



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA ISTITUZIONI TERRITORIO

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

Quaderni del Dipartimento

n.1/2000

Gennaio 2000

Motivazione e determinanti di meccanismi retributivi premianti:

un riesame dei risultati della letteratura empirica italiana

Paolo Pini

Gennaio 2000

**Motivazione e determinanti di meccanismi retributivi premianti:
un riesame dei risultati della letteratura empirica italiana***

di Paolo Pini

Sommario

A seguito del cambiamento nel sistema di relazioni industriali intervenuto in Italia con il Protocollo del 23 luglio 1993 e confermato con il Patto del 22 dicembre 1998, la estensione della contrattazione decentrata sulle retribuzioni è cresciuta significativamente. Essa ha dato luogo ad una diffusione rilevante di meccanismi retributivi flessibili che legano gli aumenti delle retribuzioni ai risultati aziendali, in un contesto di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori all'interno dell'impresa.

La diffusione di tali schemi è stata certamente favorita dagli indirizzi di *policy* delle parti sociali e dal cambiamento intervenuto nel sistema di regolazione dei livelli contrattuali. Tali schemi, comunque avevano attratto l'attenzione degli economisti già negli altri ottanta, periodo al quale i primi studi sulla diffusione degli schemi premianti nel nostro paese si riferiscono.

In questo lavoro intendiamo esaminare i risultati a cui è pervenuta l'analisi empirica sulle determinanti dell'adozione di meccanismi premianti in Italia, distinguendo proprio tra le due fasi. L'obiettivo è duplice. Da un lato, quello di trovare riscontri robusti nell'evidenza econometrica circa i fattori suggeriti dalla teoria economica alla base del processo di adozione. Dall'altro, individuare eventuali cambiamenti intervenuti in tema di determinati dell'adozione.

* L'autore ringrazia Mario Biagioli, Giulio Cainelli, Roberto Fabbri, Riccardo Leoni, Mario Nosvelli, Ermanno Tortia ed Emilio Paolucci per commenti a precedenti versioni del lavoro. Tale lavoro è stato sviluppato nell'ambito del progetto MURST di interesse locale *Premio di risultato o premio di partecipazione? Analisi teorica ed evidenza empirica in Italia*, Università di Ferrara (1999-2000), e del progetto MURST di interesse nazionale *Infrastrutture, competitività, livelli di governo: dall'economia italiana all'economia europea* (1999-2000).

0. Introduzione

A seguito del cambiamento nel sistema di relazioni industriali intervenuto in Italia con il Protocollo del 23 luglio 1993 e confermato con il Patto del 22 dicembre 1998, la estensione della contrattazione decentrata sulle retribuzioni è cresciuta significativamente. Essa ha dato luogo ad una diffusione rilevante di meccanismi retributivi flessibili che legano gli aumenti delle retribuzioni ai risultati aziendali, in un contesto di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori all'interno dell'impresa.

La diffusione di tali schemi è stata certamente favorita dagli indirizzi di *policy* delle parti sociali e dal cambiamento intervenuto nel sistema di regolazione dei livelli contrattuali. Tali schemi, comunque avevano attratto l'attenzione degli economisti già negli altri ottanta, periodo al quale i primi studi sulla diffusione degli schemi premianti nel nostro paese si riferiscono.

E' possibile distinguere due fasi distinte nell'adozione di schemi retributivi premianti nelle imprese italiane. Una prima fase, precedente il 1993, nella quale la loro adozione avveniva in modo volontario e non incentivato; una seconda fase, dopo la firma del Protocollo, nella quale invece un preciso quadro normativo ed anche alcuni incentivi fiscali definiscono un quadro di indirizzi di *policy* che devono essere soddisfatti dalle parti sociali a livello d'impresa. Nel futuro, l'adozione di schemi premianti avverrà in questo nuovo contesto.

In questo lavoro intendiamo esaminare i risultati a cui è pervenuta l'analisi empirica sulle determinanti dell'adozione di meccanismi premianti in Italia, distinguendo proprio tra le due fasi. L'obiettivo è duplice. Da un lato, quello di trovare riscontri robusti nell'evidenza econometrica circa i fattori suggeriti dalla teoria economica alla base del processo di adozione. Dall'altro, individuare eventuali cambiamenti intervenuti tra le due fasi in tema di determinanti dell'adozione.

Dall'analisi emergono specifiche indicazioni, che possono essere così sintetizzate. Anzitutto, la debolezza dei risultati econometrici è in parte dovuta al *set informativo* a disposizione dei ricercatori. Uno sforzo notevole deve essere quindi indirizzato alla costruzione di banche dati adeguate sia sulle performance delle imprese, sia sul clima delle relazioni industriali. Tali banche date devono inoltre fornire un quadro adeguato della varietà presente nella contrattazione decentrata a seconda della localizzazione delle imprese. In secondo luogo, l'analisi evidenzia la rilevanza delle variabili di contesto che caratterizzano i sistemi locali in un quadro segnato dalla diffusione della contrattazione decentrata sulle retribuzioni. Ciò deve indurre i ricercatori a porre maggiore attenzione all'operare di comportamenti di tipo istituzionale nei diversi sistemi locali

e settori di attività economica. In terzo luogo, benché variabili economiche d'impresa siano certamente rilevanti nel processo di adozione di meccanismi premianti, il clima aziendale e le relazioni industriali emergono come fattori cruciali della probabilità di adozione, e ciò suggerisce una maggiore attenzione ai comportamenti istituzionali non strettamente collegati alle motivazioni microeconomiche delle imprese. Infine, in un quadro normativo in cui la diffusione di schemi retributivi premianti a livello aziendale deve rispondere a specifici indirizzi di *policy*, diviene centrale spostare il *focus* dell'indagine dalla probabilità di adozione di un qualsiasi meccanismo che prevede il premio alla probabilità di adozione di ben specifici meccanismi premianti, distinguendo quelli in cui la partecipazione si esaurisce nella componente economica e quelli in cui a questa viene affiancata la partecipazione gestionale. Ciò implica per l'analisi empirica l'individuazione dei fattori che spiegano le modalità contrattuali del premio.

Il capitolo è strutturato come segue. Nel primo paragrafo vengono illustrate le motivazioni e le determinanti alla base del processo di adozione di meccanismi retributivi premianti. Il riferimento è ai contributi di teoria e analisi economica più recenti. Il secondo paragrafo è dedicato ad un esame degli studi econometrici volti a spiegare la probabilità di adozione di meccanismi premianti in Italia. Vengono distinte due fasi: gli studi sulla diffusione dei premi prima del 1993; le analisi relative alla loro diffusione dopo il 1993. Il terzo paragrafo è dedicato ad una sintesi e valutazione di tipo comparato dei risultati analizzati.

1. Le motivazioni alla base dell'adozione di meccanismi retributivi premianti

La letteratura teorica ed empirica degli anni ottanta e novanta sugli schemi partecipativi ha contribuito significativamente ad individuare le motivazioni alla base dell'introduzione di meccanismi retributivi premianti¹

¹ Non ci occupiamo in questo paragrafo delle motivazioni suggerite da un primo filone di ricerca di inizio anni ottanta sui meccanismi premianti, i cui lavori pionieristici sono quelli di Weitzman e Meade e che riguardano soprattutto determinanti ed implicazioni macroeconomiche di tali schemi. Nei confronti di tale filone sono state avanzate serie critiche sul piano teorico (ad esempio, si richiamano quelle di Nuti) ed esso ha trovato scarsi riscontri empirici. Ci concentreremo invece sulle motivazioni suggerite da un secondo filone di studi che ha privilegiato l'analisi microeconomica, sviluppata soprattutto attorno al modello principale-agente.

Facendo riferimento alla letteratura, le motivazioni principali che sono alla base dell'introduzione di schemi premianti possono essere raggruppate in cinque principali categorie².

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 (verso il basso e non solo verso l'alto) e quindi del costo del lavoro, in particolare per unità di prodotto, (ii) un aumento dello "sforzo lavorativo" del dipendente con *meccanismi di incentivazione* individuale³, (iii) un incremento della produttività del lavoro e del grado di utilizzo degli impianti (Prendergast, 1999; Blinder, a cura di, 1990). In contesti molto tradizionali, la motivazione che porta ad adottare meccanismi incentivanti può essere rappresentata dalla necessità di recuperare livelli di produttività strutturalmente ritenuti inferiori alle aspettative o di disciplinare la forza lavoro, in assenza di altri strumenti di flessibilità numerica (ad esempio, impossibilità a licenziare). In altri contesti, la motivazione di incentivazione viene rafforzata dalle necessità imposte dai processi di ristrutturazione organizzativa e produttiva delle imprese, con l'introduzione di tecniche di produzione e di gestione del personale che sollecitano i dipendenti ad un ruolo meno di routine e di maggiore coinvolgimento nei processi di cambiamento interni all'impresa (Black - Lynch, 1997). Lo strumento adottato è rappresentato dal legame tra retribuzione e indicatori di produttività fisica, parametri o variabili individuali che misurano l'utilizzo della linea produttiva (quali, ad esempio, volumi produttivi, produttività del lavoro, resi e scarti) e l'impegno del singolo lavoratore, o di gruppi di lavoratori, sul luogo di produzione. Tali incentivi vengono generalmente, ma non necessariamente, intesi come *reversibili* (assenza di consolidamento e di qualsiasi forma di "minimo garantito").

B) Distribuzione della produttività e redditività aziendale.

La "capacità di pagare" da parte delle imprese, in presenza di un recupero e quindi di una crescita della redditività e dei profitti dell'impresa, è conseguente sia agli incrementi di produttività realizzati internamente che alle positive dinamiche di crescita del mercato del prodotto (Prosperetti, 1995). Tale "capacità di pagare" si traduce nella

² Tale distinzione viene ripresa dal lavoro Cainelli - Fabbri - Pini (1999a).

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

disponibilità a *meccanismi redistribuiti* della maggiore produttività, redditività e profittabilità aziendale con modalità che diano luogo però ad aumenti retributivi *reversibili* (meccanismi retributivi premianti legati ad indicatori od anche bonus aziendale) piuttosto che *irreversibili* (aumenti strutturali in cifra fissa) (Blinder, a cura di, 1990; Estrin - Grout - Wadhvani, 1987). Tale motivazione può essere indotta sia da performance particolarmente positive dell'impresa in una fase congiunturale favorevole, sia dalla esistenza di condizioni non concorrenziali sul mercato del prodotto in cui le imprese stesse si trovano ad operare e che determinando posizioni di rendita possono generare un surplus aziendale distribuibile anche ai dipendenti in forma reversibile. Secondo la letteratura, tale motivazione indurrebbe anche comportamenti virtuosi da parte dei dipendenti coinvolti negli schemi di partecipazione economica, contribuendo a mantenere bassa la conflittualità aziendale, a motivare i lavoratori, ad accrescere l'attaccamento all'impresa, e quindi favorirebbe le prestazioni del lavoratore e la sua produttività.

C) Ripartizione del rischio.

La convenienza ad introdurre *meccanismi di suddivisione del rischio* d'impresa tra proprietà e lavoratori si è affermato prevalentemente in concomitanza con la crescita in condizioni di incertezza di mercato che la imprese si sono trovate ad affrontare ed in presenza del rischio associato a scelte aziendali innovative, produttive e/o finanziarie (Ichino, 1989). Ciò ha portato l'impresa ad utilizzare strumenti volti ad accrescere la flessibilità ed adattabilità di breve periodo nell'impiego dei fattori di produzione e delle loro remunerazioni⁴. La variabilità di una quota, pur ridotta, 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 (Weitzman - Kruse, 1990). In tale contesto, ogni aumento retributivo viene considerato completamente *reversibile*. Schemi retributivi flessibili possono conseguire il duplice risultato di accrescere l'utile netto atteso dell'impresa ed il salario atteso, data la condizione di non estrema variabilità del fatturato dell'impresa e di costi non troppo elevati associati alla variabilità della retribuzione per il lavoratore avverso al rischio.

⁴ Oltre ad intervenire nella struttura del processo produttivo, esternalizzando mediante *outsourcing* fasi od interi processi per modificare il mix tra costi di "coordinamento" interno all'impresa e costi di "transazione".

D) *Meccanismi di partecipazione.*

La diffusione di processi di ristrutturazione e di riorganizzazione produttiva e gestionale delle imprese richiedono da parte dei lavoratori comportamenti maggiormente partecipativi, rispetto a quanto era richiesto dai metodi organizzativi di tipo fordista-tayloristici. Tale partecipazione non si esplica solo sul piano economico, ma anche su quello gestionale, dell'organizzazione della produzione, del lavoro, dello sviluppo e valorizzazione delle competenze delle risorse umane (Carstensen - Gerlach - Hubler, 1995). Risultano così enfatizzati gli obiettivi di incremento della competitività dell'impresa mediante *meccanismi di tipo partecipativo*, formali e sostanziali (Cable, 1988; Cable - Wilson, 1989, 1990; Levine - D'Andrea Tyson, 1990). In tale contesto, 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, in un contesto di relazioni fiduciarie tra le parti e di contrattazione delle nuove forme di organizzazione di produzione. Lo strumento *premio di partecipazione* deve prevedere la co-determinazione sia delle procedure di valutazione e di verifica dei risultati raggiunti e dei comportamenti espressi, sia degli obiettivi strategici dell'impresa (Leoni - Tiraboschi - Vanoncini, 1998). Il premio si configura generalmente come salario strutturale per premiare in modo *irreversibile* la qualità della prestazione e le competenze espresse.

E) *Modalità contrattuali e concessioni retributive.*

Il *mutamento dei meccanismi contrattuali* sia di tipo normativo che economico, con la riduzione prima e l'azzeramento poi del grado di indicizzazione automatica delle retribuzioni, ha ampliato gli spazi per politiche di contrattazione retributiva a livello di categoria e soprattutto a livello aziendale. In particolare, con il nuovo regime del 1993⁵ si realizzano due livelli contrattuali: (a) quello *nazionale di categoria* con il compito, mediante la contrattazione biennale, di tutelare il potere d'acquisto dei salari; (b) quello di *secondo livello* che prevede il legame tra erogazioni salariali e miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni aziendali, o più in generale dell'andamento economico dell'impresa, in una logica sia di incentivazione dello sforzo lavorativo che di redistribuzione degli incrementi di produttività/redditività in un contesto partecipativo. Tale mutamento può avere accresciuto l'importanza della

⁵ Protocollo del 23 Luglio 1993.

motivazione denominata *concessionary bargaining*, la quale può assumere tre dimensioni differenti (Dworkin *et al.* 1988; Mitchell - Lewin - Lawler III, 1990; Erickson - Ichino, 1994): (1) 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 (2) in una fase di stagnazione delle retribuzioni in seguito ad accordi nazionali del tipo *politica dei redditi* ed a fronte di redditività aziendale in crescita, si rafforza la domanda di redistribuzione della redditività in sede aziendale che viene soddisfatta con l'introduzione di meccanismi di aggiustamento *reversibile* delle retribuzioni; infine (3) lo scambio può anche riguardare maggiore flessibilità quantitativa (numerica) all'interno dell'impresa contro più elevate retribuzioni, che tuttavia vengono concesse solo in modo *reversibile*.

Le motivazioni sopra richiamate non sono comunque fra loro mutualmente esclusive⁶.

La motivazione incentivazione, da un lato, e quelle del tipo redistributive o di suddivisione del rischio, dall'altro, derivano da motivazioni differenti che possono coesistere all'interno dell'impresa e che storicamente assumono specifica importanza nel contesto economico, di mercato e di relazioni industriali nel quale l'impresa stessa opera. Esse possono essere perseguite coniugando le varie modalità del meccanismo premiante, 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 ad indicatori e parametri tecnico - produttivi che rendano evidente il nesso con tale sforzo lavorativo. Gli schemi centrati sulla redistribuzione o sulla suddivisione del rischio, viceversa, richiedono che il premio sia collegato alla performance di mercato dell'impresa o all'assetto finanziario, quindi ad indicatori e parametri preferibilmente desunti dal bilancio aziendale i quali possono risultare anche indipendenti dall'impegno del lavoratore nel processo produttivo. Qualora l'impresa tenda a perseguire tali obiettivi contemporaneamente, con un opportuno *mix* nel legame tra premio e performance impiegando vari indicatori di produttività e redditività, vi è la possibilità che emerga un significativo *trade - off* tra l'efficacia dei due meccanismi: tanto più forte sarà la motivazione redistributiva oppure il grado di suddivisione del

⁶ Si veda per una analisi approfondita in tale direzione Mancinelli - Pini (2000).

rischio, tanto più debole potrà risultare l'incentivo per il lavoratore a produrre lo sforzo lavorativo richiesto; tanto maggiore sarà la percezione del lavoratore dei risultati produttivi conseguiti in virtù del suo contributo, tanto minore si dimostrerà la possibilità per l'impresa di scaricare parte del rischio di mercato anche sui lavoratori, e quindi di flessibilizzare il costo del lavoro in relazione all'ambiente esterno all'impresa (Ichino, 1989)⁷. Occorre inoltre osservare che la motivazione ridistributiva e quella suddivisione del rischio possono risultare non facilmente distinguibili nella formulazione del contratto sul premio, in ragione del fatto che la capacità di pagare dell'impresa quando si traduce in aumenti retributivi *reversibili* può essere ricondotta alla convenienza dell'impresa proprio a ripartire il rischio con i lavoratori. In modo del tutto analogo, anche le motivazioni del tipo *concessionary bargaining* hanno alla base un elemento forte di ripartizione del rischio, tutte le volte che gli aumenti retributivi vengono concessi in modo *reversibile*. In effetti, la motivazione di ripartizione del rischio può presentarsi ogni qual volta l'impresa intenda concedere aumenti retributivi in forma *reversibile* correlati ai risultati economico-finanziari.

Implicazioni significative si hanno anche con riferimento ai meccanismi partecipativi. Ad un primo filone di studi che rimarcava la separazione tra partecipazione economica implicita nei meccanismi premianti e partecipazione gestionale che invece doveva essere esclusa, è seguito un filone che individua sinergie tra le due forme di partecipazione ed è favorevole al loro sviluppo congiunto (Weitzman - Kruse, 1990; Kruse, 1993). Nel caso in cui l'impresa persegua obiettivi di ripartizione del rischio o ridistributivi, sempre in forma reversibile, la *partecipazione economica* potrebbe non essere disgiunta dalla *partecipazione gestionale* che può riguardare anche le scelte che vanno ad influenzare i risultati di mercato dell'attività di produzione (Einaudi, 1949; Biagioli, 1996; Baglioni, 1995). In tal senso, la partecipazione economica si potrebbe tradurre anche in forme maggiori di *democrazia industriale*, di tipo sostanziale e non solo formale. A supporto di tale possibilità, vi è anche la constatazione che il grado di incertezza di mercato non necessariamente è una variabile totalmente esogena rispetto alle decisioni dell'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

⁷ Un analogo *trade-off* era già stato posto in evidenza nel lavoro di Estrin - Grout - Wadhvani (1987), in quel caso con riferimento al risultato macroeconomico *à la* Weitzman vs. risultato microeconomico di tipo incentivante: per realizzare una minore pressione inflazionistica ed un maggiore volume di occupazione occorre che gli *insider* siano esclusi da qualsiasi forma partecipativa di tipo gestionale nell'impresa in modo tale che risulti favorito l'ingresso degli *outsider*, mentre l'effetto incentivante si realizza proprio in virtù di un coinvolgimento partecipativo degli *insider* nelle decisioni aziendali.

dipende dai risultati di mercato in un contesto di incertezza endogena⁸, 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 differente⁹. 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 professionalità¹⁰, dovrebbe divenire parte della politica di gestione delle risorse umane nell'impresa, al fine di innescare il *circolo virtuoso* tra flessibilità produttiva, retribuzione incentivante, sforzo lavorativo e crescita della produttività (Mariotti, a cura di, 1995; Kruse, 1993; Carstensen - Gerlach - Hubler, 1995). A seconda di quale sia l'obiettivo perseguito dall'impresa e gli strumenti previsti per legare il premio 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.

Per le ragioni sopra richiamate, è quindi un risultato atteso che, nell'esperienza concreta della contrattazione aziendale, le motivazioni in precedenza richiamate tendano a presentarsi congiuntamente, con pesi comunque diversi a seconda delle imprese considerate, della specificità del settore economico, della classe dimensionale di appartenenza ed anche della categoria e associazioni 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*. 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 capacità di pagare. A questi si aggiungono accordi più propriamente di *risk-sharing* dove il legame tra retribuzione ed indicatori di redditività e performance

⁸ Si veda al riguardo Ichino (1989).

⁹ 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).

¹⁰ Oltre che dalla capacità di controllo, di soluzione dei problemi, di intervento dei lavoratori sulla organizzazione del processo produttivo e sul conseguimento di risultati concordati.

anche finanziaria potrebbe essere esclusivo. Come vedremo esaminando la letteratura empirica italiana, le precedenti modalità non sono inoltre chiaramente separate da quelle riconducibili alla motivazione *concessionary bargaining*, anche in ragione della varietà di accezioni che questa assume. Neppure si presentano nettamente distinti accordi che enfatizzano *meccanismi di incentivazione* da quelli basati su *meccanismi di partecipazione*; nei primi prevalgono indicatori di produttività fisica tradizionale, mentre con i secondi si intende realizzare un coinvolgimento dei lavoratori ed una co-determinazione di obiettivi e procedure dell'impresa. Entrambe le tipologie sono comunque volte ad accrescere l'efficienza dei processi produttivi. L'esperienza italiana mostra una consistenza significativa di accordi cosiddetti "misti", nei quali aspetti delle differenti tipologie convivono in modo anche conflittuale con pesi differenti (Biagioli - Cardinaleschi, 1991a, 1991b; Cossentino - Prosperetti, 1991; Broglia - D'Aloia, 1997; Fabbri - Pini, 1998, 1999; Fabbri - Melotti - Pini, 1998a, 1998b, 2000; Melotti - Pini, 1999; Paolucci, 1997; Auleta - Fabbri - Melotti - Pini, 1999; Prosperetti - Giulivi, 1997; Rossi, 1997).

2. I risultati delle ricerche sulla contrattazione in Italia

Le analisi empiriche sulle motivazioni alla base dell'adozione di meccanismi retributivi premianti sono state condotte in Italia dalla fine degli anni ottanta, congiuntamente al diffondersi di tali modalità contrattuali in modo volontario ed in un contesto nel quale erano assenti, a differenza di altri paesi, sia un quadro normativo sia incentivazioni di tipo fiscale. I principali studi volti a verificare le ipotesi motivazionali di cui sopra sono rappresentati nel nostro paese da quelli curati da Biagioli e Curatolo, Del Boca e Ichino, Prosperetti, Ravanelli e Caironi, Del Boca e Cupaiuolo, che in distinte ricerche hanno esaminato i fattori alla base della probabilità di sottoscrizione di accordi sul premio, prevalentemente con la metodologia probit o logit¹¹. Mentre questo primo filone di analisi si riferisce alla diffusione di meccanismi premianti negli anni ottanta ed inizio anni novanta, un secondo file di ricerche ha preso avvio

¹¹ 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), qualora si adotti una adeguata sequenza temporale tra fase dell'adozione e fattori economici che ne sono alla base.

successivamente concentrandosi sulle esperienze realizzate dopo la firma del Protocollo del luglio 1993. A questo appartengono i contributi di Biagioli, di Cainelli, Fabbri e Pini, di Manera, Paolucci e Rossetto, i primi due su sistemi locali contraddistinti da una forte presenza di piccole e medie imprese e distretti industriali, considerati tradizionalmente ad alto tasso di partecipazione¹², il terzo sulle imprese metalmeccaniche di una regione di antica industrializzazione¹³.

2.1 Adozione di schemi premianti prima del 1993

Con riferimento all'esperienza italiana, i principali risultati del primo filone di studi possono così essere sintetizzati, facendo riferimento ad un gruppo selezionato di lavori di tali autori¹⁴.

I lavori di Biagioli *et al.* possono essere considerati come pionieristici per l'esperienza italiana, nei loro diversi sviluppi e versioni. Il lavoro da cui con maggiore completezza emergono risultati rilevanti è secondo noi quello del 1997 (Biagioli – Curatolo, 1997).

Secondo gli autori, la diffusione di accordi partecipativi nell'esperienza italiana degli anni ottanta indica l'emergere di due motivazioni principali:

- A) la ricerca di strumenti anche di tipo retributivo atti a coinvolgere i lavoratori, mediante meccanismi di tipo incentivante, nei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale richiesti per accrescere la competitività delle imprese sui mercati del prodotto;
- B) la preferenza verso strumenti remunerativi flessibili per distribuire la accresciuta redditività dell'impresa che, pur consistente, poteva risultare non strutturale e riassorbita in fasi cicliche successive meno favorevoli.

La seconda motivazione può manifestarsi in due distinte situazioni che stanno alla base del comportamento aziendale.

- B.1) Anzitutto, la presenza di imprese che hanno un certo potere di mercato dato da condizioni di concorrenza monopolistica sul mercato del prodotto o da condizioni di tipo monopsonistico sul mercato del lavoro, in presenza comunque di un sindacato forte e rappresentativo. In tale contesto, l'impresa gode di una rendita di posizione, parte della quale può/deve essere distribuita ai lavoratori sotto forma di salari più elevati, anche sotto la pressione delle organizzazioni sindacali.

¹² Si tratta della provincia di Reggio Emilia e di quella di Bologna.

¹³ Cioè il Piemonte.

¹⁴ In ragione degli obiettivi del lavoro, in questo esame ci concentreremo solo sui risultati conseguiti dagli studi indicati, senza trattare aspetti e problematiche di tipo metodologico, pure molto rilevanti. Questi ultimi sono trattati nel contributo di Cainelli (2000).

Presenza di potere di mercato dell'impresa e del sindacato possono indurre la stipulazione di contratti di tipo partecipativo volti alla suddivisione (variabile) della rendita (*rent-sharing*);

B.2) In secondo luogo, la volontà da parte delle imprese di *suddividere il rischio* dell'attività imprenditoriale con i lavoratori non solo o non tanto in termini di "insicurezza" del posto di lavoro (significativamente salvaguardato da norme contrattuali nelle imprese di media e grande dimensione), piuttosto in termini di livello retributivo concordato tra le parti. In tal caso, la variabilità della retribuzione risponde a logiche di suddivisione dei risultati positivi conseguiti dall'impresa sul mercato dei prodotti, e di riduzione della caduta di profittabilità in presenza di risultati di mercato meno favorevoli, contenendo il costo del lavoro mediante l'aggiustamento del salario verso il basso (con la riduzione o l'azzeramento del premio). La preferenza verso schemi retributivi con variabilità salariale piuttosto che in "cifra fissa" risponde così ad una motivazione di ripartizione degli utili e di capacità di pagare delle imprese; al contempo la loro diffusione può essere associata ad una crescita di incertezza di mercato, variabilità dei profitti, livello di indebitamento elevato, o più semplicemente a fasi positive del ciclo e quindi di redditività aziendale che l'impresa tuttavia non vuole tradurre in aumenti salariali strutturali bensì di tipo reversibile, modificando le pratiche più diffuse del passato.

Tali ragioni hanno portato le imprese a perseguire strade innovative nel campo retributivo: aumenti retributivi di tipo *reversibile* (variabili a seconda della redditività aziendale o della produttività) erano preferibili a quelli di tipo *irreversibile* (in cifra fissa, quali aumenti retributivi a livello di categoria o settore, incrementi di salario aziendale, premio di produzione, superminimi, che vanno a modificare il salario strutturale in modo permanente).

L'analisi condotta in Biagioli - Curatolo (1997) su un campione nazionale di 166¹⁵ imprese del settore metalmeccanico, sopra i 500 addetti, di cui 31 con meccanismi retributivi premianti a fine anni ottanta, consente di evidenziare i seguenti risultati.

Con riferimento alle caratteristiche delle imprese, con e senza partecipazione dei lavoratori ai risultati aziendali, emerge che le imprese che hanno adottato il premio, rispetto a quelle che non hanno adottato tale schema retributivo:

1) hanno dimensione maggiore, in termini di numero di addetti, valore del fatturato e del valore aggiunto;

¹⁵ Nelle stime econometriche le imprese considerate risultano 163.

- 2) sono cresciute maggiormente, in termini di valore aggiunto, negli anni ottanta ed hanno anche conseguito crescite del fatturato più elevate;
- 3) hanno effettuato prima dell'adozione dello schema partecipativo investimenti per unità di prodotto o per addetto più elevati, e crescite degli investimenti lordi più elevate negli anni ottanta;
- 4) hanno registrato incrementi dei salari unitari più modesti nel periodo precedente l'adozione¹⁶;
- 5) hanno accresciuto il numero degli occupati, mentre quelle senza partecipazione hanno registrato perdite occupazionali;
- 6) hanno realizzato livelli di redditività più elevati.

Inoltre, sempre nelle imprese con partecipazione:

- 7) la produttività del lavoro appare leggermente più elevata, prima e dopo l'adozione dello schema;
- 8) il capitale netto per dipendente risulta inferiore prima dell'adozione e leggermente superiore dopo, mentre le immobilizzazioni tecniche nette per dipendente appaiono superiori sia appena prima che dopo l'adozione;
- 9) l'indebitamento rispetto al fatturato non appare significativamente differente prima dell'adozione tra i due gruppi di imprese, così come anche dopo l'adozione.

A fronte di tali caratteristiche, l'analisi econometrica condotta per individuare le variabili esplicative della probabilità di adottare o meno lo schema partecipativo ha evidenziato la significatività statistica per i seguenti fattori:

- a) influenza positiva della dimensione dell'impresa, catturata dalla variabile fatturato (fattore 1);
- b) influenza positiva degli investimenti netti nell'anno precedente l'adozione (fattore 3);
- c) effetto negativo della variazione del costo del lavoro per dipendente sulla probabilità di adozione (fattore 4).

Viceversa, dall'analisi non risultano significativi i fattori (2), (5) e (6) precedenti, se non per una debole significatività della crescita dell'occupazione (fattore 5), con influenza negativa sulla probabilità. Con riferimento alla intensità di capitale (capitale netto per addetto) (fattore 8),

¹⁶ Tale risultato non appare del tutto convincente e comunque sembra riguardare il costo del lavoro piuttosto che la retribuzione del lavoratore. Inoltre, occorre osservare che negli anni successivi all'adozione il costo del lavoro appare più elevato nelle imprese con partecipazione, indicatore forse di una redistribuzione di una maggiore redditività – anche il mol/fatturato risulta più elevato nelle imprese con partecipazione, ed in crescita maggiore nel periodo immediatamente precedente alla adozione di schemi partecipativi, mentre successivamente all'adozione diminuisce, ma meno di quanto faccia per le imprese senza partecipazione.

si ha un effetto negativo debolmente significativo sulla probabilità di adozione, mentre sia l'indebitamento (fattore 9) che la produttività (fattore 7) non mostrano avere alcun effetto sulla probabilità di adozione¹⁷.

Sulla base di tali risultati, sembrerebbe che: (a) l'aspetto dimensionale sia senz'altro rilevante nella determinazione dell'adozione di schemi partecipativi; (b) un costo del lavoro per addetto minore (indicatore grezzo di minori retribuzioni) influenzi positivamente la probabilità di adottare schemi partecipativi per ridistribuire in modo *reversibile* la redditività realizzata nelle imprese nel periodo successivo l'adozione; (c) tassi di accumulazione del capitale per addetto maggiore, che indicherebbero la prevalenza di processi di ristrutturazione nelle imprese che adottano, favoriscano anche essi l'adozione di schemi premianti.

Fattori esplicativi, dunque, principalmente legati alla motivazione (A) incentivante legata ai processi di ristrutturazione in corso ed a quella (B) connessa alla capacità di pagare dell'impresa.

Tuttavia, con riferimento alla seconda spiegazione (B), non vi è alcuna conferma circa la crescita del ruolo dell'incertezza e della variabilità della redditività oppure del diverso livello dell'indebitamento (B.2), come invece ci si sarebbe potuto attendere, così come non vi è evidenza di un ruolo svolto dalla quota di mercato (indicatore di un possibile potere di mercato e quindi legato ad un meccanismo *rent-sharing* (B.1)). Al contempo, per quanto riguarda la prima spiegazione (A), non appare emergere una influenza negativa svolta dalla produttività, più bassa prima dell'adozione, sulla probabilità di adozione, in grado di cogliere un *meccanismo incentivante* tale da assicurare nelle imprese che adottano un suo successivo miglioramento.

Un lavoro che affronta forse più di altri la motivazione *risk-sharing* alla base dell'adozione di schemi premianti al fine di valutarne la rilevanza relativa rispetto ad accordi di *revenue/profit-sharing* o del tipo *incentive mechanisms* è quello di Del Boca - Ichino (1992, 1993). Tale lavoro presenta i risultati di una ricerca condotta su un campione casuale di 632 imprese industriali al di sotto dei 500 addetti localizzate nella regione Lombardia, di cui 127¹⁸ hanno sottoscritto accordi aziendali che prevedono il premio nella seconda parte degli anni ottanta.

¹⁷ Nelle stime della probabilità di adozione compaiono anche altre variabili: apertura al commercio con l'estero (rapporto tra volume degli scambi con l'estero e produzione interna, indicatore settoriale del grado di concorrenzialità di settore), competitività (misurata dal saldo della bilancia commerciale sul volume totale di scambi, indicatore di competitività di settore), quota di mercato dell'impresa (indicatore di concentrazione settoriale), assetto proprietario (pubblico vs. privato). Tutte queste variabili non risultano significative.

¹⁸ Di queste imprese 65 avevano sottoscritto un accordo sul premio anche prima del 1985. L'individuazione delle imprese con e senza premio è stata effettuata mediante intervista con questionario nell'anno 1992.

Le determinanti della probabilità di adottare meccanismi retributivi flessibili¹⁹ vengono individuate nelle seguenti variabili²⁰:

- a) la dimensione aziendale, in termini di addetti, che accresce la probabilità di stipulare accordi retributivi premianti;
- b) il livello degli investimenti, anche esso con un effetto positivo sulla probabilità di adozione;
- c) il costo del lavoro pro-capite, che agisce pure nella direzione di far crescere la probabilità;
- d) il livello della produttività del lavoro, che invece opera nella direzione opposta: bassi livelli di produttività indurrebbero le imprese ad optare per meccanismi retributivi che garantiscono *reversibilità* piuttosto che *irreversibilità*;
- e) il margine operativo lordo, infine, che agisce positivamente sulla probabilità di adozione.

Alcune di queste variabili presentano lo stesso segno di quello ottenuto nelle stime di Biagioli - Curatolo (1997). E' questo il caso della dimensione aziendale²¹, che si afferma come "regolarità statistica" riscontrabile in gran parte della letteratura e che potrebbe essere spiegata dal costo di implementazione e gestione di accordi che regolano le retribuzioni dei dipendenti in funzione di variabili economiche aziendali, costo sostenibile maggiormente da imprese di dimensione elevata e non sopportabile per le imprese di piccole dimensioni (Prosperetti - Ravanelli - Caironi, 1996).

In secondo luogo, emerge il ruolo della variabile investimenti, che risultava pure significativa nel lavoro di Biagioli - Curatolo (1997), ma per la quale l'interpretazione avanzata dagli autori appare sostanzialmente differente da quella fornita da Biagioli. Secondo Del Boca e Ichino, il ruolo positivo svolto dagli investimenti segnalerebbe l'operare di un meccanismo *risk-sharing*, essendo le imprese con investimenti più elevati tendenzialmente caratterizzate da un rischio maggiore rispetto ad altre imprese. Secondo gli autori "gli investimenti in nuovi progetti possono [...] essere considerati come un segnale di maggiore incertezza

¹⁹ L'analisi è volta ad individuare le determinanti di sottoscrizione di accordi sul premio dopo il 1985 per le imprese che non avevano sottoscritto accordi di tal tipo prima di questa data. Ciò ha portato a ridurre le osservazioni impiegate nelle stime a 552 imprese di cui 62 con premio. Per maggiori dettagli si veda Del Boca - Ichino (1992).

²⁰ Ad eccezione della variabile dimensionale, per la quale viene impiegato il numero di addetti nel 1984, le variabili si riferiscono al periodo $t-1$, ove t rappresenta l'anno di sottoscrizione del contratto sul premio.

²¹ La significatività della variabile "numero addetti", tuttavia, si riduce notevolmente qualora siano presenti nell'equazione stimata le variabili desunte dai bilanci aziendali, mentre emerge se vengono inserite solo dummies settoriali. Inoltre, la sua introduzione sembra indebolire significativamente la robustezza dell'equazione stimata, proprio nelle variabili economiche di cui si intende cogliere l'effetto sull'adozione di schemi premianti.

fronteggiata dall'azienda, poiché il rendimento di nuovi progetti è ragionevolmente più rischioso del rendimento di progetti già sperimentati" (Del Boca - Ichino, 1993, p.38)²². Da qui scaturirebbe un incentivo a suddividere il rischio d'impresa con i lavoratori in termini di redditività e quindi flessibilità salariale, piuttosto che di instabilità del posto di lavoro (peraltro inibita dalla normativa).

Analoga interpretazione in termini di *risk-sharing* viene presentata per l'effetto esercitato dal costo del lavoro, il cui segno positivo è opposto a quello riscontrato nel lavoro precedente (Biagioli - Curatolo, 1997). Non si tratterebbe quindi in tal caso di un indicatore che, se basso, da luogo ad una maggiore redditività e quindi ad una più elevata capacità di pagare da parte dell'impresa stimolando l'adozione di schemi retributivi premianti, piuttosto di un indicatore che, *se basso*, implica per l'impresa un minor rischio di insuccesso sul mercato del prodotto e quindi non induce l'adozione di meccanismi di ripartizione del rischio mediante la flessibilità salariale. Per tale variabile, tuttavia, viene fornita anche una seconda interpretazione: nelle imprese ove il costo del lavoro per dipendente è elevato, maggiore risulta la disponibilità dei sindacati, soprattutto in una fase di perdita del loro potere contrattuale, a scambiare una remunerazione in cifra fissa con una in cifra variabile, per cui la motivazione *concessionary bargaining* conduce a fronte di una già elevata remunerazione ad accrescere la probabilità di stipulare accordi di flessibilità salariale²³.

Infine, il ruolo svolto dalle variabili produttività e margine operativo lordo. La prima agisce negativamente sulla probabilità di adozione e ciò è interpretabile in termini di ricerca di effetti motivazionali: bassi livelli della produttività spingono le imprese ad incentivare i lavoratori mediante meccanismi premianti per recuperare livelli più adeguati. Mentre tale motivazione incentivante aveva trovato conferma indiretta nelle analisi di Biagioli mediante il ruolo svolto dagli investimenti netti per occupato, nell'analisi di Del Boca e Ichino sembrerebbe esservi una evidenza più robusta e diretta della funzione svolta da tale motivazione confermando risultati ottenuti dalla letteratura straniera²⁴. Con riferimento al margine operativo lordo, il cui segno è positivo, si osserva che esso indicherebbe

²² Tuttavia non appare chiaro se la variabile inserita sia rappresentata da investimenti fissi netti o lordi.

²³ Tale interpretazione, oltre a contrastare con il risultato di Biagioli - Curatolo (1997) di cui si è già detto, può risultare in conflitto con una seconda interpretazione che vede il basso costo del lavoro per addetto come uno dei fattori esplicativi dell'adozione di schemi premianti, al fine di distribuire redditività d'impresa dopo una fase di concessioni retributive contenute. Si veda nel seguito il commento ai risultati della ricerca Del Boca - Cupaiuolo (1997, 1998).

²⁴ Occorre tuttavia segnalare anche in tal caso che la significatività della produttività viene a cadere qualora nell'equazione si introduca un effetto scala, rappresentato dagli addetti.

l'operare di fattori riconducibili a meccanismi puramente redistributivi, legati alla capacità di pagare, e quindi indotti da *revenue- o profit-sharing mechanisms*²⁵.

I risultati econometrici con riferimento al fattore dimensionale, alla produttività del lavoro ed al risultato lordo di gestione non appaiono tuttavia sufficientemente robusti, a differenza invece del ruolo dell'investimento e del costo del lavoro.

Occorre comunque ricordare che proprio al ruolo dell'indicatore investimenti per addetto è attribuibile una differente interpretazione, come emerge dal lavoro di Biagioli - Curatolo (1997): connesso all'esistenza di un effetto negativo svolto dalla produttività, elevati investimenti pro-capite possono essere indice di processi di ristrutturazione produttiva realizzati nelle imprese che adottano il premio. Quest'ultimo si configurerebbe quindi come uno strumento impiegato a fini motivazionali in presenza di bassi livelli di produttività che richiedono un loro innalzamento anche mediante un impegno dell'impresa in piani di ristrutturazione del processo produttivo centrati sul processo di accumulazione di capitale fisico. Analoga considerazione può essere svolta con riferimento alla variabile costo del lavoro pro-capite, ovvero retribuzioni lorde: un elevato livello di tale costo implicherebbe non tanto l'esigenza di suddividere il rischio, piuttosto quella di compensare alte retribuzioni pro-capite con un innalzamento della produttività²⁶.

In sintesi, dal lavoro di Del Boca - Ichino (1993) emergono soprattutto conferme della motivazione *risk-sharing* alla base della decisione di adozione di schemi premianti, concesso che il ruolo del costo del lavoro per addetto e degli investimenti possa essere ricondotto a tale categoria; più problematiche invece appaiono le evidenze circa i meccanismi incentivanti e redistributivi, qualora si voglia trovare conferma anche dell'effetto dimensionale tipico di tale letteratura²⁷.

La terza ricerca che andiamo a considerare è quella di Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996)²⁸, che prende in esame i medesimi meccanismi

²⁵ Anche l'effetto del margine operativo lordo, indicatore di redditività aziendale, risulta non significativo qualora la variabile dimensionale "addetti" sia inserita. Il coefficiente positivo del mol indicherebbe la presenza di una motivazione di tipo redistributivo, *revenue- o profit-sharing*, alla base dell'adozione in assenza dell'effetto scala. In altri termini, con riferimento alle variabili dimensionali, a quella incentivante ed a quella redistributiva, i risultati appaiono poco robusti, e le uniche variabili economiche statisticamente significative sembrano essere il costo del lavoro per addetto e gli investimenti.

²⁶ Tale effetto incentivante, tuttavia sarebbe colto già direttamente dalla variabile produttività (con segno negativo), per cui il ruolo del costo del lavoro dovrebbe essere riesaminato, se viene esclusa la motivazione *risk-sharing*.

²⁷ Si vedano le note 24 e 25.

²⁸ Tale lavoro è l'ultimo di una serie che esamina la probabilità di adottare o meno accordi di salario variabile, a cui ha fatto seguito una linea di ricerca volta ad individuare le

in precedenza indicati alla base dell'introduzione di meccanismi retributivi premianti nella seconda metà degli anni ottanta. Il dataset utilizzato è rappresentato da un campione di 85 imprese al di sopra dei 200 addetti, di cui però solo 75 sono state impiegate nell'analisi econometrica e 47 di queste ultime hanno sottoscritto contratti sul premio²⁹. Tale campione è senz'altro più ridotto di quello delle analisi precedenti, ma per tali imprese sono state raccolte informazioni aggiuntive rispetto ai dati di bilancio, relative alla tipologia degli indicatori utilizzati per legare il premio alla performance aziendale.

Con una metodologia³⁰ in parte analoga a quella impiegata in Biagioli - Curatolo (1997), gli autori sono pervenuti a risultati che sembrerebbero confermare il ruolo svolto da fattori motivazionali e ridistributivi della redditività aziendale nella determinazione della probabilità di adottare schemi premianti, mentre non vi sarebbe evidenza del meccanismo di suddivisione del rischio. La tipica impresa che adotta sembra corrispondere ai seguenti connotati: impresa in forte sviluppo, di elevata dimensione, con un peso minore dell'indebitamento, ma che deve al contempo recuperare competitività erosa da un costo del lavoro troppo elevato, facendo ricorso a schemi partecipativi di tipo economico, che assicurano aumenti *reversibili* delle retribuzioni.

I risultati della ricerca mostrano che le variabili significative alla base della decisione di adozione sono principalmente tre.

- A) Il numero dei dipendenti, che sta ad indicare il ruolo della dimensione d'impresa la quale, se elevata, riduce i costi di introduzione e gestione di schemi retributivi flessibili associati, come osservano gli autori, alla disponibilità di un sistema informativo adeguato per monitorare gli indicatori di performance.
- B) La produttività del lavoro, con effetto negativo sulla probabilità di adozione, sta ad indicare il ruolo del fattore motivazionale e di incentivazione dei lavoratori per realizzare maggiori performance aziendali, interpretazione consueta nella letteratura empirica.
- C) Il costo del lavoro per addetto, con un effetto positivo sulla probabilità di adozione, per il quale viene avanzata una duplice interpretazione: di tipo *incentivante* al fine di accrescere l'efficienza del processo produttivo; di *mutamento della composizione del costo del lavoro*, riducendone la quota fissa o quasi-fissa a vantaggio della quota flessibile. Così, l'interpretazione dell'influenza di tale fattore da parte

determinanti alla base di differenti tipologie di accordi che prevedono il premio (Prosperetti - Ajello - Caironi - Ravanelli, 1997), oltre che gli effetti degli schemi premianti impiegando informazioni desunte da interviste alle imprese, piuttosto che dai bilanci delle stesse.

²⁹ Non risulta viene esplicitato quante di queste hanno sottoscritto contratti sul premio nella prima o nella seconda parte degli anni ottanta.

³⁰ Sostanzialmente, il metodo di stima è quello *logit* anziché *probit*.

degli autori non solo è diversa rispetto a quella connessa al *maggiore rischio* fornita in Del Boca - Ichino (1993), ma si allontana anche da quella in termini di *ridistribuzione della redditività aziendale* adottata in Biagioli - Curatolo (1997), nel quale l'influenza di tale variabile risulta peraltro negativa. Inoltre, l'effetto riscontrato potrebbe essere anche coerente con la motivazione *concessionary bargaining* proposta da Del Boca - Ichino (1993): imprese con più elevate retribuzioni tendono a contrattare ulteriori aumenti retributivi solo in modo reversibile, introducendo il meccanismo premiante.

Fattori che invece sono maggiormente riconducibili a meccanismi *risk-sharing* non risultano confermati dal modello stimato: il rapporto tra indebitamento e fatturato presenta segno inatteso (negativo anziché positivo) e peraltro non appare significativo; al contempo la varianza del rendimento del patrimonio (misurato dal rapporto tra utile netto e patrimonio netto), indicatore di maggiore rischiosità dell'impresa, non appare significativa.

Il lavoro di Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996) prende anche in esame le modalità con le quali nelle imprese che adottano il premio la quota variabile della retribuzione viene legata alla performance aziendale. Esaminando esclusivamente le imprese che adottano il meccanismo partecipativo, vengono distinti due gruppi di imprese: quelle che stipulano contratti con i quali le retribuzioni sono legate congiuntamente ad indicatori di performance tecnici ed economico-aziendali e quelle che utilizzano solo indicatori tecnici. Anche da questa analisi emerge che l'adozione per le imprese del primo gruppo (con schemi correlati ad indicatori misti) è influenzata da variabili riconducibili a fattori di *gain- e revenue-sharing* piuttosto che da *risk-sharing*: a) alta produttività, b) alta redditività, c) basso costo del lavoro per addetto, d) basso indebitamento, e) alto tasso di crescita del fatturato, sono tutti fattori che sembrano influenzare positivamente la probabilità di adozione di accordi misti. Al contempo, la varianza della redditività del patrimonio risulta non significativa. E' in qualche modo interessante osservare che per quanto concerne la modalità dello schema del premio, emerge una evidenza del tipo *gain-sharing* con riferimento alla produttività, così come si ha una evidenza sempre del tipo *gain-sharing* con riferimento al costo del lavoro per addetto (risultato *a la* Biagioli - Curatolo (1997))³¹.

L'ultimo lavoro che andiamo a considerare, che è anche il più recente realizzato sul periodo pre-1993, è quello di Del Boca - Cupaiuolo (1997,

³¹ Dal punto di vista della robustezza statistica delle stime e della significatività dei coefficienti stimati non può non essere segnalata tuttavia la loro consistente debolezza.

1998), relativo a 673³² imprese al di sotto di 500 addetti nell'anno 1982, localizzate in Lombardia, di cui 156 presentano schemi retributivi partecipativi a fine anni ottanta, periodo al quale si riferisce principalmente la ricerca³³. Il dataset impiegato è analogo a quello già adottato nel lavoro di Del Boca - Ichino (1992, 1993), con informazioni aggiuntive derivate da una seconda intervista con questionario effettuata nel 1995, dopo una prima effettuata nel 1992 e già impiegata in Del Boca - Ichino (1992, 1993).

Dalla ricerca emerge soprattutto che alla base della scelta di adozione di uno schema di premio vi sia un meccanismo di tipo ridistributivo associato a quello di concessione di incrementi salariali (*concessionary bargaining*). Entrambi vengono ricondotti dagli autori ad una motivazione del tipo *suddivisione del rischio*. Al contempo, non sembra esservi conferma della *motivazione incentivante* legata al basso livello della produttività dei lavoratori. Le imprese che adottano schemi premianti sono, nel territorio lombardo degli anni ottanta, imprese (a) con maggiori livelli di produttività del lavoro, ma (b) con bassi livelli salariali relativamente alle imprese che non adottano nella fase iniziale dello scorso decennio, (c) che realizzano investimenti più elevati (anche per addetto) e (d) hanno valori del fatturato, valore aggiunto e margine operativo lordo più elevati; inoltre, le imprese che adottano tali schemi (e) appartengono in generale a settori manifatturieri tradizionali (tessile ed alimentare), e (f) hanno dimensione relativamente maggiore. In questo modo, l'adozione si configura come un meccanismo di flessibilità salariale in risposta a regole contrattuali ed occupazionali rigide. Nella fase positiva del ciclo, specificatamente seconda parte degli anni ottanta ed inizio novanta, tale meccanismo sembra essere impiegato a fini ridistributivi.

La fase ciclica positiva della seconda parte degli anni ottanta, con il picco del 1988, condurrebbe le imprese a realizzare elevati profitti ed indurrebbe pressioni per una loro redistribuzione a livello aziendale. Tali pressioni sono anche favorite dalla fase di svalutazione della lira che rafforza le imprese (lombarde) sui mercati internazionali. Ciò spinge queste a sviluppare maggiormente un processo di contrattazione a livello aziendale che offra risposte alla domanda redistributiva, superando i limiti posti dalla contrattazione nazionale³⁴. Così le imprese accettano di

³² Nelle stime sulla probabilità di adozione, il numero delle osservazioni scende a 565 in ragione di completezza dei dati e della procedura econometrica adottata. Si veda più avanti.

³³ Sono questi anni favorevoli dal punto di vista congiunturale, elemento che può avere influito positivamente sulla diffusione di meccanismi premianti motivati da finalità di tipo redistributivo.

³⁴ Esiste anche un effetto di trascinamento del processo di adozione di schemi premianti dato dalla contrattazione nazionale: l'adozione rallenta in attesa del rinnovo dei contratti nazionali, e riprende dopo un anno dalla loro firma.

distribuire parte dei profitti realizzati in cambio di flessibilità nella produzione, specificamente in termini di aumento degli straordinari, miglioramenti organizzativi e riduzione dell'assenteismo.

L'analisi quantitativa viene condotta dagli autori in due fasi distinte. Anzitutto vengono impiegate informazioni tratte da due indagini svolte nel 1992 e nel 1995 mediante intervista diretta alle imprese, con l'ausilio di un questionario, al fine di individuare le motivazioni della adozione, del rinnovo o dell'abbandono di un contratto premiante. In un secondo tempo, viene condotta una analisi econometrica sulla probabilità di adozione.

L'analisi delle motivazioni dichiarate dall'impresa alla base della iniziale adozione di schemi premianti porta ad individuare due principali fattori: a) accrescere la produttività e la qualità del processo produttivo; b) modificare la contrattazione sul salario a livello d'impresa. Specificamente, la motivazione "produttività" risulta prevalente, ma connesso ad essa significativo è anche il fattore "miglioramento qualitativo del processo produttivo". Nelle imprese di maggiore dimensione, risulta pure rilevante la domanda di incrementi salariali da parte sindacale, mentre nelle imprese di ridotte dimensioni alla base dell'adozione vi è la creazione di un ambiente interno più favorevole. Infine, vi è evidenza circa il ruolo della motivazione "accrescere livelli salariali bassi", mentre meno rilevante è la riduzione dell'assenteismo.

Le motivazioni alla base del rinnovo degli schemi premianti introdotti evidenziano invece la forza del fattore "inerzia" (una volta sottoscritto un contratto, risulta difficile abbandonare il nuovo schema in tempi brevi). Inoltre, i cambiamenti di tipo organizzativo e tecnologico sembrano aver indotto le imprese a confermare all'inizio degli anni novanta il contratto precedentemente sottoscritto nella seconda parte degli anni ottanta anziché alla ridefinizione di nuovi meccanismi premianti, in presenza di incertezza circa gli esiti del cambiamento. Negli anni novanta, dopo la firma del protocollo del 1993, sembra prevalere un comportamento analogo circa il rinnovo, anche se i casi di abbandono di schemi premianti sono significativi. Tale abbandono viene spiegato sulla base di condizioni congiunturali non favorevoli alle imprese e della novità rappresentata dall'accordo del 1993 che "impondeva" specifiche modalità premianti come parte strutturale del meccanismo retributivo, mentre in precedenza il premio poteva essere inteso come retribuzione extra, volontariamente introdotta. Infine, l'aspettativa dell'introduzione dell'incentivo contributivo previsto dall'accordo del 1993 (ed attuato inizialmente con legge n.116 del 1996) non appare incidere significativamente sulle motivazioni dichiarate dall'impresa alla base del rinnovo. Ciò è però riconducibile alla incertezza che ha caratterizzato sia i tempi che le modalità di tale introduzione.

Dall'analisi econometrica circa i fattori alla base dell'adozione *ex-novo* di schemi premianti³⁵ alla fine degli anni ottanta nelle imprese lombarde emerge la rilevanza dei seguenti fattori:

- a) maggiore dimensione, in termini di addetti, durante l'anno precedente;
- b) elevata produttività del lavoro nell'anno precedente l'adozione;
- c) livelli retributivi più bassi, sempre nell'anno precedente l'adozione;
- d) minori investimenti per addetto nell'anno precedente, che invece crescono di molto nell'anno successivo l'adozione³⁶.

Una possibile interpretazione di tali risultati, elaborando quella suggerita dagli autori, è la seguente: le imprese che adottano *ex-novo* sono indotte da motivi redistributivi e di aggiustamento della contrattazione sulle retribuzioni. Più elevati livelli di produttività forniscono una base di redistribuzione in presenza di livelli salariali di partenza relativamente bassi. Al contempo, si afferma da parte degli autori che le imprese, nella fase immediatamente successiva l'adozione, si impegnano in uno sforzo di cambiamento tecnologico e ristrutturazione che riguarda il *mix* dei fattori lavoro e capitale, e sono caratterizzate da investimenti per addetto relativamente più elevati: la motivazione *suddivisione del rischio* risulterebbe quindi confermata dall'analisi (Del Boca - Cupaiuolo, 1997, p.2 e p.16), analogamente alla interpretazione data in Del Boca - Ichino (1993). Cioè, imprese con più elevati investimenti per addetto sarebbero più rischiose e quindi più propense a ripartire con i lavoratori tale rischio mediante schemi retributivi premianti.

Tuttavia, dall'analisi empirica relativa alla probabilità di adozione non si riscontra alcun effetto positivo degli investimenti per addetto³⁷, anzi elevati investimenti per addetto nell'anno precedente influenzano negativamente la probabilità di adottare schemi premianti³⁸. Neppure vi è evidenza della motivazione *meccanismo incentivante* alla base dell'introduzione di schemi retributivi flessibili nelle imprese ove il livello della produttività risulta inferiore.

Sembrano così fondersi due meccanismi che forse si sovrappongono: un meccanismo che risponde a pure logiche redistributive ed uno in particolare di *concessionary bargaining* connesso alle modalità contrattuali

³⁵ La metodologia è piuttosto analoga a quella adottata in Del Boca - Ichino (1992). Si veda nota 19 precedente. Viene stimata la probabilità di sottoscrivere un contratto sul premio nel 1988 posto che in precedenza l'impresa non avesse già adottato meccanismi retributivi premianti. Ciò porta ad impiegare 565 osservazioni nell'analisi econometrica, di cui non dato però il numero delle imprese con premio.

³⁶ Fattore che però non risulta statisticamente significativo.

³⁷ Occorre qui segnalare una certa incoerenza nel commento del ruolo svolto dagli investimenti per addetto nel lavoro degli autori, tra i risultati econometrici evidenziati e la loro interpretazione (Del Boca - Cupaiuolo, 1997, 1998, pp.15-16).

³⁸ Con un coefficiente peraltro statisticamente non significativo.

prevalenti nel periodo. Il meccanismo che risponde a logiche di ristrutturazione produttiva che necessità di maggiore flessibilità del salario, anche per innescare meccanismi “motivazionali” che coinvolgano i lavoratori, non sembra invece emergere dall’analisi econometrica, mentre esso risulta dalle motivazioni dichiarate dalle imprese come il fattore più importante. Non può non essere segnalata, comunque, in questo specifico lavoro degli autori una interpretazione del ruolo svolto dai salari sulla probabilità di adozione (relativa alla motivazione *concessionary bargaining*) che non appare coerente con quella avanzata nella precedente ricerca di Del Boca - Ichino (1993): in quello studio livelli salariali elevati inducevano le imprese ad adottare meccanismi premianti, mentre nello studio più recente sono livelli salariali bassi che inducono l’adozione. Entrambi gli effetti vengono ricondotti alla motivazione *concessionary bargaining*. Avanziamo l’ipotesi che si tratti di *concessioni* differenti: nel primo caso la concessione sembra essere da parte dei lavoratori e/o loro rappresentanze (viene mutata la composizione della retribuzione a favore della quota flessibile in un contesto di elevate retribuzioni quasi-fisse ed in presenza di una perdita di potere contrattuale del sindacato); nel secondo caso invece la concessione è da parte delle imprese, sotto forma di aumenti retributivi che vengono concessi in modo reversibile nelle imprese ove la contrattazione sulle retribuzioni (nazionale e aziendale) ha determinato nel recente passato un contenimento delle retribuzioni. A questo risultato possono aver contribuito anche condizioni congiunturali più favorevoli rispetto al passato, che inducono le imprese ad accrescere le retribuzioni sospinte da motivazioni redistributive. Tale interpretazione risulta però dubbia in quanto, occorre ricordare, sia il lavoro Del Boca - Ichino (1992, 1993), sia quello Del Boca - Cupaiuolo (1997, 1998), si basano su un analogo dataset di imprese, per le quali il processo di adozione è esaminato nella seconda parte degli anni ottanta. Segnaliamo infine che l’interpretazione di Del Boca - Cupaiuolo (1997, 1998) è comunque differente rispetto a quella avanzata da Prosperetti, che individuava un effetto positivo del costo del lavoro per addetto sulla probabilità di adozione. Essa, inoltre, è anche diversa da quella di Biagioli il quale interpretava il segno negativo della variazione del costo del lavoro per addetto in termini di più elevata redditività aziendale da redistribuire con schemi premianti.

2.2 Adozione di schemi premianti dopo il 1993

Il primo lavoro che esaminiamo sulla diffusione degli schemi premianti dopo il 1993 è quello di Biagioli (1999) in cui vengono presentati i risultati di una analisi compiuta per il sistema locale di Reggio Emilia.

La banca dati impiegata è stata costruita sulla base dei contratti aziendali sottoscritti nel periodo luglio 1993 - dicembre 1997, raccolti dalla Camera del Lavoro di Reggio Emilia, e dei dati di bilancio, riclassificati dalla stessa Camera del Lavoro, per 327 imprese dei settori industriali³⁹ e del commercio, di cui 147 hanno introdotto schemi premianti⁴⁰.

Seguendo l'impostazione adottata in precedenti lavori dell'autore, l'analisi econometrica si prefigge di trovare riscontro delle motivazioni alla base del processo di adozione. Risulta evidente che il risultato più robusto è rappresentato dall'influenza positiva esercitata dalla capacità di pagare dell'impresa: il livello del rapporto mol/fatturato appare sempre significativo, controllando sia per dimensione d'impresa, sia per settore economico. Tale effetto redistributivo è anche supportato dall'influenza esercitata da una variabile di indebitamento dell'impresa, il rapporto debiti/fatturato. Le imprese con una maggiore esposizione finanziaria hanno una minore propensione ad adottare schemi premianti, e questo risultato al contempo viene interpretato come una mancata conferma di una motivazione legata al rischio d'impresa. Infatti, le imprese più esposte dovrebbero privilegiare accordi di flessibilità salariale per suddividere il rischio con i lavoratori, ma questo comportamento sembrerebbe essere escluso dal riscontro econometrico⁴¹.

Il secondo meccanismo che risulterebbe rilevante è quello di incentivazione. In questa analisi, tale fattore non viene catturato come da tradizione dal livello della produttività, ma dal livello degli investimenti e dal livello delle immobilizzazioni tecniche nette, cioè dal livello di capitalizzazione delle imprese. Mentre la prima variabile esercita una influenza positiva sulla probabilità, la seconda evidenzia un effetto negativo. Ciò viene interpretato dall'autore in termini di scelte tecnologiche delle imprese, con innovazioni incorporate in beni capitali, che indurrebbero la proprietà ad introdurre meccanismi retributivi

³⁹ Le imprese del settore metalmeccanico coprono circa il 50% del totale delle imprese.

⁴⁰ Non risulta del tutto chiaro se ed eventualmente quante di queste imprese hanno adottato schemi premianti "cosmetici", la cui presenza è rilevante nel sistema locale analizzato (Bianchi - Crudeli - Fabbri - Pini, 1999). Sembrerebbe che le imprese con contratti che non prevedono indicatori di performance siano state escluse dall'analisi.

⁴¹ Occorre anche osservare che tale risultato potrebbe segnalare la indisponibilità da parte delle imprese a concedere aumenti retributivi sotto qualsiasi forma, in ragione delle difficoltà finanziarie.

incentivanti sui lavoratori. Occorre osservare tuttavia che tali variabili, in livello, potrebbero catturare anche un effetto dimensionale delle imprese, non essendo rapportate al fatturato od al numero di addetti⁴². Inoltre la loro significatività varia a seconda del metodo di stima e del dataset impiegati⁴³. Si deve aggiungere anche l'evidenza di una non significatività del livello della produttività del lavoro, e ciò pone in dubbio la robustezza del meccanismo di incentivazione.

L'effetto dimensionale sembra particolarmente significativo e viene catturato dal numero di addetti dell'impresa, che influenza sempre positivamente la probabilità di adozione, anche controllando con *dummy* di settore. Accanto a questo effetto, emerge anche un ruolo significativo svolto dal settore economico di appartenenza dell'impresa, che in gran parte coincide con la categoria sindacale di riferimento che ha contrattato in azienda. Risulterebbe così confermato la robusta influenza esercitata dalle pratiche sindacali nella determinazione del premio, così come altre analisi sia sulle modalità contrattuali sia sulla adozione di schemi premianti hanno mostrato (Fabbri - Melotti - Pini, 1998a, Fabbri - Pini, 1999, Cainelli - Fabbri - Pini, 1999a).

In questo lavoro viene anche considerata una specifica variabile di relazioni industriali, rappresentata dal tasso di sindacalizzazione. Essendo tale variabile disponibile solo per un insieme molto limitato di aziende, la verifica presentata deve essere valutata con molta cautela. Il livello di sindacalizzazione apparirebbe favorire l'adozione del premio, con una significatività statistica che però si riduce notevolmente qualora si controlli per il settore economico, e quindi per le pratiche contrattuali di cui si è detto sopra. La forte presenza del sindacato in azienda favorirebbe l'adozione di schemi retributivi coerenti con l'accordo del 1993, ma tale influenza apparirebbe solo marginale in presenza di specifiche pratiche contrattuali di categoria. Inoltre, vi è anche da chiedersi quanto tale fattore eserciti un effetto positivo su meccanismi premianti effettivamente variabili, e quanto invece su meccanismi di tipo cosmetico, molto diffusi nel settore metalmeccanico dove il tasso di sindacalizzazione è tra i più elevati del sistema locale analizzato⁴⁴.

Infine, una variabile che potenzialmente consente di catturare l'esistenza di rendite da distribuire tra i dipendenti, come sottolineato in precedenti analisi dell'autore, esercita per questo sistema locale un effetto negativo. Si tratta della quota delle esportazioni sul fatturato. Le imprese di

⁴² In particolare, la prima di queste; al contempo può sussistere una forte correlazione tra le due variabili, che però non viene indagata.

⁴³ In particolare, sembrerebbe che tali variabili siano non significative per il dataset completo, mentre risulterebbero significative per un dataset grandemente ridotto.

⁴⁴ Si rimanda su tale tema ancora ai risultati illustrati in Bianchi - Crudeli - Fabbri - Pini (1999).

questo sistema locale sono fortemente orientate ai mercati esteri, e quelle ove la propensione ad esportare è maggiore sono tradizionalmente viste come imprese che in un contesto di tipo distrettuale (ad esempio, nel settore metalmeccanico) realizzano una rendita di posizione che potenzialmente viene distribuita in forma reversibile ai dipendenti. Dall'analisi emergerebbe che il meccanismo premiante non sia lo strumento adottato a tal fine, ed altri potrebbero essere gli istituti retributivi adottati (una tantum, in particolare), congiunti a meccanismi retributivi irreversibili molto diffusi anche dopo il 1993 a Reggio Emilia (ad esempio, il premio di produzione) (Bianchi - Crudeli - Fabbri - Pini, 1999). Non è tuttavia questa l'interpretazione che viene fornita dall'autore, il quale sottolineando la correlazione negativa tra quota delle esportazioni e rapporto mol/fatturato chiama in causa la necessità delle imprese orientate all'export di mantenere bassi margini di profitto, riducendo quindi la rilevanza del meccanismo redistributivo incorporato nel premio.

Il secondo lavoro che andiamo a considerare riguarda pure la diffusione di sistemi retributivi premianti in uno specifico sistema locale, quello della provincia di Bologna. Si tratta di Cainelli - Fabbri - Pini (1999a), nel quale vengono esaminate 218 imprese industriali con almeno 50 addetti, di cui 66 hanno stipulato accordi sul premio nel triennio 1994-1996⁴⁵.

Analogamente a quanto effettuato in Biagioli - Curatolo (1997), un confronto tra imprese con premio e quelle senza premio evidenzia differenze significative, utili poi alla indagine econometrica. Le imprese che hanno adottato meccanismi premianti risultano, nella fase precedente l'adozione, di maggiore dimensione, caratterizzate da performance economiche superiori, da livelli di investimento per addetto più elevati; al contempo però sono caratterizzate da maggiori oneri finanziari ed indebitamento elevato, ed in crescita, associato ad un maggiore costo del lavoro per unità di prodotto⁴⁶. Presentano quindi una capacità di pagare più elevata, ma al contempo anche la necessità di ridurre maggiormente il costo del lavoro per unità di prodotto e di trovare soluzioni all'eccessivo indebitamento.

I risultati econometrici sulla probabilità di adozione evidenziano anzitutto una significativa rilevanza di specificità settoriali e di categoria sindacale nella sottoscrizione degli accordi sul premio. A questo risultato si aggiunge l'evidenza di un effetto dimensionale significativo, nonostante

⁴⁵ Come dichiarano gli autori, sulla base della lettera dei contratti e delle informazioni acquisite in ambito sindacale, queste imprese non sembrerebbero avere introdotto meccanismi retributivi premianti prima dell'accordo del 23 luglio 1993.

⁴⁶ I livelli di produttività non appaiono molto diversi tra i due gruppi di imprese, mentre le dinamiche di crescita avvantaggiano le imprese che poi hanno adottato.

che le imprese del campione siano in generale di non elevata dimensione⁴⁷. Dall'analisi emerge così la rilevanza di variabili di contesto, e ciò viene confermata anche dall'evidenza circa il grado di concentrazione settoriale⁴⁸ delle imprese. Una elevata concentrazione è associata ad una minore probabilità di accordi sul premio. Gli autori avanzano l'ipotesi che, pur considerando un contesto ambientale di tipo distrettuale e favorevole ad una bassa concentrazione, ciò non esclude che le imprese possano godere di un potere di mercato rispetto ai concorrenti esterni e di una elevata competitività tale da determinare rendita. L'effetto negativo dell'indice di concentrazione potrebbe catturare l'esistenza di una motivazione del tipo *rent-sharing* di settore, come suggerito anche in Biagioli - Curatolo (1997) e Biagioli (1999), con riferimento alla variabile esportazioni su fatturato.

Con riferimento alle motivazioni suggerite dalla teoria, si ha anzitutto conferma del *meccanismo incentivante*, catturato dal livello della produttività del lavoro, che presenta effetto negativo e statisticamente significativo sulla probabilità. L'introduzione di variabili quali il rapporto tra capitale e lavoro⁴⁹, il livello degli investimenti e gli investimenti per addetto, da un lato, conferma quella caratteristica delle imprese con schemi premianti che presentano una più elevata intensità di capitale e sono tecnologicamente più avanzate, ma, dall'altro, non conferma in modo robusto il ruolo svolto da processi di ristrutturazione che caratterizzerebbero maggiormente le imprese con premio (interpretazione *a la* Biagioli - Curatolo (1997)), le quali impiegano il premio a fini incentivanti.

Anche il *meccanismo redistributivo* risulta confermato in modo robusto da almeno tre variabili di produttività/redditività: il margine tecnico medio (rapporto tra margine operativo lordo e immobilizzazioni tecniche nette, il tasso di crescita del valore aggiunto, ed il tasso di crescita della produttività del lavoro⁵⁰). Indicatori di tipo indiretto, quali relativi al costo del lavoro utilizzati in Biagioli - Curatolo (1997) e Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996) non appaiono invece esplicativi della probabilità di adozione oppure esercitano un effetto positivo su tale probabilità⁵¹.

Con riferimento alla motivazione di *suddivisione del rischio* i risultati ottenuti non appaiono univoci. Sono stati impiegati tre distinti indicatori,

⁴⁷ Tale effetto è catturato dalle *dummy* di dimensione, mentre variabili di livello quali addetti e fatturato non appaiono significative.

⁴⁸ Cioè, un elevato valore dell'indice di Herfindhal.

⁴⁹ Misurato dal rapporto tra immobilizzazioni tecniche nette e costo del lavoro.

⁵⁰ Variabile analoghe a queste sono state impiegate in Del Boca - Ichino (1993), Del Boca - Cupaiuolo (1997, 1998) e Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996).

⁵¹ Tali variabili, se assunte quali indicatori indiretti di redditività aziendale, dovrebbero esercitare un effetto negativo sulla probabilità di adozione, in termini di abilità di pagare dell'impresa.

uno di settore e due d'impresa. Il primo indicatore, il coefficiente di variazione del margine tecnico, appare statisticamente significativo, ma il coefficiente stimato presenta segno negativo, mentre l'ipotesi è che le imprese appartenenti a settori nei quali si presenta una maggiore variabilità del margine tecnico adottino maggiormente meccanismi premianti. Per i due indicatori a livello di impresa, rappresentati dal livello degli oneri finanziari e dal tasso di crescita dell'indebitamento finanziario, si riscontra un effetto positivo, statisticamente significativo, sulla probabilità. Ciò potrebbe essere interpretato come una parziale conferma del ruolo della motivazione di *risk-sharing*.

Infine, sono risultate non significative variabili economiche connesse alla motivazione di *concessionary bargaining*. E' questo il caso del costo del lavoro per addetto, il cui effetto veniva invece sottolineato in Del Boca - Ichino (1993), Del Boca - Cupaiuolo (1997, 1998), ed anche in Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996), con segni comunque diversi. Il livello lordo delle retribuzioni per dipendente, che risulta nel campione esaminato da Cainelli - Fabbri - Pini (1999a) più elevato nelle imprese con premio, non sembra influenzare la probabilità di un accordo sul premio.

In sintesi, l'analisi econometrica su un campione di imprese dell'industria bolognese ha confermato la rilevanza sia della motivazione di incentivazione sia di quella distributiva legata alla capacità di pagare. La motivazione di ripartizione del rischio, che peraltro non può essere facilmente disgiunta da quella ridistributiva, risulta confermata dalle variabili finanziarie d'impresa, ma non da altre connesse al grado di incertezza del mercato a livello di settore. Variabili di contesto risultano inoltre piuttosto significative (specificità settoriali, di categoria e di dimensione), così come il grado di concentrazione a livello di settore. Gli autori sottolineano, comunque, che tali evidenze non portano ad escludere fattori istituzionali alla base dell'impiego di schemi premianti. Comportamenti delle associazioni imprenditoriali e sindacali e delle rappresentanze aziendali in contesti locali ove prevale uno specifico clima di relazioni industriali vengono ritenuti estremamente rilevanti e tali da condizionare fortemente la contrattazione sul premio.

Consideriamo ora un lavoro sui meccanismi premianti che si distingue dai precedenti contributi, pur recuperando l'attenzione sulle diverse tipologie degli indicatori di performance presente in Prosperetti - Caironi - Ravanelli (1996). Esso riguarda la contrattazione nel periodo 1995-1997 in 476 imprese metalmeccaniche localizzate in Piemonte (Manera - Paolucci - Rossetto, 1999).

A differenza dei lavori precedenti, tale lavoro non si concentra sulla probabilità di adozione o meno di meccanismi premianti, bensì sulla probabilità di sottoscrivere accordi sul premio che presentano specifiche

caratteristiche di flessibilità e partecipazione economica ed organizzativa dei lavoratori. Mediante l'analisi di diverse modalità contrattuali vengono individuati tre distinti gruppi di imprese con accordi sul premio. Al primo gruppo appartengono quelle (pari al 29,4%) con contratti *tradizionali* nei quali gli aumenti retributivi sono in gran parte in cifra fissa o legati ad indicatori di presenza individuale, nei quali comunque la variabilità del premio è molto contenuta. Nel secondo gruppo vengono collocate le imprese (pari al 28,8%) con contratti sul premio dalle caratteristiche *prudenti*, con variabilità limitata ed erogazioni che non dipendono comunque dalla presenza. Infine al terzo gruppo appartengono le imprese (pari al 41,8%) con accordi *innovativi* che prevedono una variabilità teorica elevata delle retribuzioni ed utilizzano indicatori tecnico-produttivi ed economico-finanziari volti alla determinazione del premio. L'obiettivo è quello di individuare in che misura l'adozione di una tipologia specifica di meccanismo premiante dipenda da caratteristiche delle imprese, settore economico di appartenenza, localizzazione, modalità contrattuali del premio e argomenti della contrattazione aziendale. In altri termini, la scelta della modalità premiante viene ad essere influenzata da variabili di contesto, di relazioni industriali e di modalità contrattuali.

Occorre segnalare due limitazioni che possono influenzare significativamente i risultati dell'analisi econometrica. La prima è rappresentata dalla non disponibilità di informazioni circa le performance produttive ed economiche delle imprese, per cui gran parte delle motivazioni suggerite dalla teoria e che sono state oggetto di verifica negli studi precedenti non possono essere oggetto di indagine. In secondo luogo, alcune delle variabili che intendono spiegare la scelta dell'impresa circa il meccanismo premiante da adottare contribuiscono alla classificazione stessa dei contratti premianti a seconda delle tre tipologie individuate. Al contempo, deve essere richiamato un merito dell'analisi, rappresentato dal tentativo in parte pionieristico di spiegare il meccanismo di scelta del premio anche sulla base di indicatori del clima di relazioni industriali prevalenti all'interno delle imprese, aspetto che invece le analisi precedenti non contemplano.

I risultati del modello *probit* evidenziano l'influenza esercitata da alcune variabili significative, quali (a) la dimensione e (b) la localizzazione dell'impresa, (c) il settore economico dell'impresa, (d) la contrattazione sulla flessibilità dell'orario di lavoro individuale⁵², (e) la contrattazione su modifiche temporanee del regime aziendale degli orari ed infine (f) alcune caratteristiche del premio, specificatamente, l'importo minimo teorico e l'indicatore prevalente impiegato per la determinazione della quota

⁵² In questo caso, con una significatività statistica non elevata.

variabile⁵³. Queste ultime caratteristiche rientrano, però, tra quelle che contribuiscono, unitamente ad altre, alla distinzione delle imprese a seconda dei tre gruppi di accordi, *tradizionale*, *prudente* ed *innovativo*. L'analisi evidenzia che la probabilità di sottoscrivere un contratto *innovativo* (tradizionale) sul premio *aumenta* (diminuisce) al crescere della dimensione dell'impresa, della complessità dell'indicatore adottato e della presenza o meno di contrattazione sull'orario di lavoro individuale, mentre tale probabilità *diminuisce* (aumenta) al crescere dell'importo minimo del premio ed è funzione della presenza di contrattazione su modifiche temporanee dei regimi di orario aziendali. Al contempo, risulta rilevante la localizzazione delle imprese in aree di riferimento delle Camere del Lavoro territoriali, e questo risultato significativo viene ricondotto a fenomeni di imitazione locale e di apprendimento, di *cluster* simili di imprese, di relazioni contrattuali prevalenti ed influenzate da comportamenti di categoria sindacale dei dipendenti. Infine, il settore economico di riferimento dell'impresa risulta pure tra le variabili esplicative della tipologia di premio, indicando una sensibilità delle modalità premianti rispetto alle caratteristiche delle tecnologie di produzione. In particolare, settori con tecnologie di produzione che necessitano di una partecipazione gestionale dei lavoratori evidenziano una maggiore probabilità di modalità premianti innovative. Al contempo occorre rilevare che altri indicatori di relazioni industriali o connessi alle materie oggetto di contrattazione non risultano significativi, oppure la loro significatività è estremamente sensibile al modello stimato.

Questi ultimi riscontri confermano la rilevanza delle variabili di contesto che già sono state sottolineate con riferimento alla probabilità di adozione del premio in Cainelli - Fabbri - Pini (1999a), e suggeriscono al contempo l'importanza di indagini econometriche che riguardano le determinanti delle specifiche modalità del premio, così come già in Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996) veniva suggerito, in quel caso, facendo riferimento esclusivo alle tipologie di indicatori impiegati. Al contempo, lo studio di Manera - Paolucci - Rossetto (1999) richiama l'attenzione sui legami tra modalità del premio, da un lato, e relazioni industriali e cambiamenti tecnici, organizzativi e gestionali all'interno delle imprese, dall'altro. L'indagine econometrica svolta, in mancanza di dati sulle performance produttive ed economiche delle imprese, è in grado di cogliere solo alcuni aspetti significativi di tali relazioni, la cui complessità emerge invece nella parte di analisi circa le modalità contrattuali del premio. Questo rappresenta di certo un limite rilevante dello studio, ma suggerisce anche una direzione importante per quella

⁵³ I fattori (b) e (c) non risultano tuttavia significativi nell'equazione base stimata.

ricerca che si propone di analizzare la diffusione dei meccanismi premianti come modalità di partecipazione dei dipendenti non solo economica ma anche gestionale all'interno delle imprese.

Un lavoro che presenta alcune analogie con la precedente ricerca è quello di Fabbri - Pini (1998, 1999) sul sistema locale di Udine. L'analisi riguarda 90 imprese private e pubbliche sopra i 15 addetti nelle quali nel periodo gennaio 1994 - aprile 1998 sono stati introdotti meccanismi retributivi premianti; per 84 di queste sono state raccolte, mediante questionario alle rappresentanze sindacali, informazioni circa le caratteristiche delle imprese ed il clima di relazioni industriali al loro interno.

Anche in questo caso non erano disponibili informazioni circa le performance produttive ed economiche delle imprese derivate da dati di bilancio. L'esame congiunto dei testi degli accordi sul premio e delle informazioni tratte dal questionario ha però consentito di indagare alcune delle motivazioni alla base dell'introduzione del premio. Ciò è stato realizzato in primo luogo costruendo per ciascuna impresa specifici indici sintetici di incentivazione tradizionale, suddivisione del rischio e partecipazione impliciti nelle modalità contrattuali del premio, ed in secondo luogo individuando, mediante analisi econometrica⁵⁴, le variabili esplicative di tali indici sulla base delle caratteristiche delle imprese (struttura occupazionale, organizzazione del lavoro, innovazione, relazioni industriali, motivazioni del premio, aspettative), caratteristiche che non entrano nella determinazione degli indici sintetici.

Viene anzitutto confermata la presenza di una robusta relazione fra, da un lato, le caratteristiche del premio e, dall'altro, il settore economico e la categoria sindacale di riferimento, piuttosto che la classe dimensionale, mentre meno robusti, ancorché presenti, risultano gli effetti indotti dalle specificità dell'impresa.

Specificamente, si riscontra che il basso grado di *suddivisione del rischio* appare collegato alla propensione delle imprese ad innovare, alla complessità dell'organizzazione del lavoro (struttura degli orari ed articolazione dei turni), alla variabilità dell'occupazione e, in parte, anche alla attenzione rivolta dalle organizzazioni sindacali all'andamento di alcuni indicatori desunti dai bilanci aziendali. Pur tenendo presente la bassa capacità esplicativa del modello stimato, sembrerebbe che le imprese più innovative, sia dal punto di vista tecnico che organizzativo tendano maggiormente a suddividere il rischio con i lavoratori legando in particolare il premio, non consolidato, ad indicatori di redditività. Al

⁵⁴ Diversamente dalle ricerche precedenti, in tale lavoro vengono realizzate stime ols degli indici sintetici regrediti su caratteristiche delle imprese e del clima delle relazioni industriali desunte dai questionari.

contempo, le relazioni industriali non appaiono rilevanti nella determinazione di tale modalità.

Il grado di *incentivazione tradizionale* risulta invece maggiore, ed appare elevato nelle imprese innovative (di prodotto), in fase di ristrutturazione in particolare organizzativa, con variazioni significative nel numero di addetti, ed in cui gli incrementi di produttività sono avvenuti mediante la contrattazione sul salario e *non* sulla organizzazione del lavoro (orario e turni). Sembra che in queste imprese il meccanismo di incentivazione tradizionale mediante salario variabile come strumento per raggiungere obiettivi tecnico-produttivi sia stato preferito rispetto ad una contrattazione sulla organizzazione del lavoro che coinvolga il sindacato, anche se tale modalità contrattuale risponde positivamente alla motivazione di produttività e di partecipazione che ha portato le rappresentanze sindacali ad accettare il premio.

Il grado di *partecipazione* risulta invece estremamente basso. Tale partecipazione è comunque influenzata positivamente dalla presenza della partecipazione formale all'interno delle imprese, riconducibile sostanzialmente ad incontri periodici fra le parti, dalla motivazione di partecipazione nella contrattazione del salario variabile, e dalle azioni sindacali di tipo difensivo (mentre quelle di tipo positivo appaiono molto scarse ed ininfluenti). Diversamente, esercitano una azione negativa sulla modalità partecipativa il grado complessivo di innovazioni introdotte ed anche la variabilità degli addetti, mentre nessuna rilevanza assumono le aspettative circa lo "stato di salute" dell'impresa ed altre variabili economiche rilevanti (prospettive di crescita delle esportazioni, costo del lavoro ed altri costi, incertezza, flessibilità del mercato del lavoro). In sostanza, la partecipazione dei lavoratori appare in parte spiegata dalla presenza di relazioni sindacali orientate al confronto sugli aspetti inerenti la conduzione delle imprese, ma risente negativamente della presenza di processi di riorganizzazione che comportano riduzioni degli addetti, e del grado innovativo delle imprese.

Infine, il lavoro che intende esaminare i fattori alla base della probabilità di adozione sia di meccanismi premianti, sia delle specifiche modalità che tali meccanismi presentano è quello di Cainelli - Fabbri - Pini (1999b). Questo lavoro si basa su 737 imprese industriali dell'Emilia-Romagna, di cui 298 con premio, ed impiega informazioni tratte da due banche dati: quella sui bilanci delle imprese della Centrale dei bilanci e quella dei contratti aziendali dell'IRES regionale Emilia-Romagna. L'impiego delle informazioni tratte da queste due fonti consente di correlare la probabilità di adozione con variabili economiche e produttive delle imprese e con variabili *proxy* del clima di relazioni industriali derivate dall'analisi dei contratti aziendali.

Con riferimento alla probabilità di adozione del premio emergono i seguenti risultati⁵⁵.

Anzitutto, la robusta significatività di gran parte delle *dummy* di settore, di categoria sindacale e di territorio evidenzia che la propensione di alcuni sistemi locali ad introdurre più di altri meccanismi premianti risponde ad una politica contrattuale adottata in modo differenziato dai vari organismi territoriali, unitamente alla influenza esercitata dal settore economico e dalla categoria sindacale. A ciò deve essere aggiunto il ruolo del fattore dimensionale d'impresa.

In secondo luogo, l'analisi evidenzia l'influenza esercitata da variabili relative al clima di relazioni industriali presente all'interno delle imprese considerate. La capacità esplicativa del modello aumenta significativamente con variabili relative alla contrattazione su informazioni, presenza di commissioni tecniche bilaterali, disponibilità dei dati di bilancio, organizzazione del lavoro, orario di lavoro e formazione: queste⁵⁶ esercitano una influenza *positiva* sulla probabilità di adozione. La contrattazione di aumenti retributivi in cifra fissa, reversibili e non, quali salario aziendale strutturale, premio di produzione, superminimo e una tantum appaiono invece essere associate *in negativo* alla introduzione del premio.

In terzo luogo, emerge che l'indicatore di concentrazione settoriale delle imprese (indice di Herfindhal) risulta sempre significativo: una elevata concentrazione settoriale delle imprese appare associata ad una minore probabilità che queste sottoscrivano accordi con premio e ciò è interpretabile in termini di potere di mercato rispetto ai concorrenti esterni ed elevato grado concorrenziale tale da determinare rendita in un contesto distrettuale.

In aggiunta, risultano statisticamente significative alcune delle variabili economiche riconducibili ai meccanismi di incentivazione, di redistribuzione di produttività e di concessione contrattuale. L'insieme delle variabili economiche appare, tuttavia, significativamente meno rilevante delle variabili di contesto di cui sopra.

Il *meccanismo incentivante* come motivazione alla base della sottoscrizione di schemi retributivi premianti appare confermato dagli effetti esercitati dalla produttività del lavoro, come in Prosperetti - Ravanelli - Caironi, 1996; Del Boca - Ichino, 1993, Cainelli - Fabbri - Pini, 1999a). In secondo luogo, il *meccanismo redistributivo* si conferma come

⁵⁵ I risultati qui commentati si riferiscono unicamente alle stime che includono sia variabili economiche di bilancio sia *proxy* di relazioni industriali all'interno dell'impresa, oltre che *dummy* di categoria, settore, sistema locale e dimensione. Il dataset è costituito da 334 imprese delle 737 complessive, di cui 272 con schemi premianti. Si rimanda al lavoro per un esame dell'evidenza sul dataset completo, che esclude però variabili di relazioni industriali.

⁵⁶ Ad eccezione degli orari.

una motivazione economica robusta, catturato dal tasso di crescita del valore aggiunto per addetto. Anche l'effetto negativo del tasso di crescita del costo del lavoro per unità di prodotto potrebbe essere interpretato a conferma di tale motivazione, come suggerito in altri lavori (Prosperetti - Ravanelli - Caironi, 1996). In aggiunta, risulta significativa la motivazione *concessionary bargaining*, catturata dal costo del lavoro per addetto: sembrerebbe che le imprese con elevati livelli retributivi siano indotte ad introdurre in sede contrattuale meccanismi retributivi flessibili. Troviamo cioè conferma degli effetti positivi richiamati in Del Boca - Ichino (1993), e non degli effetti negativi individuati in Del Boca - Cupaiuolo (1997) e Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996). Con riferimento alla motivazione *suddivisione del rischio* l'evidenza non suggerisce che imprese con sostenute dinamiche di esposizione finanziaria abbiano una maggiore propensione ad introdurre meccanismi premianti e quindi a concedere aumenti retributivi di tipo reversibile; quindi non viene supportato il meccanismo di suddivisione del rischio.

Con riferimento ai fattori esplicativi delle modalità premianti, la metodologia adottata è duplice: la prima analoga a quella seguita in Prosperetti - Caironi - Ravanelli (1996) che distingue i meccanismi a seconda degli indicatori di performance prevalenti; la seconda che impiega, come in Fabbri - Pini (1998, 1999), gli indici sintetici di incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione⁵⁷.

Anche da tale analisi econometrica appare confermata la forte rilevanza delle variabili di contesto (settore, categoria sindacale, sistema locale) e di dimensione d'impresa nella determinazione delle modalità del premio. La classe dimensionale evidenzia un effetto positivo sull'indice sintetico di partecipazione, negativo su quello di incentivazione, mentre quello di suddivisione del rischio appare essere influenzato positivamente dalla presenza di imprese di piccola e di grande dimensione piuttosto che di media dimensione.

In secondo luogo, è confermato il ruolo svolto da variabili che catturano il clima di relazioni industriali e la natura della contrattazione nelle imprese con premio. L'introduzione di tali variabili accresce notevolmente la capacità esplicativa del modello, influenzando significativamente le modalità del premio in specifiche direzioni.

In terzo luogo, non può escludersi che variabili economiche d'impresa svolgano una certa influenza nella determinazione delle modalità premianti; tuttavia tale influenza non appare sempre univoca ed in alcuni casi non è confermato il segno atteso per i coefficienti che intendono catturare le differenti motivazioni. Il contributo delle variabili economiche

⁵⁷ Il dataset è in questo caso costituito dalle 298 imprese con differenti schemi premianti.

appare comunque marginale rispetto alle variabili di contesto, di dimensione e di relazioni industriali.

In particolare, considerando i meccanismi di incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione, emerge quanto segue.

L'indice sintetico di *partecipazione* appare influenzato dalla *qualità* della contrattazione: *positivamente* da quella su a) informazioni trasmesse agli organismi aziendali di rappresentanza dei lavoratori, (b) disponibilità dei bilanci delle imprese, (c) organizzazione del lavoro, (d) percorsi di formazione di tipo specifico e relativi a scuola-lavoro; *negativamente* da quella su (e) trattamenti economici di tipo tradizionale e (f) orari di lavoro. Vi è anche conferma dell'operare di meccanismi di incentivazione, di redistribuzione di redditività e produttività aziendale e di *concessionary bargaining* (Del Boca - Ichino, 1993; Del Boca - Cupaiuolo, 1997): imprese ove il livello della retribuzione pro-capite è basso, ma in crescita, tendono ad introdurre il premio con modalità partecipative, probabilmente per effettuare un recupero rispetto a dinamiche retributive contenute nel recente passato.

L'indice sintetico di *suddivisione del rischio* risulta negativamente correlato a variabili di relazioni industriali, quali contrattazione su (a) organizzazione del lavoro, (b) percorsi di formazione di tipo specifico e (c) aumenti retributivi di tipo reversibile in cifra fissa (una tantum), mentre è positivamente correlato a (d) disponibilità dei bilanci, (e) presenza di commissioni tecniche congiunte, (f) aumenti retributivi irreversibili. A ciò si aggiunge l'influenza esercitata da variabili economiche riconducibili alla motivazione di suddivisione del rischio, quali crescita degli oneri finanziari e dell'indebitamento finanziario, presenza di un ambiente espansivo e di un ambiente di contrazione per l'impresa (a la Erickson - Ichino (1993)), ed altre legate a meccanismi distributivi di redditività e produttività, quali margine tecnico e costo del lavoro.

Infine, l'indice sintetico di *incentivazione* appare associato ad alcune variabili *proxy* delle relazioni industriali, quali la contrattazione su (a) percorsi di formazione legati all'introduzione del premio (effetto positivo), (b) scuola-lavoro (effetto negativo), (c) organizzazione del lavoro (segno incerto), (d) formazione in generale (effetto positivo), (e) aumenti retributivi in cifra fissa (effetto negativo), (f) disponibilità di bilanci (effetto negativo). Associato a tale indice appare anche esservi una forte motivazione di incentivazione catturata dalla crescita dell'intensità di investimento per addetto, dal livello elevato del costo del lavoro per unità di prodotto, dal livello della produttività, a cui si aggiungono anche motivazioni di tipo redistributivo (soprattutto *profit-sharing*).

3. Conclusioni

Con riferimento all'esperienza italiana, i principali risultati a cui sono pervenuti gli studi appartenenti alle due fasi ante e post 1993 evidenziano l'esistenza di *alcune luci e diverse ombre* interpretative.

Anzitutto occorre osservare che, forse anche a causa del *set informativo* disponibile, l'evidenza circa le motivazioni alla base dell'adozione non appare sempre robusta nei vari studi e in alcuni casi sono riscontrabili risultati piuttosto contraddittori. Un esame comparativo non è comunque agevolato dalle differenze nei campioni utilizzati, nelle metodologie di analisi non sempre accuratamente illustrate, negli obiettivi specifici delle ricerche.

Le interpretazioni del ruolo esercitato dalle singole variabili differiscono a volte in modo significativo da uno studio all'altro, così come ad identiche motivazioni dell'introduzione di schemi premianti vengono associate differenti variabili economiche. 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. La teoria propone schemi interpretativi che oltre a presentare innegabili motivazioni antagoniste, sottolinea anche la compresenza di motivazioni differenti, a volte complementari, e mediate da variabili ed indicatori non facilmente associabili in modo univoco alle specifiche motivazioni.

In aggiunta deve essere segnalato che i vari lavori coprono periodi temporali differenti, non solo separati dalla firma dell'accordo del 1993, ma caratterizzati anche da fasi congiunturali dissimili. Mentre possiamo affermare che l'accordo del 1993 ha senza dubbio stimolato le iniziative contrattuali decentrate sul premio, come le analisi post 1993 evidenziano in termini di diffusione del premio anche nelle piccole e medie imprese, difficile è valutare quanto abbia giocato il fattore congiunturale. Nelle analisi econometriche si è raramente tenuto conto di questo fattore, se non in fase interpretativa. Ad esempio, si può solo ragionevolmente affermare che l'adozione di meccanismi premianti a fine anni ottanta può essere stata stimolata dalla favorevole congiuntura che ha rafforzato nelle imprese la motivazione redistributiva, mentre negli anni precedenti o successivi tale fattore può essere stato meno rilevante, a favore invece di motivazioni incentivanti. Inoltre, anche fattori riconducibili al *concessionary bargaining* possono emergere in fasi cicliche sia positive sia negative, con effetti però opposti sulla probabilità di adozione.

Più in dettaglio, possono essere richiamati i seguenti aspetti.

L'effetto dimensionale viene riscontrato in vari lavori: la probabilità di adozione aumenta al crescere della dimensione dell'impresa. Tale evidenza, tuttavia, non sempre risulta sufficientemente robusta, ed appare piuttosto sensibile all'inserimento di specifiche variabili economiche (Del Boca - Ichino, 1993; Cainelli - Fabbri - Pini, 1999a, 1999b). La spiegazione fornita per tale effetto è in generale puramente del tipo "regolarità statistica" (Biagioli - Curatolo, 1997; Del Boca - Ichino, 1993), anche se in alcuni casi (Prosperetti - Ravanelli - Caironi, 1996) si avanza l'ipotesi che tale regolarità sia da attribuire all'esistenza di costi associati a schemi premianti sostenibili solo da imprese di maggiore dimensione⁵⁸. Deve essere osservato, tuttavia, che negli anni più recenti, la diffusione di schemi premianti è stata comunque significativa, ed in crescita, anche in imprese di minore dimensione, in particolare dopo il 1993 (Auleta, 2000; Biagioli, 1999; Cainelli - Fabbri - Pini, 1999a, 1999b; Pini, a cura di, 2000)⁵⁹.

Oltre all'effetto dimensionale, risultano rilevanti *variabili di contesto*, quali il settore di appartenenza, la categoria sindacale, il sistema locale. Tali variabili, se incluse come *dummies*, presentano sempre un elevato potere esplicativo della probabilità di adozione, soprattutto negli studi più recenti nei quali la completezza del dataset appare maggiore (Biagioli, 1999; Cainelli - Fabbri - Pini, 1999a, 1999b; Manera - Paolucci - Rossetto, 1999). Ciò sta ad indicare che proprio i comportamenti delle varie associazioni e categorie di rappresentanza, unitamente alle specificità di settore in sistemi locali definiti, contribuiscono fortemente a determinare la diffusione dei meccanismi premianti secondo modelli di tipo imitativo e di apprendimento già evidenziati nelle analisi sulle modalità contrattuali del premio (Auleta, 2000, Fabbri - Melotti - Pini, 1998a, 1998b; Fabbri - Pini, 1998, 1999; Pini, a cura di, 2000).

La motivazione di *meccanismo di incentivazione* risulta confermata in modo diretto mediante la variabile "produttività del lavoro" in Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996) e Del Boca - Ichino (1993), ma con una significatività statistica non molto elevata. In altri casi (Cainelli - Fabbri - Pini, 1999a, 1999b) tale effetto appare invece piuttosto robusto dal punto di vista statistico. Sono, così, soprattutto le imprese con più bassi "livelli della produttività" che presentano una maggiore probabilità di adozione del premio. Conferme indirette della motivazione incentivazione emergono nel lavoro di Biagioli - Curatolo (1997, 1998) e Biagioli (1999), mediante la variabile "investimenti per addetto", che viene interpretata in termini di

⁵⁸ Tale risultato può comunque anche dipendere dal tipo di dataset impiegato, ed infatti emerge in particolare nei lavori che esaminano imprese di medio-grande dimensione.

⁵⁹ Tale evidenza emerge in modo significativo dai lavori più recenti, relativi agli anni novanta. Si veda anche Auleta (2000).

processi di ristrutturazione in corso nelle imprese, nelle quali viene introdotto il premio con finalità di incentivazione, oppure nel lavoro di Cainelli - Fabbri - Pini (1999a), in cui il rapporto “immobilizzazioni tecniche/costo del lavoro” risulta significativo. Nel lavoro di Del Boca - Cupaiuolo (1997, 1998), la variabile “produttività del lavoro” avrebbe invece un segno errato se interpretata in termini di meccanismo di incentivazione, così come la variabile “investimenti per addetto”.

La motivazione di *meccanismo redistributivo*, in senso lato *revenue/profit-sharing*, risulta confermata in modo più robusto. Riscontri sono presenti nel lavoro di Biagioli - Curatolo (1997), mediante l’effetto negativo (significativo) della “variazione del costo del lavoro per addetto”, che indurrebbe una maggiore redditività dell’impresa da distribuire in forma *reversibile*. In modo analogo si riscontrano conferme di tale motivazione anche in Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996), in questo caso mediante diverse variabili. Anzitutto, il “livello del costo del lavoro per addetto” (effetto positivo, ma debolmente significativo), che indurrebbe l’impresa a accrescere la quota variabile della retribuzione per redistribuire redditività in forma reversibile. In questo lavoro, tuttavia, sono soprattutto le variabili “produttività”, “redditività”, “crescita del fatturato”, basso “costo del lavoro per addetto”, basso “indebitamento”, ad influenzare positivamente (ma con scarsa significatività) la probabilità di osservare accordi sul salario variabile con indicatori misti. Infine, la motivazione “capacità di pagare” è confermata in Del Boca - Ichino (1993), mediante l’effetto (debolmente significativo) del “risultato lordo di gestione”, ed anche in quello di Del Boca - Cupaiuolo (1997, 1998), mediante l’effetto positivo e significativo della variabile “livello di produttività”. In questo caso, questa viene però interpretata in termini redistributivi e non incentivanti. In tale studio si nota anche un effetto negativo della variabile “livello salariale”, che indurrebbe una propensione delle imprese a concedere incrementi salariali di tipo reversibile, qualora il livello delle retribuzioni per addetto risulti basso. Infine, negli studi più recenti (Biagioli, 1999; Cainelli - Fabbri - Pini, 1999a, 1999b), meccanismi di tipo redistributivo appaiono particolarmente robusti, catturati da varie variabili di redditività e produttività aziendale. Secondo alcuni (Biagioli, 1999), la rilevanza di tale meccanismo è cresciuta negli anni novanta, mentre si è indebolito sostanzialmente quello di incentivazione, legato a cambiamenti di tipo organizzativo nell’impresa. Tale interpretazione non appare però supportata dai riscontri di Cainelli - Fabbri - Pini (1999a, 1999b), dai quali emerge la presenza di entrambi i meccanismi.

La motivazione di *suddivisione del rischio* viene, invece, confermata soprattutto in due lavori (Del Boca - Ichino, 1993; Del Boca - Cupaiuolo,

1997), e in parte in un terzo lavoro (Cainelli - Fabbri - Pini, 1999a). Essa viene rigettata, invece, in Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996) e non confermata in Biagioli - Curatolo (1997) e Biagioli (1999). Nel primo lavoro, la conferma proviene dagli effetti positivi (significativi) esercitati dalle variabili “livello degli investimenti” e “costo del lavoro per addetto”: queste variabili sono interpretate come indicatori di elevata rischiosità delle imprese. Tale interpretazione viene però rigettata nelle altre ricerche esaminate. Nel secondo lavoro, la conferma proviene dall’effetto negativo (significativo) della variabile “livello salariale”: questa è interpretata come propensione a concedere incrementi retributivi solo sotto forma reversibile. Nel medesimo lavoro viene, inoltre, sostenuto che anche l’effetto della variabile “investimento per addetto” sarebbe coerente con la motivazione di suddivisione del rischio⁶⁰. Nel lavoro di Cainelli - Fabbri - Pini (1999a), la motivazione suddivisione del rischio trova invece conferma a livello di impresa dall’effetto esercitato dalle variabili di “indebitamento”, mentre viene rigettata a livello di settore, impiegando come variabile la “varianza di indici di redditività”.

La motivazione di *mutamento delle modalità contrattuali e concessionary bargaining* appare, forse, la più problematica dal punto di vista interpretativo nei vari studi, anche in ragione della associazione con le precedenti due motivazioni. La sua valutazione è comunque interessante. Questa viene esaminata mediante l’utilizzo della variabile “costo del lavoro per addetto” in tutti gli studi con l’eccezione di quello di Biagioli - Curatolo (1997). Conferme di tale motivazione emergono soprattutto in Del Boca - Ichino (1993) e Del Boca - Cupaiuolo (1997, 1998). Tuttavia, come evidenziato in precedenza, il costo del lavoro presenta segni differenti in questi due lavori: si ha un effetto positivo nella prima ricerca ed un effetto negativo nella seconda, indicando forse un cambiamento nel regime di concessione contrattuale attuato dalle imprese. Il dataset considerato nelle due ricerche risulta però pressoché identico. Anche nel lavoro di Prosperetti - Ravanelli - Caironi (1996), l’influenza di tale variabile non appare univoca⁶¹. Un effetto positivo starebbe ad indicare che in presenza di elevate retribuzioni in cifra fissa e riduzione del potere contrattuale sindacale prevalgono le pressioni al mutamento della composizione delle retribuzioni a favore di una espansione della quota variabile. Un medesimo effetto potrebbe, però, anche essere riconducibile allo scambio “maggiore flessibilità - maggiori retribuzioni variabili”. Viceversa, in presenza di un effetto negativo, una fase di stagnazione delle

⁶⁰ In tal caso si deve osservare, tuttavia, che il coefficiente risulta negativo e non statisticamente significativo.

⁶¹ Tale variabile viene addirittura interpretata in altro modo in Biagioli - Curatolo (1997), come evidenza del meccanismo di incentivazione.

retribuzioni, accompagnata da redditività aziendale in crescita, darebbe luogo ad una redistribuzione della redditività mediante aggiustamenti *reversibili* delle retribuzioni. In sintesi, possiamo osservare che poiché tale meccanismo può assumere le tre dimensioni richiamate in precedenza⁶², gli effetti riscontrati sono entrambi riconducibili a specifiche interpretazioni (comunque tra loro alternative). Dal punto di vista puramente statistico i coefficienti appaiono robusti, ma la loro interpretazione non sembra univoca. In un lavoro più recente (Cainelli - Fabbri - Pini, 1999a), tali effetti non risultano invece significativi. Deve essere, tuttavia, osservato che la valutazione circa il ruolo effettivo di tale motivazione, e delle sue differenti dimensioni, richiederebbe non solo l'esame degli effetti esercitati da variabili di tipo economico, quali il costo del lavoro per addetto, ma anche la considerazione del ruolo svolto dalle relazioni industriali all'interno delle imprese, di cui tuttavia non si dispongono informazioni, almeno nell'ambito di queste ricerche. Proprio nel lavoro di Fabbri - Pini (1998, 1999) emerge che la contrattazione sul salario in una fase di contenute dinamiche retributive e perdita di potere d'acquisto sia rilevante nel motivare l'introduzione del premio. Ma ancor più significativi sono i risultati ottenuti in Cainelli - Fabbri - Pini (1999b), nel quale la motivazione di concessioni contrattuali risulta confermata mediante una analisi che impiega sia variabili economiche d'impresa sia *proxy* di relazioni industriali.

Infine, con riferimento alla motivazione di *meccanismo di partecipazione* si deve osservare che, a differenza di ricerche su paesi esteri⁶³, per l'esperienza italiana non vi sono studi che abbiano realizzato una verifica soddisfacente, in ragione della mancanza delle necessarie fonti statistiche oltre alla disponibilità dei dati di bilancio delle imprese⁶⁴. In tale direzione, un primo tentativo è quello di Manera - Paolucci - Rossetto (1999)⁶⁵, dal quale emerge la rilevanza di alcune tipologie di contrattazione e modalità del premio, unitamente a variabili di contesto e di dimensione d'impresa, nella determinazione di meccanismi premianti innovativi vs. tradizionali. In questo caso, tuttavia gli effetti riscontrati trovano limiti interpretativi a causa della non disponibilità di dati di

⁶² Si veda il §.1

⁶³ Si vedano, ad esempio, Carstensen - Gerlach - Hubler (1995) e Black - Lynch (1997).

⁶⁴ E' necessario, infatti, avere a disposizione, per le imprese con e senza accordo di premio, informazioni relative al grado di sindacalizzazione esistente nelle imprese, alle relazioni sindacali e clima aziendale, ai meccanismi e strumenti di partecipazione previsti (formali e non formali), alle caratteristiche tecnologiche ed organizzative delle imprese.

⁶⁵ Si richiama anche l'attenzione sullo studio di Checchi - Flabbi (1999) nel quale è proprio indagato il ruolo delle relazioni industriali nella determinazione della contrattazione formale e informale. Tale lavoro esamina però solo marginalmente la scelta di adozione di meccanismi premianti (Checchi - Flabbi, p.15 e tabb.21-22), per cui non viene per ora considerato in questa rassegna.

performance aziendale che rende così impossibile una indagine congiunta delle motivazioni economiche e del ruolo svolto dalle relazioni industriali. A questo si affianca il lavoro di Fabbri - Pini (1998, 1999) che, se da un lato conferma ulteriormente la rilevanza di variabili di contesto nella determinazione del meccanismo premiante, dall'altro sottolinea il ruolo svolto anche dal clima di relazioni industriali che rafforza la motivazione di partecipazione se orientato al coinvolgimento non solo economico ma anche organizzativo delle risorse umane. Infine, il lavoro di Cainelli - Fabbri - Pini (1999b) contribuisce ulteriormente ad enfatizzare la rilevanza di tali variabili, in particolare sottolineando come la modalità premiante partecipativa sia correlata alla qualità della contrattazione aziendale, unitamente a variabili economiche d'impresa.

Riferimenti bibliografici

- Auleta O. (2000), La contrattazione decentrata sul premio dopo il 23 luglio 1993: aspetti metodologici e risultati, in Pini P. (a cura di) (2000), in corso di pubblicazione.
- Auleta O. - Fabbri R. - Melotti M. - Pini P. (1999), La contrattazione aziendale del premio di risultato nelle imprese emiliano-romagnole: alcuni risultati preliminari, in IRES, *Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia Romagna, 1994-1997*, Milano, Franco Angeli, pp. 165-190.
- Baglioni G. (1995), *Democrazia impossibile?*, Bologna, Il Mulino.
- Biagioli M. (1996), La partecipazione agli utili, in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana, vol.VI, pp.493-502.
- Biagioli M. (1999), Partecipazione dei lavoratori ai risultati economici delle imprese. Una rassegna della letteratura empirica e un'indagine nella provincia di Reggio Emilia, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.1, gennaio-giugno, pp.87-133.
- Biagioli M. - Cardinaleschi S. (1991a), *Salari ed incentivi*, Roma, Ediesse.
- _____ (1991b), La diffusione di voci retributive legate ai risultati di azienda: una ricerca empirica sulla recente esperienza italiana, *Politiche del Lavoro*, n.14, pp.52-101.
- Biagioli M. - Curatolo S. (1997), La partecipazione dei lavoratori ai risultati economici dell'impresa. Una indagine econometrica su un panel di aziende metalmeccaniche di dimensioni medio-grandi, in Biagioli M. (a cura di), *Analisi economica delle relazioni industriali. Modelli teorici e studi empirici sull'esperienza italiana*, Napoli, ESI, pp.179-220.

- Bianchi S. - Crudeli L. - Fabbri R. - Pini P. (1999), Modalità contrattuali del premio di risultato: un'analisi per le province di Parma e Reggio Emilia, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.18/1999, Novembre, Ferrara, Università di Ferrara, (<http://www.deit.economia.unife.it>), *mimeo*.
- Black S. - Lynch L. (1997), How to Compete: The Impact of Workplace Practice and Information Technology on Productivity, Discussion Paper no.376, November, CEPR, London, LSE, *mimeo*.
- Blinder A.S. (a cura di) (1990), *Paying for Productivity*, Washington D.C., The Brookings Institution.
- Brogliola B. - D'Aloia G. (1997), Il rapporto retribuzione - risultati nella contrattazione aziendale nell'industria, 1993-1995, Roma, IRES-CGIL e Monitor Lavoro, *mimeo*.
- Cable J.R. (1988), Is Profit-Sharing Participation? Evidence on Alternative Firm Types from West Germany, *International Journal of Industrial Organization*, n.6, pp.121-137.
- Cable J.R. - Wilson N. (1989), Profit-sharing and Productivity: An Analysis of UK Engineering Firms, *Economic Journal*, vol.99, n.396, pp.366-375.
- Cable J.R. - Wilson N. (1990), Profit-Sharing and Productivity: Some further Evidence, *Economic Journal*, vol.100, n.401, pp.550-555.
- Cainelli G. (2000), Problemi metodologici ed analisi econometrica sulle determinanti del premio, work in progress, *mimeo*.
- Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (1998), Motivazioni e determinanti del premio di risultato nella contrattazione aziendale. Una analisi empirica per le imprese industriali di Bologna, Università di Ferrara, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.12/1998 (<http://www.deit.economia.unife.it>), *mimeo*.
- Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (1999a), Motivazioni e determinanti del premio di risultato nella contrattazione aziendale. Una analisi empirica per le imprese industriali di Bologna, *Economia & Lavoro*, vol.XXXII, n.4, in corso di pubblicazione.
- Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (1999b), Premio di risultato o premio di partecipazione? Modalità contrattuali e determinanti nelle imprese dell'Emilia-Romagna, *Lavoro e Relazioni Industriali*, luglio-dicembre, n.2, in corso di pubblicazione.
- Carstensen V. - Gerlach K. - Hubler O. (1995), Profit Sharing in German Firms, in Buttler F.- Franz W. - Schettkat R. - Soskice D. (a cura di), *Institutional Frameworks and Labour Market Performance*, Routledge, London.

- Cecchi D. - Flabbi L. (1999), Dieci anni di contrattazione aziendale in Lombardia: 1986-1995, *Lavoro e Relazioni Industriali*, luglio-dicembre, n.2, in corso di pubblicazione.
- Cossentino F. - Prosperetti L. (1990), Gli accordi di gain-sharing in Italia: diffusione, motivazioni e valutazioni aziendali, *Produttività e Competitività*, n.3-4, settembre-dicembre, Bologna, Nomisma.
- Del Boca A. - Cupaiuolo E. (1997), Why Do Firms Introduce Financial Participation ?, Discussion Paper n.9702, Università di Brescia, Dipartimento di Scienze Economiche, *mimeo*.
- _____ (1998), Why Do Firms Introduce Financial Participation ? Evidence from a Sample of Small and Medium Italian Manufacturing Companies, *Economic Analysis*, vol.1, n.3, pp.221-237.
- Del Boca A. - Ichino A. (1992), Determinants of Flexible Compensation Contracts. Preliminary Evidence from a New Sample of Italian Manufacturing Firms, IGIER Working Paper n.31, Milano, Università L. Bocconi, IGIER, *mimeo*.
- _____ (1993), Determinanti nei contratti con retribuzione flessibile, *Rassegne di Statistiche del Lavoro*, n.1, pp. 31-37.
- Dworkin J.B. *et al.* (1988), Workers' Preferences in Concessionary Bargaining, *Industrial Relations*, vol.27, Winter.
- Einaudi L. (1949), *Lezioni di Politica Sociale*, Torino, UTET.
- Erickson C.L. - Ichino A. (1994), Lump-sum Bonuses in Union Contracts, in Lewin D. - Sockell D. (a cura di), *Advances in Industrial and Labour Relations*, Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc., vol.6, pp.183-218.
- Estrin S. - Grout P. - Wadhvani S. (1987), Profit-sharing and Employee Share Ownership, *Economic Policy. A European Forum*, n.4, April, pp.13-62.
- Fabbri R. - Melotti M. - Pini P. (1998a), Partecipazione e salario variabile dopo l'accordo del 23 luglio 1993: l'esperienza del territorio di Bologna, *Economia & Lavoro*, vol.XXXII, n.4, pp.51-79.
- _____ (1998b), Partecipazione e salario variabile nel territorio di Bologna dopo l'accordo del 23 luglio 1993, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n.3, pp.131-144.
- Fabbri R. - Pini P. (1998), La recente contrattazione aziendale sul premio di risultato nelle imprese del territorio di Udine, Università di Ferrara, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.10/1998 (<http://www.deit.economia.unife.it>), *mimeo*.
- Fabbri R. - Pini P. (1999), La recente contrattazione aziendale sul premio di risultato nelle imprese del territorio di Udine, *Lavoro e Diritto*, anno XIII, n.2, 1999, pp.297-330.
- Ichino A. (1989), Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?, *Politica economica*, vol.V, n.3, pp.463-491.

- Kruse D.L. (1993), Does Profit-sharing Affect Productivity?, working paper n.4542, NBER, Washington, D.C., *mimeo*.
- Leoni R. - Tiraboschi A. - Valietti G. (1999), Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari, *Lavoro e Relazioni Industriali*, luglio-dicembre, n.2, in corso di pubblicazione.
- Leoni R. - Tiraboschi A. - Vanoncini B. (1998), Accordi di partecipazione, performance d'impresa e guadagni di competitività: ipotesi per uno sviluppo dell'occupazione produttiva, Università degli Studi di Bergamo, *mimeo*.
- Levine D.I. - D'Andrea Tyson L (1990), Participation, Productivity and the Firm's Environment, in Blinder A.S. (a cura di) (1990), pp.183-237.
- Mancinelli S. - Pini P. (2000), Incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione: la letteratura teorica, in Pini P. (a cura di) (2000), in corso di pubblicazione.
- Manera M. - Paolucci E. - Rossetto S. (1999), La contrattazione di secondo livello fra vecchi schemi e nuove soluzioni. Il caso dell'industria metalmeccanica piemontese, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.2, luglio-dicembre, in corso di pubblicazione.
- Mariotti S. (a cura di) (1995), *Verso una nuova organizzazione della produzione*, Milano, ETAS Libri.
- Melotti M. - Pini P. (1999), Contrattazione decentrata e salario variabile dopo l'accordo del luglio 1993. Risultati di una ricerca sul territorio di Bologna, in Biagioli M. - Caroleo N. - Destefanis S. (a cura di), *Struttura della contrattazione, flessibilità e differenziali salariali in ambiti regionali*, Napoli, ESI, pp.275-318.
- Mitchell D.J.B. - Lewin D. - Lawler III E.E. (1990), in Blinder A.S. (a cura di) (1990), pp.15-88.
- 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*
- Pini P. (a cura di) (2000), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, contributi di Auleta O., Fabbri R., Mancinelli S., Melotti M., Pini P., presentazione di Antonelli G., Bologna, Clueb, in corso di pubblicazione.
- Prendergast C. (1999), The Provision of Incentives in Firms, *Journal of Economic Literature*, vol.37, n.1, pp.7-63.
- Prosperetti L. (1995), *La retribuzione flessibile*, Milano, Franco Angeli.

- Prosperetti L. - Giulivi R. (1997), La retribuzione per risultati nei processi di cambiamento: l'impatto organizzativo, culturale e relazionale, Primo Progress Report, Milano, *mimeo*.
- Prosperetti L. - Ravanelli R. - Caironi S. (1996), Determinanti e risultati degli accordi di partecipazione economica: un'analisi econometrica, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.2, pp.37-56.
- Prosperetti L. - Ajello V. - Caironi S. - Ravanelli R. (1997), I risultati degli accordi di partecipazione economica: analisi teorica e risultati empirici, in Vitali L. - Brunetta R. (a cura di), *Mercato del lavoro: analisi strutturali e comportamenti individuali*, Milano, Franco Angeli, pp.209-237.
- Rossi F. (1997), La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996, Roma, Centro Studi Confindustria, dicembre, *mimeo*.
- Weitzman M.L. - Kruse D.L. (1990), Profit Sharing and Productivity, in Blinder A.S. (a cura di) (1990), pp. 95-142.

Tab. 1: Studi econometrici sulla probabilità di adozione di meccanismi retributivi premianti, Italia

	Imprese	Settori	Ambito territoriale	Periodo	Tipo di analisi			Motivazioni			Altri fattori
Studi						Incentivazione	Distribuzione	Suddivisione del rischio	Concessioni contrattuali	Partecipazione	
Biagioli-Curatolo (1997)	163 di cui 31 con MRP, sopra i 500 addetti	Metalmeccanico	Italia	fine anni '80	Probabilità di adozione del premio	Investimenti netti (+), Capitale netto per addetto (-). NS: Livello della produttività del lavoro	Variazione del costo del lavoro per dipendete (-). NS: Crescita dell'occupazione e Quote di mercato	NS: Variabilità della redditività e Livello dell'indebitamento	non indagata	Dimensione d'impresa (fatt.) (+), NS: Settore produttivo
Del Boca-Ichino (1992, 1993)	632 (552) di cui 127 (62) con MRP, sotto i 500 addetti	Industriali	Lombardia	seconda parte anni '80	Probabilità di adozione del premio	Livello della produttività del lavoro (-)	Margine Operativo lordo (+)	Livello degli investimenti (+), Costo del lavoro per addetto (+)	Costo del lavoro per dipendente (+)	non indagata	Dimensione d'impresa (add.) (+)
Prosperetti-Caironi-Ravanelli (1996) (1)	85 (75) di cui 46 (47) con MRP, sopra i 200 addetti	Industriali, in prevalenza	Italia	seconda parte anni '80 - inizio anni '90	Probabilità di adozione del premio	Produttività del lavoro (-), Costo del lavoro per addetto (+)	vedi sotto	NS: Rapporto indebitamento/fatturato, Varianza del rendimento del patrimonio	non indagata	Dimensione d'impresa (add.) (+)
Prosperetti-Caironi-Ravanelli (1996) (2)	46 di cui 19 con indicatori misti	—	—	—	Probabilità di adozione con indicatori misti tecnico-produttivi ed economico-finanziari	Produttività del lavoro (+), Redditività (utile netto/patrimonio netto) (+), Costo del lavoro per addetto (-), Indebitamento (-), Crescita fatturato (+)	NS: Varianza del rendimento del patrimonio	non indagata	
Del Boca-Cypriano (1997, 1998)	673 (565) di cui 156 (?) con MRP, sotto i 500 addetti	Industriali	Lombardia	seconda parte anni '80	Probabilità di adozione del premio	Investimenti per addetto (-)	Produttività del lavoro (+)	Costo del lavoro per dipendente (-)	non indagata	Dimensione d'impresa (add.) (+), Settore produttivo
Biagioli (1999)	327 (?) di cui 147 (?) con MRP	Industriali e Commercio	Reggio Emilia	post 1993	Probabilità di adozione del premio	Investimenti (+), Immobilizzazione tecniche nette (-). NS: Livello della produttività del lavoro	Mol/fatturato (+), Debito/fatturato (-). NS: Quota delle esportazioni sul fatturato	non indagata	Dimensione d'impresa (add.) (+), Settore produttivo, Tasso di sindacalizzazione (+)
Cainelli-Fabbi-Pini (1998, 1999a)	218 di cui 66 con MRP, con almeno 50 addetti	Industriali	Bologna	post 1993	Probabilità di adozione del premio	Produttività del lavoro (-), Rapporto Immobilizzazione tecniche nette/costo del lavoro (+), Investimenti per addetto (+)	Margine tecnico medio (+), Crescita della produttività del lavoro (+), Crescita del valore aggiunto (+), Indice di concentrazione di settore (-)	Livello degli oneri finanziari (+), Crescita dell'indebitamento (+). NS: Varianza del margine tecnico di settore	NS: Costo del lavoro per addetto	non indagata	Dimensione d'impresa (dummies add.) (+), Settore produttivo, Categoria sindacale, Indice di concentrazione di settore (-)
Manera-Paolucci-Rossetto (1999)	476 con MRP	Metalmeccanico	Piemonte	post 1993	Probabilità di adozione premi innovativi vs. premi tradizionali	non indagata	non indagata	non indagata	non indagata	Contrattazione su orari di lavoro (flessibilità aziendale (-) ed individuale (+)), Caratteristiche del premio Complessità dell'indicatore adottato(+), importo minimo teorico (-)	Dimensione d'impresa (add.) (+), Localizzazione; Settore economico

<i>segue Tab.1</i>											
	<i>Imprese</i>	<i>Settori</i>	<i>Ambito territoriale</i>	<i>Periodo</i>	<i>Tipo di analisi</i>			<i>Motivazioni</i>			<i>Altri fattori</i>
<i>Studi</i>						<i>Incentivazione</i>	<i>Distribuzione</i>	<i>Suddivisione del rischio</i>	<i>Concessioni contrattuali</i>	<i>Partecipazione</i>	
<i>Fabbri - Pini (1998, 1999)</i>	84 con MRP	Industriali, in prevalenza	Udine	post 1993	Indici sintetici di incentivazione tradizionale, suddivisione del rischio, partecipazione	Grado innovativo delle imprese (+), Variabilità dell'occupazione (+), Contrattazione sul salario (+), Motivazione di tipo incentivante da parte delle rappresentanze sindacali (+)	non indagata	Grado innovativo delle imprese (+), Complessità dell'organizzazione del lavoro (+), Variabilità dell'occupazione (+), Attenzione delle rappresentanze sindacali ai dati di bilancio (+)	non indagata	Partecipazione formale (+), Azioni sindacali di tipo difensivo (+), Motivazioni di partecipazione espressa dalle rappresentanze sindacali (+); Grado innovativo delle imprese (-), Variabilità dell'occupazione (-)	Categoria sindacale, Settore economico, Dimensione d'impresa (add.)
<i>Cainelli - Fabbri - Pini (1999b) (1a)</i>	737 (711) di cui 298 (272) con MRP	Industriali	Emilia-Romagna	post 1993	Probabilità di adozione del premio	Produttività del lavoro (-), Rapporto capitale/lavoro (+), Tasso di crescita del costo del lavoro per unità di prodotto (+)	Margine tecnico (+), Tasso di crescita della produttività (+), Tasso di crescita del valore aggiunto (+)	Tasso di crescita degli oneri finanziari (+)	Costo del lavoro per addetto (+)		Categoria sindacale, Settore economico, Dimensione d'impresa (add.), Sistema locale, Indice di concentrazione di settore (-)
<i>Cainelli - Fabbri - Pini (1999b) (1b)</i>	334 di cui 272 con MRP	Industriali	Emilia-Romagna	post 1993	Probabilità di adozione del premio	Produttività del lavoro (-)	Tasso di crescita della produttività (+), Tasso di crescita del costo del lavoro per unità prodotta (-)	NS: Tasso di crescita degli oneri finanziari	Costo del lavoro per addetto (+)		Categoria sindacale, Settore economico, Dimensione d'impresa (add.), Sistema locale, Indice di concentrazione di settore (-), Variabili di relazioni industriali
<i>Cainelli - Fabbri - Pini (1999b) (2)</i>	272 con MRP	Industriali	Emilia-Romagna	post 1993	Probabilità di adozione premi con indicatori differenziati; Indici sintetici di incentivazione tradizionale, suddivisione del rischio, partecipazione	Livello della produttività (-), Crescita dell'investimento per addetto (+), Costo del lavoro per unità di prodotto (+), Crescita del costo del lavoro per unità di prodotto (-), Crescita del Roe (+), Qualità della contrattazione su: bilanci (-), formazione in generale (+), formazione sul premio (+), scuola-lavoro (-), organizzazione del lavoro (?), aumenti retributivi in cifra fissa (-)		Crescita oneri finanziari (+), Indebitamento finanziario (+), Ambiente espansivo (+) e ambiente di contrazione (-), Margine tecnico (+), Tasso di crescita del valore aggiunto (-), Costo del lavoro (-), Crescita del costo del lavoro (+), Qualità della contrattazione su: informazioni (+), bilanci (+), formazione con specifiche (-), organizzazione del lavoro (-), orario (-), aumenti retributivi in cifra fissa una tantum (-), bilanci (+), commissioni tecniche (+), aumenti retributivi irreversibili (+)	Costo del lavoro per addetto (+)	Livello della produttività (-), Crescita dell'investimento per addetto (+), Investimenti netti (+), Crescita della produttività (+), Retribuzioni per addetto (-), Crescita delle retribuzioni (+), Qualità della contrattazione su: informazioni (+), bilanci (+), formazione con specifiche (+), organizzazione del lavoro (+), orario (-), aumenti retributivi in cifra fissa (-)	Categoria sindacale, Settore economico, Dimensione d'impresa (add.), Sistema locale, Indice di concentrazione di settore (-), Variabili di relazioni industriali

Note: a) in corsivo, debolmente significativo; b) NS, non significativo; c) in corsivo numero di imprese effettivamente considerate, con (?) se il numero non è noto.