionale ad un forte richiamo alle unità locali per la sua applicazione (dichiarazione congiunta n.3).

piuttosto che quella della *inclusione*. Occorre anche segnalare che l'introduzione del premio con modalità incentivanti senza contenuto partecipativo estende il rischio del comportamento scorretto (*free riding*) riducendo l'ambito di controllo orizzontale dei comportamenti e che il meccanismo premiante risulta più efficace qualora sia presente un clima cooperativo tra lavoratori e direzione, e qualora esso sia introdotto congiuntamente a modalità di coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali a livello organizzativo⁶⁴. Questo implica che occorre senz'altro rafforzare il contenuto partecipativo, sia tipo economico che soprattutto gestionale, previsto dagli accordi in quanto questo rappresenta una delle carenze strutturali più significative dell'esperienza quadriennale successiva al 1993. Questa è anche una delle priorità da perseguire negli anni futuri, a partire dalla revisione del Protocollo del luglio 1993.

G. Infine, la discussione sulla verifica dell'accordo del luglio 1993 dovrebbe condurre a riconsiderare l'atteggiamento di «astensione» del legislatore sul tema degli strumenti idonei a favorire l'introduzione di un premio di partecipazione piuttosto che di un premio di risultato il cui carattere prevalente sia quello della variabilità. In questa direzione, occorre superare la logica esistente del risparmio contributivo associato al salario variabile come unico ambito di intervento del legislatore⁶⁵, optando invece per interventi che favoriscano anche formalmente la partecipazione economica e gestionale. Ci si dovrebbe domandare anzitutto se l'incentivo fiscale sia uno strumento idoneo nel caso in cui i benefici del premio ricadono interamente sui partecipanti, oppure se sussistano elementi di esternalità e/o di fallimento del mercato tali da suggerire l'opportunità dell'incentivo. Comunque sia, l'incentivazione fiscale dovrebbe anzitutto prevedere meccanismi di verifica stringenti per evitare il presentarsi di meccanismi premianti «cosmetici» che favoriscono pratiche retributive tradizionali, come in effetti avviene. In tale ambito potrebbe essere anche prevista una autorità locale *super-partes* con compiti di controllo, in sostituzione del presente meccanismo in sede di ispettorati del lavoro. In secondo luogo, l'adequatezza di un sistema di incentivazione fiscale dovrebbe essere misurata dalla capacità di indurre alla contrattazione del salario variabile le parti sociali nelle piccole imprese, ove eventuali erogazioni salariali sono ancora principalmente di tipo individuale e volte esclusivamente al rafforzamento del *commitment* di lungo periodo fra datore e prestatore di lavoro. Pur se importante, tale obiettivo non può esaurire le politiche di miglioramento competitivo dell'impresa, anche alla luce dei sistemi di produzione flessibile adottati nelle grandi imprese: la collocazione della piccola impresa in una «nicchia di mercato» non potrà di per se garantire alla proprietà della stessa una soddisfacente certezza sulla domanda del proprio prodotto, come accadeva in passato. Per questo motivo è indispensabile che anche nelle imprese di ridotte dimensioni si adottino sistemi orientati alla flessibilità innovativo e quindi alla ricerca di un circolo virtuoso fondato su efficienza, incentivazione e partecipazione dei lavoratori. In terzo luogo, potrebbero essere introdotti requisiti o *standard minimi* che dovrebbero caratterizzare le modalità del premio, fra cui la trasmissione di informazioni sulle

⁶⁴ Ad esempio si vedano Fitzroy - Kraft (1987), Jones - Pliskin (1991), Kato (1995), e Weitman - Kruse (1990). Per una valutazione anche critica, si veda Jones - Kato - Pliskin (1997)

⁶⁵ Tale logica sta portando anche nel nostro paese a quelle pratiche di meccanismi premianti di tipo «cosmetico» ben noti nell'esperienza di altri paesi ed evidenziati dalla letteratura scientifica. Alcune conferme di questi comportamenti sono evidenti in analisi in corso (Auleta - Fabbri - Melotti - Pini, 1998).

performance aziendali, e quindi del bilancio aziendale, e la trasparenza dei meccanismi di verifica mediante la costituzione di commissioni bilaterali. Tali strumenti possono contribuire a determinare quel clima aziendale di reciproca «fiducia» che è alla base di qualsiasi condivisione di obiettivi fra lavoratori e proprietà. In tal senso, significativa è la posizione assunta di recente (*La Repubblica*, 12 novembre 1998) dalla Commissione Europea: con essa si sollecita una maggiore trasparenza circa le performance delle imprese, i piani strategici e di sviluppo previsti, i bilanci aziendali, le modalità di gestione della organizzazione e di comunicazione delle informazioni ai lavoratori⁶⁶. Inoltre, si potrebbero prevedere requisiti riguardanti le modalità partecipative associate all'introduzione del premio, che essendo *di partecipazione* non può esaurirsi negli aspetti economici ma deve prevedere anche quelli gestionali, proprio in ragione del fatto che il coinvolgimento dei lavoratori e la condivisione degli obiettivi appare accrescere gli effetti positivi del meccanismo incentivante. Sul tema informativo, l'istituzione pubblica dovrebbe anche essere chiamata a costituire un *set informativo pubblico* sulla contrattazione aziendale oggi completamente inesistente, in grado di consentire la individuazione delle opzioni di politica adeguate in tema di premio di partecipazione sulla base di analisi e ricerche puntuali, analogamente a quanto avviene all'estero.

Riferimenti bibliografici

- Akerlof G.A. e Yellen J.L. (a cura di) (1986), *Efficiency wage models of the labor market*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Antonelli G. e Leoni R. (1997), Cambiamento tecnologico e capitale umano: una introduzione, *Economia & Lavoro*, anno XXXI, nn. 3-4.
- Antonelli G. e Paganetto L. (a cura di) (1998), *Disoccupazione e basso livello di attività in Italia. Politiche del lavoro e dell'occupazione*, Bologna, il Mulino, in corso di pubblicazione.
- Assoindustria e CGIL-CISL-UIL, Ancona (1998), La contrattazione aziendale dopo l'accordo del 23.07.1993. Indagine sulle imprese industriali della provincia di Ancona, Ancona, Assoindustria – CGIL-CISL-UIL, mimeo.
- Auleta O., Fabbri R., Melotti M. e Pini P. (1998), La contrattazione aziendale del premio di risultato nelle imprese emiliano-romagnole: alcuni risultati preliminari, in *Quaderni del Dipartimento di Economia, Istituzioni, Territorio, Università di Ferrara*, n.13 (<http://www.unife.it/deit>).
- Baglioni M. (1997), *Governare la contrattazione. Le relazioni industriali in un contesto locale*, Milano, Franco Angeli.
- Banca d'Italia (1998), *Considerazioni finali del Governatore della Banca d'Italia*, Roma, Banca d'Italia, 30 maggio.
- Banca d'Italia (1995, 1996, 1997), *Relazione annuale della Banca d'Italia*, Roma, Banca d'Italia.
- Biagioli M. (1996), Partecipazione agli utili, Università di Modena, Dipartimento di Economia Politica, mimeo.
- Biagioli M. e Cardinaleschi S. (1991a), *Salari ed incentivi*, Roma, Ediesse.
- Biagioli M. e Cardinaleschi S. (1991b), La diffusione di voci retributive legate ai risultati di azienda: una ricerca empirica sulla recente esperienza italiana, *Politiche del Lavoro*, n. 14.

⁶⁶ Si tratta di una proposta di direttiva che è stata approvata dalla Commissione che dovrà essere esaminata dal consiglio dei ministri del lavoro. Indicativo, a questo riguarda, la immediata posizione della Unice, Confindustria Europea, la quale si è ritirata dal dialogo sostenendo che la materia non può essere disciplinata a livello UE (*La Repubblica*, 12 Novembre 1998, p.8)

- Biagioli M. e 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.
- Black S. e Lynch L. (1997), How to compete: the impact of workplace practice and information technology on productivity, *Discussion Paper*, n. 376, CEPR, London.
- Blinder A.S. (a cura di) (1990), *Paying for productivity*, Washington D.C., The Brookings Institution.
- Broglià B. e D'Aloia G. (1997), Il rapporto retribuzione - risultati nella contrattazione aziendale nell'industria, 1993-1995, Roma, IRES-CGIL e Monitor Lavoro, mimeo.
- Brusco S. e Solinas G. (1997), *Competitività e partecipazione*, Bologna, il Mulino.
- Cable J.R. (1988), Is profit-sharing participation? Evidence on alternative firm types from West Germany, *International Journal of Industrial Organization*, n. 6.
- Cable J.R. e Wilson N. (1989) Profit-sharing and productivity: an analysis of UK engineering firms, *Economic Journal*, vol. 99, n. 396.
- Cable J.R. e Wilson N. (1990) Profit-sharing and productivity: some further evidence, *Economic Journal*, vol. 100, n. 401.
- Cahuc P. e Dormont B. (1992), L'intéressement en France: allégement du cout salarial ou incitation à l'effort?, *Economie et Statistique*, vol.18.
- Cainarca G. e Sgobbi F. (1996), Quale spazio per l'estrazione del capitale cognitivo, *Economia & Lavoro*, vol. XXXI, nn. 3-4.
- Cainelli G., Fabbri R. e 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>).
- Carstensen V., Gerlach K. e Hubler O. (1995), Profit sharing in German firms, in Buttler F., Franz W., Schettkat R., Soschice D. (a cura di), *Institutional frameworks and labour market performance*, Routledge, London.
- Commissione Giugni (1997), Relazione finale, Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993, Roma, dicembre, mimeo.
- Coriat B. (1995), Incentives, bargaining and trust: alternative scenarios for the future of work, *International Contribution to Labour Studies*, vol. 5.
- Cossentino F. e Prosperetti L. (1990), Gli accordi di gain-sharing in Italia: diffusione, motivazioni e valutazioni aziendali, *Produttività e Competitività*, nn. 3-4, Bologna, Nomisma.
- Del Boca A. e Cupaiuolo E. (1997), Why do firms introduce financial participation?, *Discussion Paper*, n. 9702, Università di Brescia, Dip. di Scienze Economiche.
- Del Boca A. e 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.
- Del Boca A. e Ichino A. (1993), Determinanti nei contratti con retribuzione flessibile, *Rassegne di Statistiche del Lavoro*, n.1.
- Einaudi L. (1949), *Lezioni di politica sociale*, Torino, UTET.
- Erickson C.L. e 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., Geroski P. e Stewart G. (1988), Employee share ownership, profit-sharing and participation (an introduction), *International Journal of Industrial Organization*, vol. 6.
- Estrin S., Grout P. e Wadhvani S. (1987), Profit-sharing and employee share ownership, *Economic Policy. A European Forum*, n. 4.
- Fabbri R., Melotti M. e Pini P. (1998a), Partecipazione e salario variabile: l'esperienza bolognese dopo l'accordo del 23 luglio 1993, in *Quaderni del Dipartimento di Economia, Istituzioni, Territorio*, Università degli Studi di Ferrara, n. 3 (<http://www.unife.it/deit>). In corso di pubblicazione in *Economia & Lavoro*, 1998, vol. XXXII, n. 4.

- Fabbri R., Melotti M. e Pini P. (1998b), Partecipazione e salario variabile nel territorio di Bologna dopo l'accordo del 23 luglio 1993, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n.3. Sintesi di Fabbri, Melotti, Pini (1998a).
- Fabbri R. e Pini P. (1998), La recente contrattazione aziendale sul premio di risultato nelle imprese del territorio di Udine, in *Quaderni del Dipartimento di Economia, Istituzioni, Territorio*, Università degli Studi di Ferrara, n. 10, (<http://www.unife.it/deit>).
- Felicetti G.F. (1995), *Sistemi di incentivazione e costo del lavoro*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri.
- Fitzroy F.R e Kraft K. (1987), Cooperation, productivity, and profit-sharing, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 102.
- Ichino A. (1989), Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?, *Politica Economica*, vol. V.
- Ichniowski C. e Shaw K. (1995), Old dogs and new tricks: the determinants of the adoption of productivity-enhancing work practices, *Brookings Papers on Economic Activity, Micro*.
- IRES (1998), *Il rapporto sulla contrattazione articolata in Emilia-Romagna. Un confronto tra il periodo 1991-1993 e 1994-1997*, paper presentato al convegno "Tra concertazione e contrattazione decentrata. Gli accordi aziendali in Emilia-Romagna", 14-15 Luglio, Bologna, IRES-CGIL.
- Jones D.C. e Pliskin J. (1991), The effect of worker participation, employee ownership, and profit sharing on economic performance: a partial review, in Rus V., Russel R. (a cura di), *Participation, ownership and the nature of work*, New York, Oxford University Press.
- Jones D.C., Kato T. e Pliskin J. (1997), Profit sharing and gain sharing: a review of theory, incidence and effects, in Lewin D., Mitchell D.J.B., Zaidi M.A. (a cura di), *The human resources management handbook*, Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc..
- Kato T. (1995), Employee participation and productivity: evidence from a new survey of Japanese firms, *Public Policy Brief*, n.19, Annadale-on-Hudson, New York, The Jerome Levy Economics Institute.
- 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.
- Leoni R., Tiraboschi A. e 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.
- Leoni R., Tiraboschi L. e Valietti G. (1998), Contrattazione decentrata: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari, Università di Bergamo, mimeo.
- Mariotti S. (a cura di) (1995), *Verso una nuova organizzazione della produzione*, Milano, Etas Libri.
- Marsden D. (1997), Management practices and unemployment, the Oecd jobs study, *Working Paper Series*, n. 2, Paris, OECD.
- Marsden D. e French S. (1998), What a performance. Performance related pay in the public services, *Special Reports*, London, Center for Economic Performance.
- Marsden D. e Momigliano S. (1996), L'utilizzo di sistemi di incentivazione individuale nel pubblico impiego: problemi e possibili soluzioni, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 2.
- Melotti M. e Pini P. (1996), Sistema contrattuale e dinamica delle retribuzioni. Risultati di una ricerca sul territorio di Bologna, *Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche*, Università degli Studi di Bologna, n.258. Versione ridotta in corso di pubblicazione in Biagioli M., Caroleo N., Destefanis S. (a cura di) (1998), *Struttura della contrattazione, flessibilità e differenziali salariali in ambiti regionali*, Napoli, ESI, con il titolo "Contrattazione decentrata e salario variabile dopo l'accordo del luglio 1993. Risultati di una ricerca sul territorio di Bologna".
- OECD (1995), Profit-sharing in OECD countries, *Employment outlook 1995*, Paris, OECD.
- 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., Ravanelli R. e Caironi S. (1996), Determinanti e risultati degli accordi di partecipazione economica: un'analisi econometrica, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 2.
- Rossi F. (1997), La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996, Roma, Centro Studi Confindustria, mimeo.
- Weitzman M. e Kruse D.L. (1990), Profit sharing and productivity, in Blinder A.S. (a cura di), *Paying for productivity*, Washington D.C., The Brookings Institution.