



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

Quaderni del Dipartimento

n.1/2001

Gennaio 2001

***Retribuzioni, partecipazione finanziaria e partecipazione gestionale all'impresa:
il contributo dell'analisi economica recente***

Paolo Pini

Gennaio 2001

**Retribuzioni, partecipazione finanziaria e partecipazione gestionale all'impresa:
il contributo dell'analisi economica recente ***

di Paolo Pini^S

Sommario

Nella teoria e nell'analisi economica il tema della partecipazione dei dipendenti all'impresa è generalmente affrontato nei suoi aspetti economici focalizzando l'attenzione sulle varie forme dei sistemi retributivi flessibili. Il legame tra retribuzioni corrisposte in modo immediato o differito nel tempo, da un lato, e le performance aziendali, dall'altro, costituisce lo strumento principale mediante il quale si sostanzia la partecipazione di tipo economico. Ad essa si affianca un secondo tipo di partecipazione che si esprime mediante la "voce" dei dipendenti e loro rappresentanze nella gestione organizzativa e/o strategica dell'impresa, con forme di coinvolgimento - diretto e/o mediante delega - ai processi decisionali. Le due forme di partecipazione vengono considerate a volte antagoniste, a volte coesistenti, a seconda del contesto teorico ed analitico di riferimento. La differenza tra le due forme non appare banale. Con questa nota intendiamo discutere i differenti punti di vista nella teoria e analisi economica, considerando la partecipazione "organizzativa-gestionale" vs. quella meramente "economico-finanziaria". La partecipazione mediante azionariato ai dipendenti ci sembra ricadere in questa seconda tipologia. Ciò che viene qui proposto è in alternativa un modello di partecipazione che, senza escludere una componente economica di tipo distributivo, si esercita sul piano organizzativo dell'impresa e adotta come schema di riferimento il modello di *sviluppo delle competenze*.

* Questa nota riprende le argomentazioni contenute in alcuni lavori dell'autore [Pini, 2000a, 2000b; Pini, a cura di, 2000; Cainelli - Fabbri - Pini, a cura di, 2001], a cui si rimanda per maggiori dettagli sulla letteratura. Si ringraziano Roberto Fabbri e Meris Melotti con i quali sono state condivise le riflessioni in alcuni anni di ricerca comune sul tema ed i componenti del gruppo di ricerca sui *Meccanismi retributivi premianti* dell'Università di Ferrara. Inoltre un riconoscimento va a Gilberto Antonelli, Mario Biagioli, Annaflavia Bianchi, Riccardo Leoni, Sandro Montesor, per commenti a precedenti versioni di questo scritto.

* Professore ordinario di economia politica, Università di Ferrara, Facoltà di Economia.

“You'll work with smart people, on challenging projects that really have an impact. You'll get to live in a top-rated city and work with a real leader. You'll work hard to help us build this business, so we'll reward you. Because we want our employees to think and act like business owners, compensation for all positions includes stock options. We also provide relocation assistance, comprehensive health care, and a 401k plan. [...] Work hard. Everyone at Amazon.com works hard, long, and smart. We act like owners because we are owners-stock options give each of us an equity stake in the company “.

(www.Amazon.com)

*Last year of stock quote for Amazon.com, Inc. (AMZN) on NASDAQ
11/30/1999 - 12/1/2000*



Fonte: www.Amazon.com

1. Introduzione

Nella teoria e nell'analisi economica il tema della partecipazione dei dipendenti all'impresa è generalmente affrontato nei suoi aspetti economici focalizzando l'attenzione sulle varie forme dei sistemi retributivi flessibili. Il legame tra retribuzioni corrisposte in modo immediato o differito nel tempo, da un lato, e le performance aziendali, dall'altro, costituisce lo strumento principale mediante il quale si sostanzia la partecipazione di tipo economico. Ad essa si affianca un secondo tipo di partecipazione che si esprime mediante la “voce” dei dipendenti e loro rappresentanze nella gestione organizzativa e/o strategica dell'impresa, con forme di coinvolgimento - diretto e/o mediante delega - ai processi decisionali. Le due forme di partecipazione vengono considerate a volte antagoniste, a volte coesistenti, a seconda del contesto teorico ed analitico di riferimento.

La differenza tra le due forme non appare banale. Con questa nota intendiamo discutere, assumendoci il rischio di essere schematici, i differenti punti di vista nella teoria e analisi economica, considerando la partecipazione “organizzativa-gestionale” vs. quella meramente “economico-finanziaria”. La partecipazione mediante azionariato ai dipendenti ci sembra ricadere in questa seconda tipologia. Ciò che viene qui proposto è in alternativa un modello di partecipazione che, senza escludere una componente economica di tipo distributivo, si esercita sul piano organizzativo dell'impresa e adotta come schema di riferimento il modello di *sviluppo delle competenze*.

Tale disamina verrà fatta, nel ridotto spazio a disposizione, presentando il punto di vista degli economisti sulle motivazioni che stanno alla base della flessibilità salariale connessa ai risultati dell'impresa. Esse possono essere distinte in incentivazione dello sforzo, distribuzione del valore prodotto, capacità di pagare dell'impresa, suddivisione del rischio, coinvolgimento dei dipendenti nella gestione dell'organizzazione. Tali motivazioni condu-

cono a concezioni differenti, se non antagoniste, del legame tra retribuzioni e performance, che a loro volta costituiscono componenti di due modalità di flessibilità note nella letteratura come *difensiva* e *innovativa*.

Tale prospettiva di analisi può sembrare certamente riduttiva, costituendo solo una delle varie componenti delle indagini sulla partecipazione; al contempo riteniamo che essa possa fornire un contributo significativo da parte della disciplina economica al confronto sulla partecipazione finanziaria e/o gestionale dei dipendenti all'impresa.

2. Modelli di premio e modelli di flessibilità

Due visioni possono essere individuate circa le modalità e le funzioni della flessibilità retributiva legata alle performance delle imprese.

Il sistema retributivo flessibile può essere concepito come *premio di partecipazione* fondato su una idea di impresa come terreno di convergenza di interessi, che venivano invece tradizionalmente ritenuti esclusivamente contrapposti. Il premio si configura come uno degli elementi di partecipazione dei lavoratori. Questa non si esaurisce negli aspetti economici, di collegamento tra quota variabile del salario e performance produttive e aziendali, ma si estende sia alla condivisione di obiettivi sia alla determinazione di procedure che governano i processi produttivi e di crescita del capitale cognitivo, e richiede un clima di fiducia tra i diversi attori basato sulla trasmissione strutturata di informazioni e sulla realizzazione di ambiti e procedure di confronto per la definizione degli obiettivi comuni, le modalità di gestione dei processi e la verifica dei risultati acquisiti [Biagioli, 1999; Biagioli - Pini, 1999; Leoni, 1999; Pini, a cura di, 2000].

Diversamente, il meccanismo premiante si configura in termini di *premio di risultato* quando si pone sostanzialmente l'accento sull'aspetto economico-distributivo della relazione retribuzione-performance, mantenendo la contrapposizione nei ruoli delle parti sociali, seppur stemperata dalla coesistenza di specifiche convenienze. Mentre il premio di partecipazione è un metodo di gestione dell'impresa teso alla valorizzazione delle risorse umane e delle loro competenze mediante la pratica della condivisione di obiettivi concordati e di procedure di governo dei processi decisionali in campo organizzativo, il premio di risultato sottolinea il legame unidirezionale tra la fissazione di obiettivi da raggiungere e la retribuzione conseguente alla loro realizzazione; esso si fonda su strumenti monetari di incentivazione individuale atti a far emergere comportamenti coerenti e compatibili per realizzare elevate performance aziendali.

Tali forme di flessibilità salariali realizzate mediante schemi premianti si configurano inoltre all'interno di due modalità sostanzialmente antagoniste, che sono componenti importanti di due percorsi estremi di adattamento delle imprese in mercati sempre più concorrenziali, il sentiero della *flessibilità innovativa* e quello della *flessibilità difensiva* [Killick, 1995].

Il primo sentiero di flessibilità è centrato sulla capacità delle imprese di competere su traiettorie industriali non tradizionali, sull'impegno di risorse per lo sviluppo di infrastrutture, di sistemi di innovazione, di formazione e di accrescimento del capitale umano, sulla diffusione di sistemi di coesione sociale in grado di favorire l'accrescimento delle aree sociali e geografiche escluse dai processi di crescita materiale e immateriale. In tale contesto, la flessibilità è di tipo funzionale ed interna all'impresa, centrata sull'utilizzo di lavoro qualificato, con rapporti di lungo periodo con l'impresa, con elevata mobilità interna tra compiti e funzioni differenziate, e progressione di carriera indotta dalle competenze acquisite. Il processo decisionale avviene seguendo un "approccio consensuale", in cui i rapporti fiduciari e la responsabilità individuale o di gruppo vengono realizzati mediante il coin-

volgimento delle risorse umane nel cambiamento organizzativo dell'impresa [OECD, 1998].

Il secondo percorso è, invece, basato prevalentemente sulla ricerca da parte delle imprese di una competitività di prezzo nei mercati, realizzata mediante il contenimento dei costi del fattore lavoro e la riduzione delle risorse destinate ai sistemi di protezione sociale; essa si inserisce a volte in politiche nazionali e di settore focalizzate sul "social dumping". In questo ambito prevale nell'impresa una flessibilità del fattore lavoro di tipo numerico ed esterna all'impresa, caratterizzata essenzialmente dall'interazione forte tra impresa e mercati del lavoro, dall'utilizzo esteso di forme di impiego flessibili quali il part-time, i contratti temporanei, con facilità di assunzione e di licenziamento. Le decisioni delle imprese sulla organizzazione e le modalità di aggiustamento ed adattamento sono fondamentalmente "guidate dal mercato" [OECD, 1998].

Nell'ambito del sentiero della flessibilità innovativa, il *premio di partecipazione* è concepito proprio come strumento di estensione della sfera di coinvolgimento dei lavoratori ed è rafforzato da precise norme di regolazione collettiva dei rapporti tra dipendenti, loro rappresentanze ed impresa [Freeman - Lazear, 1995; Fernie - Metcalf, 1995; Biagioli, 1999, Brusco - Solinas, 1997]. La partecipazione ai risultati economici è certamente una componente rilevante, tuttavia non costituisce il presupposto dello schema premiante; anzi essa è il riflesso di modalità gestionali dell'organizzazione dell'impresa che si fondano sul ruolo centrale assegnato alla valorizzazione delle risorse umane come fattore di competitività, e quindi di creazione di ricchezza. La partecipazione dei dipendenti si esplicita non tanto nella redistribuzione dei risultati finali, ma piuttosto nel loro intervento nelle fasi di progettazione, definizione e gestione del modello organizzativo dell'impresa, ed in particolare dell'organizzazione del lavoro. Tale intervento si fonda sulle competenze possedute ed espresse dal lavoratore, costituite dalle conoscenze di base e quelle derivate dal processo di apprendimento specifico all'organizzazione, dalle capacità ed abilità personali, dai comportamenti assunti nell'organizzazione i quali traducono conoscenze e capacità in procedure e risultati [Leoni, 1999; Antonelli - Leoni, 1997; Cainarca - Sgobbi, 1997, 1998]. Lo stesso concetto di cambiamento organizzativo deve essere inteso nella accezione che viene fornita, ad esempio da Fujimoto [1998]: esso è connotato non da mere competenze statiche o dinamiche che mutano nel tempo in modo discreto e chiaramente definito, bensì da *evolutionary capabilities* che sono associate a mutamenti continui della struttura organizzativa di un'impresa concepita come *learning organization*. Lo sviluppo delle competenze, dunque, non può prescindere dall'interazione tra sistema organizzativo e dipendente, e sollecita il coinvolgimento di quest'ultimo nella gestione dell'organizzazione. In una prospettiva più ampia, le modalità di partecipazione richieste necessitano di una ridefinizione stessa degli strumenti di democrazia all'interno dell'impresa, per evitare il rischio che esse si traducano in tecniche manageriali di coinvolgimento dei lavoratori su obiettivi aziendali predeterminati, sollecitando puramente una collaborazione a livello micro-organizzativo. In tale contesto, la quota variabile della retribuzione anziché essere connessa al risultato, e quindi alla capacità di pagare dell'impresa, con effetti motivazionali incerti, viene a dipendere dal processo e dalle procedure che la governano. Essa si fonda sulle competenze espresse in relazione alle competenze possedute e va a premiare anche la capacità di accrescere tali competenze all'interno dell'organizzazione. Gli indicatori che legano il premio alle prestazioni non si riferiscono ai risultati dell'attività produttiva o economica dell'impresa, e non devono essere neppure influenzati dalla performance dell'impresa sul mercato. Questi sono fattori che rimangono nella sfera di rischio della proprietà. Gli indicatori adatti sono, invece, quelli che misurano la gestione del processo produttivo, l'efficienza dell'organizzazione aziendale e la sua capacità di adattarsi ai cambiamenti in-

terni ed esterni all'impresa, l'accrescimento delle competenze delle risorse umane¹. Sono, cioè, indicatori di efficacia-efficienza del processo e dell'organizzazione alla cui determinazione intervengo in modo diretto i dipendenti, partecipando ai processi gestionali. L'effetto motivazione presente in tale meccanismo premiante richiede, anzitutto, la chiara misurabilità degli indicatori e la percezione da parte del lavoratore degli effetti conseguenti al proprio comportamento. In secondo luogo, è necessaria la trasparenza circa la gestione delle procedure adottate nel meccanismo premiante, in termini sia di comunicazione dei risultati sia di modalità di valutazione delle performance individuali e di quelle dell'organizzazione. In terzo luogo, devono essere condivisi sia gli obiettivi, sia gli strumenti e le procedure adottati dall'organizzazione: questi devono risultare co-determinati da dipendenti, loro organismi di rappresentanza, e direzione aziendale, proprio per realizzare una partecipazione sostanziale di tipo formalizzato [Pini, a cura di, 2000].

Nell'ambito del sentiero della flessibilità difensiva, il *premio di risultato* è concepito come strumento che deve condurre ad un recupero della competitività dell'impresa tramite l'abbassamento del costo del lavoro per unità di prodotto. Ciò viene perseguito con tre modalità principali, per alcuni versi antagoniste ma per altri complementari². La prima è quella di indurre una crescita della prestazione del lavoratore e del proprio impegno lavorativo con sistemi incentivanti di tipo monetario, individuali o di gruppo, centrati sul legame tra produttività realizzata, per dati obiettivi prefissati, e retribuzione corrisposta in cambio della prestazione lavorativa [Prendergast, 1999]. 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). La seconda tende, invece, a spostare parte del rischio d'impresa - sia nella componente interna alla struttura produttiva, sia nella componente esterna indotta dal mercato - dalla proprietà al dipendente, legando una quota della retribuzione di quest'ultimo ai risultati economici dell'impresa, cioè alla redditività conseguita [Ichino, 1989, 1994]. Nell'ambito di tale sentiero può essere ricompreso anche l'operare di un terzo meccanismo, quello distributivo della produttività e redditività aziendale, in termini di "capacità di pagare", la quale da parte delle imprese è conseguente sia agli incrementi di produttività realizzati internamente sia alle positive dinamiche di crescita del mercato del prodotto [Prosperetti, 1995]. La "capacità di pagare" si traduce nella disponibilità a meccanismi redistributivi con modalità che danno luogo ad aumenti retributivi reversibili (premi legati ad indicatori, bonus aziendale, o partecipazione azionaria) piuttosto che irreversibili (aumenti strutturali in cifra fissa). 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, generano un surplus aziendale distribuibile anche ai dipendenti in forma reversibile. Le tre modalità operano, dunque, mediante meccanismi differenti. A fronte di questi meccanismi, vi sta la scelta degli opportuni indicatori per legare la retribuzione alla performance. Il meccanismo di incentivazione dello sforzo implica l'adozione di indicatori specifici del processo produttivo, percepibili e misurabili dal lavoratore, per rafforzare l'effetto motivazionale; indicatori, quindi, di produttività fisica per determinati standard di qualità. Il meccanismo di suddivisione del rischio e/o di distribuzione della redditività aziendale suggerisce, invece, la scelta di indicatori di profittabilità aziendale, quali ricavi netti, utile netto o margine operativo, performance sui mercati azionari, che dipendono sia da indirizzi e comportamenti

¹ Sono indicatori *input-oriented*, nella accezione fornita da Cainarca - Sgobbi [1997], contrapposti a quelli *output-oriented* che caratterizzano il premio di risultato.

² Per un approfondimento si veda Mancinelli - Pini [2000].

interni all'azienda, sia da fattori esterni ad essa quali le condizioni nel mercato del prodotto o l'andamento dei mercati finanziari. In ogni caso, la scelta di specifici strumenti conduce ad un risultato analogo: trasformare nel tempo una quota della retribuzione da certa ad incerta, assegnando ad una parte consistente degli aumenti salariali il carattere di reversibilità. La riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto viene realizzata, quindi, comprime una parte della retribuzione del lavoratore, per incorporarla nella redditività e/o produttività dell'impresa. La partecipazione è in tale ambito esclusivamente di tipo finanziario, ed al massimo si esprime in termini di coinvolgimento dei lavoratori e di condivisione degli interessi aziendali. Nella sua versione estrema, il modello tende ad instaurare un meccanismo individuale di fidelizzazione dei dipendenti all'impresa, prescindendo dallo schema della rappresentanza, mediante strumenti azionari quali *esop* (employee stock ownership plans) o *stock option*. Tali soluzioni sono, inoltre, modalità per regolare la distribuzione della ricchezza prodotta all'interno dell'impresa, estraendola dalla sfera del conflitto sociale fra categorie antagoniste e confinarla in un ambito puramente economico. Tuttavia, sia che il meccanismo prevalente sia quello d'incentivazione dello sforzo lavorativo, sia che si faccia riferimento a quello di suddivisione del rischio d'impresa, il modello di partecipazione ai risultati economici solleva il problema del coinvolgimento senza però fornirne una adeguata soluzione proprio perché tende ad escludere una partecipazione che vada oltre quella di tipo finanziario [Leoni, 1999], laddove invece lo schema di partecipazione organizzativa-gestionale fornisce una risposta differente e più efficace a tale problema, nella misura in cui tende a combinare la componente economica della partecipazione con quella organizzativa.

3. La via azionaria alla partecipazione

L'analisi economica sulle motivazioni microeconomiche alla base della partecipazione all'impresa e relativi sistemi retributivi fornisce quindi varie indicazioni differenti sui caratteri della partecipazione.

Avendo come riferimento tale schema concettuale, potremmo provare a valutare proposte anche recenti a favore della partecipazione finanziaria dei lavoratori all'impresa.

Secondo alcune tesi che vengono presentate come robuste, le retribuzioni flessibili dovrebbero rispondere alle performance dell'azienda, in particolare alla redditività. Il salario flessibile deve essere uno strumento di tipo «congiunturale» per aggiustare i costi di produzione alla situazione, positiva o negativa, dell'impresa sul mercato e quindi strumento di flessibilità dei costi, verso il basso. Non si tratta quindi di un meccanismo di incentivazione tradizionale dello sforzo lavorativo, per accrescere la produttività aziendale nel breve e nel lungo periodo; esso non deve quindi remunerare una accresciuta produttività strutturale. Il salario flessibile viene corrisposto quando l'impresa ha «capacità di pagare». La motivazione è semmai quella della *ability to pay*, legata ad un meccanismo distributivo di redditività. A questa motivazione potrebbe essere associata anche una modalità di suddivisione del rischio d'impresa. A tal fine viene proposto lo strumento della *partecipazione azionaria*. Partecipazione significa in tale contesto condividere i destini dell'impresa, assumere da parte del dipendente che proprietà, direzione aziendale e lavoratori siano legati da un comune senso di appartenenza alla istituzione, nel lungo più che nel breve periodo. Lo strumento di lungo periodo per legare il dipendente all'impresa è quello di farlo partecipare in modo strutturale, con diritti di proprietà di tipo azionario.

Nel valutare le potenzialità di tale forma di partecipazione, occorre in primo luogo interrogarsi su quale traiettoria di competitività l'impresa intende muoversi. Quella proposta è, secondo noi, una competitività basata su quel concetto di *flessibilità difensiva*, o via basata alla flessibilità, che gli economisti hanno indicato come una delle strade, non l'unica pe-

rò, percorribile da un sistema industriale, che si è visto ridurre la possibilità di trarre vantaggio dalla svalutazione del cambio nazionale, per essere competitivo sui mercati esteri almeno nel breve periodo. Si tratta di una competitività di prezzo ottenuta coniugando flessibilità salariale verso il basso e flessibilità quantitativa nell'impiego del fattore lavoro, consentita da forme contrattuali estremamente diversificate e da una gestione variabile del tempo di lavoro a seconda del ciclo economico. Ciò spiega anche l'enfasi posta su indicatori di redditività aziendale piuttosto che di produttività aziendale, essendo i primi più adatti a misurare le eventuali difficoltà dell'impresa sul mercato nel corso del ciclo. A questo riguardo, occorre anche esplicitare due rischi che, a nostro parere, possono conseguire da questa forma di flessibilità. Anzitutto, proprio essa consente la sopravvivenza sul mercato delle imprese che impegnano poche risorse per *anticipare* o *generare* i cambiamenti, con scelte innovative (nella produzione e nella organizzazione), e che invece si adattano passivamente ai mutati scenari di mercato. Questo risulta anche in una pressione aggiuntiva sui prezzi proprio per le imprese che scelgono una *flessibilità innovativa*, con una strategia centrata sulla qualità delle produzioni, sui mutamenti organizzativi dell'impresa, sull'accrescimento delle competenze possedute ed espresse dalle risorse umane. In secondo luogo, una volta adottata tale strategia difensiva, il movimento al ribasso delle retribuzioni appare difficilmente arrestabile: l'impresa perde capacità di innovare, perde capacità di attrarre e sviluppare capitale umano, si riduce il ruolo dei mercati interni, e si afferma una dipendenza dal sentiero intrapreso (*path-dependency*) che diviene così di lungo periodo. Certo questa è una prospettiva estrema, che non ci sentiamo però di escludere come riferimento per scenari intermedi.

Inoltre, lo strumento della partecipazione azionaria solleva diversi interrogativi, a cui non è così evidente quale risposta fornire. Anzitutto, quale forma assume la partecipazione azionaria nel caso di imprese non quotate in borsa, che sono la quasi totalità delle imprese del nostro paese? Il dipendente si troverebbe in mano azioni che daranno luogo a dividendi, sulla base delle decisioni annuali dei soci di maggioranza, senza però alcuna possibilità di trarre profitto da un maggiore valore di mercato delle azioni possedute. Inoltre, uno schema di partecipazione azionaria dei dipendenti difficilmente potrebbe consentire la vendita delle stesse ad altri, almeno per un periodo rilevante di tempo. Altra questione rilevante riguarda la partecipazione economica mediante quote di capitale ai dipendenti per la gran parte delle imprese che non hanno la struttura di società per azioni o per quelle ove prevale una struttura proprietaria di tipo familiare. In tale caso, l'assetto proprietario rischierebbe di mutare radicalmente, e ciò non necessariamente potrebbe essere auspicato dalla proprietà. Sempre su questo tema, le difficoltà possono aumentare considerando che favorire la partecipazione azionaria diffusa è per lo meno problematico in un contesto ove prevale una struttura dimensionale delle imprese caratterizzata dalla piccolissima e piccola dimensione, ove spesso vi sono un unico proprietario ed un numero ristretto di dipendenti. Comunque, ammesso che ciò sia possibile, occorre chiedersi a quali rischi va incontro il dipendente che, avendo già legato il suo capitale umano specifico ed il suo stato occupazionale ad una specifica impresa, ora lega anche una quota di capitale di rischio e magari di reddito differito alla medesima impresa. Sarebbe opportuno diversificare il rischio, mentre la partecipazione azionaria del dipendente va in direzione opposta, legando il sistema retributivo alle scelte di risparmio del dipendente.

Dietro l'idea della partecipazione azionaria vi è però anche un'altra motivazione. Se si vuole favorire la condivisione degli obiettivi strategici dell'impresa perché con tale condivisione si realizza un accrescimento della competitività dell'impresa, allora l'idea è che emerga un fattore motivazionale nel dipendente. Lo spirito di appartenenza sottostante l'idea di distribuzione delle azioni ai dipendenti indurrebbe un meccanismo di incentivazione forte, mediato dalla redditività stessa dell'impresa sul mercato. Occorre ipotizzare che le performance dell'impresa sui mercati, più che la produttività del singolo lavoratore

o di gruppi di lavoratori, inneschino un significativo meccanismo di incentivazione dello sforzo e dell'impegno del dipendente, anche quando tale risultato di mercato (non solo del prodotto, ma anche azionario) non necessariamente riflette il suo impegno nel processo produttivo. Una ipotesi molto forte e non difficilmente contestabile, come la letteratura economica e sociologica sulle motivazioni evidenzia.

L'effetto motivazionale non è tipico della partecipazione azionaria dei dipendenti (semmai lo è dei manager), mentre è tipico del meccanismo di incentivazione tradizionale basato su indicatori di produttività. Infatti, quest'ultimo se inteso in modo tradizionale (con il sistema del cottimo o della presenza-assenza) funziona, comunque con limitazioni, in una impresa «fordista». In una impresa «post-fordista», l'incentivazione opera se il premio è connesso al mutamento dell'organizzazione, ad iniziare da quella del lavoro, e se vengono introdotte in modo congiunto le cosiddette *new best work practices* [Leoni – Cristini - Labory, 2000]³. Ma ciò implica almeno che: a) la flessibilità della retribuzione sia collegata a parametri tecnico-produttivi su cui il dipendente può intervenire, e non di mercato; b) il meccanismo premiante venga discusso e gestito con i dipendenti e loro rappresentanze, le quali acquisiscono «voce» sugli aspetti organizzativi; c) non venga esclusa a priori la possibilità di premi strutturali (cioè consolidati). In questa diversa prospettiva diviene allora rilevante spostare l'attenzione da un modello che intende *retribuire il risultato realizzato* ad un modello che intende *retribuire lo sviluppo delle competenze per realizzare il risultato* prefissato. Si passa da uno schema premiante centrato su variabili di *output produttivo e/o economico* ad uno schema che si basa su variabili di *input* del fenomeno produttivo, connesse ai comportamenti assunti dal dipendente, ed al suo grado e capacità di intervento nei processi organizzativi del lavoro⁴. Stili di gestione aziendale che privilegiano il coinvolgimento dei dipendenti nella progettazione e governo dell'organizzazione con modalità che non escludono, anzi traggono vantaggio dal ruolo delle rappresentanze, appaiono associati a performance superiori rispetto a modelli più tradizionali. Il modello dello *sviluppo delle competenze*, inoltre, è coerente con la *flessibilità innovativa* richiamata sopra, nella quale la capacità di anticipare e governare i cambiamenti risiede anche nella modifica della organizzazione aziendale e del lavoro realizzati con il diretto coinvolgimento dei dipendenti e delle loro rappresentanze sia in strutture complesse sia in imprese di ridotte dimensioni, spesso in rete in contesti distrettuali.

Tali questioni sembrano piuttosto assenti nello schema della partecipazione azionaria. Questo schema, infatti, tende a superare il problema delle rappresentanze e della «voce» investendo direttamente il dipendente che singolarmente viene remunerato in modo flessibile con le azioni. Non vi è necessità di rappresentanza sindacale in ciò, semmai di diritto di voto nell'assemblea degli azionisti da parte dei dipendenti-azionisti, e neppure vi è necessità di coinvolgimento diretto del dipendente nella gestione dei sistemi organizzativi dell'impresa. D'altra parte, esperienze di altri paesi indicano che le due modalità di partecipazione, mediante contrattazione collettiva e rappresentanze sindacali oppure con il possesso di azioni dell'impresa in cui il lavoratore è occupato, sono tra loro sostitute e la diffusione della seconda è associata alla minor rilevanza della prima [Lazear - Freeman, 1996]. Inoltre, si apre una questione, che è nota. Questo tipo di partecipazione azionaria, che vuole essere anche di tipo incentivante, tende a produrre comunque una suddivisione del rischio d'impresa, e quindi i dipendenti-azionisti chiedono «voce» nelle decisioni. Se nello schema basato sulle competenze la partecipazione gestionale era richiesta ed auspica-

³ Tra queste, si richiamano sistemi formativi, sistemi di selezione del personale, lavoro a squadra, rotazione del lavoro, decentralizzazione delle decisioni, sistemi di incentivi, sicurezza del lavoro, relazioni industriali, scambi informativi, commissioni congiunte tra direzione e dipendenti, ruolo delle rappresentanze sindacali.

⁴ Su questo vi è ampia letteratura teorica ed empirica, di area sia prettamente economica sia aziendale. Si veda per una approfondita e stimolante analisi lungo tale direzione Leoni - Tiraboschi - Valietti [1999] e Leoni – Cristini - Labory [2000]. Troppo ampia è inoltre la letteratura empirica anglosassone da essere qui citata in modo esaustivo.

ta sugli aspetti organizzativi, del lavoro in particolare, in quello azionario la partecipazione gestionale rischia di invadere il campo delle decisioni strategiche dell'impresa, in quanto la partecipazione economica presenta una significativa componente di rischio d'impresa. Ciò non è però, forse, auspicato dalla direzione dell'impresa e/o da chi la controlla dal punto di vista proprietario. Il problema potrebbe essere superato se si ipotizzasse che i lavoratori stiano scambiando un rischio di «occupazione-disoccupazione» con un rischio di «remunerazione alta-bassa» e si dimostrasse la convenienza del secondo rischio rispetto al primo.

Le riserve avanzate dalla teoria ed analisi economica alla partecipazione azionaria all'impresa che intenda porsi anche la questione della partecipazione gestionale ci appaiono quindi rilevanti. Ci sembra utile richiamarne qui *almeno* cinque che possono essere sintetizzate nei corrispondenti aspetti che seguono, a cui se ne aggiunge una sesta più radicale.

Primo. La partecipazione finanziaria sposta parte del rischio d'impresa dalla proprietà ai dipendenti senza andare a modificare i diritti di proprietà e quindi di controllo dell'impresa. Se lo facesse, si avrebbe un mutamento radicale della struttura proprietaria e ciò non potrebbe che essere contrastato da chi detiene attualmente i diritti di proprietà, a meno di non ipotizzare proprietari disposti ad andare verso una struttura di partecipazione proprietaria estesa, cosa poco probabile in un sistema istituzionale di tipo capitalistico fondato su specifici diritti di proprietà, e possibile solo in sistemi istituzionali differenti che non hanno però mostrato grande successo.

Secondo. Se si esclude un cambiamento drastico dei diritti di proprietà, la maggiore ripartizione del rischio d'impresa da agenti amanti del rischio ad agenti avversi al rischio, in termini relativi, induce i secondi a domandare partecipazione gestionale sul terreno della strategia industriale dell'impresa in quanto anche da essa dipendono le condizioni di rischio a cui l'impresa va incontro. La *partecipazione economica* non disgiunta dalla *partecipazione gestionale* non può non riguardare anche le scelte che vanno ad influenzare i risultati di mercato e finanziari dell'attività di produzione. Alla base di tale domanda di partecipazione, vi è anche la constatazione che il grado di incertezza di mercato non è necessariamente una variabile 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 dipende dai risultati di mercato in un contesto di incertezza endogena, dalla *partecipazione economica* e *gestionale* emerge un ulteriore ambito di conflitto di interessi tra direzione dell'impresa e dipendenti nella misura in cui il loro grado di avversione al rischio risulti significativamente differente. Se, da un lato, la suddivisione del rischio può condurre chi controlla l'impresa ad effettuare scelte relativamente più rischiose, dall'altro, i lavoratori potrebbero essere portati a preferire scelte meno rischiose. Tale potenziale conflitto sarà tanto più probabile quanto diverso risulta il grado di avversione al rischio dell'impresa e dei lavoratori, quanto più alti sono i costi associati alla realizzazione degli stati sfavorevoli per l'impresa e per i lavoratori, e quanto più bassi sono i valori attesi dell'utile per l'impresa e della retribuzione per il lavoratore. L'equilibrio che si instaura potrebbe essere a favore di un sentiero estremamente innovativo e dinamico, ma al contempo rischioso, oppure a favore di un sentiero tradizionale e statico, ma dai risultati meno incerti almeno nel breve periodo.

Terzo. I lavoratori potrebbero comunque accettare una maggiore ripartizione del rischio senza mettere in discussione i diritti di proprietà, e senza domandare troppa "voce" nelle decisioni strategiche, evitando quindi l'insorgere di un conflitto indotto dal differente grado di avversione al rischio, qualora una maggiore ripartizione del rischio finanziario dell'impresa fosse compensata da un minore rischio occupazionale a livello di singola impresa ed a livello aggregato, rilevante quando l'impresa si trova comunque costretta a licenziare a causa di eventi negativi. Ciò chiama in causa la maggiore stabilità occupazionale associata a meccanismi di ripartizione del rischio, sia mediante tradizionali schemi di

profit-sharing sia con strumenti retributivi “innovativi” differiti nel tempo, di tipo azionario. Occorre però segnalare che la maggiore stabilità occupazionale di una economia di partecipazione che ha tali caratteristiche, benché auspicabile, non è stata dimostrata in modo robusto dalla teoria economica ed è una evidenza che spesso viene confutata dall’analisi applicata. Se una maggiore ripartizione del rischio finanziario conducesse ad un minor rischio occupazionale, lo scambio potrebbe essere vantaggioso per i lavoratori, i quali potrebbero anche contenere la domanda di partecipazione sulle scelte strategiche dell’impresa, riducendo così il rischio di conflitto. In assenza di riscontri robusti, la cautela è però d’obbligo.

Quarto. Nel caso comunque in cui si voglia limitare la partecipazione gestionale per ridurre il potenziale conflitto e perdita di efficienza aziendale di cui sopra, si potrebbe fare leva sull’aspetto motivazionale legato al risultato economico di mercato dei beni e delle attività finanziarie. Occorre chiarire però che l’efficacia motivazionale della partecipazione finanziaria si fonda sull’ipotesi che l’obiettivo di incentivazione, in presenza di incertezza interna all’impresa, e l’obiettivo di suddivisione del rischio, in presenza di incertezza esterna all’impresa (causate da differenti tipologie di asimmetria informativa), possano coesistere nel contesto aziendale, di mercato e di relazioni industriali nel quale l’impresa stessa opera, e possano essere perseguiti con analoghi strumenti, nel caso specifico di tipo finanziario. Gli strumenti previsti per perseguire i due obiettivi vengono tuttavia distinti dall’analisi economica, e possono risultare tra loro anche in conflitto. Infatti, gli schemi motivazionali di incentivazione richiedono, per essere efficaci, che il singolo lavoratore, gruppi di lavoratori o l’insieme dei dipendenti 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 suddivisione del rischio richiedono, invece, che il premio sia collegato alla performance di mercato dell’impresa, quindi ad indicatori e parametri economico-aziendali, i quali possono risultare anche indipendenti dall’impegno del lavoratore nel processo produttivo. Perseguendo entrambi gli obiettivi, vi è la possibilità che emerga un significativo trade-off tra l’efficacia dei due meccanismi: tanto più forte sarà il grado di suddivisione del rischio, tanto più debole risulterà l’incentivo per il lavoratore a produrre lo sforzo lavorativo richiesto; tanto maggiore sarà la percezione da parte 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. Lo strumento finanziario non solo non appare il più adatto per motivare il dipendente, ma esso entra potenzialmente in conflitto con gli strumenti più adeguati a perseguire tale scopo.

Quinto. Una delle obiezioni avanzate dalla teoria economica alla partecipazione azionaria dei dipendenti risiede nell’idea che tale modalità contrasta con la necessità di diversificare le scelte di investimento finanziario nel caso in cui i lavoratori siano avversi al rischio. Infatti, il dipendente è non solo soggetto al rischio di interruzione del rapporto di lavoro con l’impresa con la quale ha sottoscritto una relazione contrattuale di durata non breve, ma si assume anche una parte di rischio d’impresa accettando una retribuzione in parte variabile, legando quote di salario alla produttività e/o redditività aziendale. Con la partecipazione azionaria, legherebbe anche le sue scelte di risparmio all’impresa con la quale intrattiene tali relazioni contrattuali, e così facendo si comporterebbe in modo non efficiente mancando di diversificare il rischio. Inoltre, si potrebbe osservare che lo stesso dipendente, nel caso in cui parte del sua formazione è specifica all’impresa e quindi sviluppi parte del capitale umano specifico sostenendo costi di addestramento, si accolla un ulteriore rischio con relazioni contrattuali definite con l’impresa e ciò costituisce una ulteriore motivazione a favore della diversificazione e della separazione fra scelte occupazio-

nali e retributive e scelte di risparmio. Infatti, il principio di diversificazione suggerisce scelte di investimento in attività i cui rendimenti non siano significativamente correlati tra loro. D'altra parte, viene anche osservato che proprio al fine di proteggere il suo capitale umano specifico all'impresa, il dipendente dovrebbe essere a favore di scelte aziendali efficienti ed un modo per influenzare tali scelte è quello di possedere quote azionarie dell'impresa in cui è dipendente⁵ ed avere voce nei processi decisionali. Naturalmente ciò si basa sull'ipotesi che il valore creato dall'impresa venga distribuito tra proprietà e dipendenti e quindi che ai dipendenti vada una parte del surplus aziendale. Se questo è il caso, i dipendenti hanno convenienza affinché l'impresa sia efficiente e quindi tendono a favorire politiche aziendali che vanno in tale direzione. Le due argomentazioni, a favore e contro la diversificazione, possono coesistere e la convenienza o meno della partecipazione azionaria per il dipendente viene a dipendere dalla loro relativa rilevanza. Occorre comunque precisare che affinché l'argomentazione a favore della partecipazione azionaria sia forte occorre che i dipendenti possano controllare ed influenzare le scelte dell'impresa, condizione che non necessariamente è vista con favore dalla proprietà.

Sesto. La partecipazione finanziaria dei lavoratori all'impresa costituisce la modalità principe per suddividere il rischio d'impresa con i lavoratori. Tale modalità risulta, secondo alcuni, anche molto attraente per i dipendenti di imprese dinamiche ed in crescita della *new economy*, i quali avrebbero convenienza ad acconsentire ad una riduzione delle retribuzioni base a vantaggio di quote variabili del surplus anche differite nel tempo, sotto forma di azioni e relativi rendimenti dei mercati finanziari. In effetti, la motivazione di ripartizione del rischio prevede proprio quote variabili della retribuzione come "sostitutive" e non "aggiuntive" alla retribuzione base. Sulla base di tale approccio, si potrebbe anche ritenere che, in un contesto di mercato estremamente concorrenziale, il salario debba corrispondere, come accade per ogni altra merce, al prezzo di (ri)produzione del lavoro, ed ogni altra quota aggiuntiva sia distribuita sotto forma variabile come quota del surplus dell'impresa, soggetta al rischio di mercato. Trattando il lavoro come ogni altra merce, la sua retribuzione non costituisce la quota del prodotto sociale che va al lavoro, il quale lavoro si appropria di una parte del reddito nazionale solo nella misura in cui si comporta da imprenditore senza però avere controllo sull'impresa. Potremmo tranquillamente definire tale impostazione come pre-moderna, risalente al pensiero economico dello scorso millennio anche se viene presentata come elemento del pensiero economico del nuovo millennio. Tale approccio al fenomeno retributivo appare ben diverso da quello che vede il salario come quota del reddito nazionale che va a ciascun lavoratore e che assume il lavoro come una merce molto particolare il cui scambio è governato da regole, norme sociali e istituzioni⁶.

Tale riserve, benché non comportino l'esclusione del sentiero della partecipazione azionaria, suggeriscono comunque di considerare anche percorsi alternativi. Se si optasse per una incentivazione non tradizionale di tipo gestionale-organizzativo, non legata alla redditività ma al *modello dello sviluppo delle competenze*, si potrebbe ridurre il rischio occupazione-disoccupazione senza accrescere quello legato alla remunerazione alta-bassa, ed avere un gioco a somma positiva per il lavoratore e per l'impresa. La letteratura sembra aver mostrato che tale possibilità esiste [Nakamura, 1997; Green - Ashton - Felstead, 2000; Leoni - Tiraboschi - Valietti, 1999; Leoni - Cristini - Labory, 2000]. Mediante opportuni sistemi di incentivo individuali e di gruppo, nonché disegni organizzativi appropriati, concordati tra le parti nelle procedure di impiego, nei sistemi di valutazione e nella definizione degli obiettivi, è possibile accrescere le competenze dei dipendenti, le loro capacità ed au-

⁵ Si veda al riguardo, Lazear - Freeman [1996] per lo sviluppo analitico di tale argomentazione. Non tutti i lavoratori presentano tale convenienza; essa dipende ad esempio dalla anzianità di servizio presso l'impresa.

⁶ Si vedano, pur nella diversità delle motivazioni alla base di tale approccio, i contributi di due noti economisti, Pasinetti [1981] e Solow [1990].

torità nelle decisioni e con esse sia l'efficacia sia l'efficienza dell'organizzazione produttiva, migliorando le performance dell'impresa. Condizioni affinché ciò avvenga è che i dipendenti abbiano "voce" nella organizzazione e gestione del fenomeno produttivo, con modalità dirette e di rappresentanza sindacale, e che possano sviluppare le abilità intellettuali e tecniche specifiche all'impresa. Ciò accresce il ruolo dei mercati interni del lavoro, ove i lavoratori hanno un *long term commitment* con l'impresa, i quali risulterebbero consolidati dalla necessità di investire nelle abilità. Come osserva Koike [2000, p.22], "[q]uesta argomentazione fa sorgere dei dubbi a proposito della teoria prevalente secondo la quale un mercato (esterno) del lavoro mobile sarebbe più efficiente nella promozione della competitività. Una eccessiva mobilità potrebbe danneggiare [...] lo sviluppo delle risorse umane poiché potrebbero non svilupparsi correttamente quelle abilità intellettuali che richiedono esperienza nella gestione dei problemi sul luogo di lavoro". In questo senso, con riferimento ai sistemi di pagamento, sarebbe necessario allontanarsi da uno schema centrato sulla *partecipazione ai risultati* per accogliere uno schema di *partecipazione per i risultati*. Ciò si dovrebbe anche sostanziare in un sentiero di *flessibilità innovativa* piuttosto che di *flessibilità difensiva*. Probabilmente, ciò che maggiormente frena questo percorso, certamente complesso sul piano della gestione organizzativa, è da un lato la mancanza di una cultura della partecipazione nell'impresa che superi, senza disconoscerli, gli aspetti distributivi, sia dal lato delle imprese sia da quello delle rappresentanze, e dall'altro le resistenze politiche delle associazioni di categoria che, impreparate ad accogliere forme di partecipazione diretta, vedrebbero diminuire il loro ruolo di controllo e mediazione degli interessi.

Riferimenti bibliografici

- Antonelli G. - Leoni R. [1997], Cambiamento tecnologico e capitale umano: una introduzione, *Economia & Lavoro*, vol.XXXI, nn.3-4, pp.5-24.
- Antonelli G. - Paganetto L. [a cura di] [1999], *Disoccupazione e basso livello di attività in Italia. Politiche del lavoro e dell'occupazione*, Bologna, il Mulino.
- Baglioni G. [2000], Partecipazione finanziaria e azionariato dei dipendenti, *L'impresa al plurale*, n.7-8, in corso di pubblicazione.
- Biagioli M. [1999], Alcune osservazioni sul ruolo della partecipazione dei lavoratori ai risultati economici delle imprese nell'ambito della politica della concertazione, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.1, gennaio-giugno, pp. 87-133.
- Biagioli M. - Pini P. [1999], Retribuzioni e partecipazione, in Antonelli G. - Paganetto L. [a cura di] [1999], cap.VI, par.5.2, pp.330-336.
- Black S. - Lynch L. [1997], How to Compete: The Impact of Workplace Practice and Information Technology on Productivity, LSE-CEP, discussion paper, n.376, November, London, *mimeo*.
- Brusco S. - Solinas G. [1997], *Competitività e partecipazione*, Bologna, Il Mulino.
- Cainarca G. - Sgobbi F. [1997], Quale spazio per l'estrazione del capitale cognitivo, *Economia & Lavoro*, vol.XXXI, nn.3-4, pp.25-41.
- Cainarca G. - Sgobbi F. [1998], Lo sviluppo delle competenze e l'organizzazione del lavoro, *Economia Politica*, vol.XV, n.1, pp.35-58.
- Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. [a cura di] [2001], *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, Milano, Franco Angeli.
- Fernie S. - Metcalf D. [1995], Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain, *British Journal of Industrial Relations*, vol.33, n.3, pp.379-415.

- Freeman R.B. - Lazear E.P. [1995], An Economic Analysis of Works Councils, in Rogers J. - Streeck W. [a cura di], *Works Councils. Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago, NBER-Chicago University Press, pp. 27-52.
- Fujimoto T. [1998], Reinterpreting the Resource-Capability View of the Firm: A Case of the Development-Production Systems of the Japanese Auto-Makers, in Chandler A.D. Jr. - Hagström P. - Sölvell Ö. [a cura di], *The Dynamic Firm*, Oxford, Oxford University Press, pp. 15-44.
- Green F. - Ashton D. - Felstead A [2000], Estimating the Determinants of Supply of Computing, Problem-Solving, Communication, Social and Teamworking Skills, Dept. of Economics, Keynes College, University of Kent at Canterbury, *mimeo*.
- Ichino A. [1989], Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?, *Politica Economica*, vol.V, n.3, pp.463-491.
- Ichino A. [1994], Flexible Labor Compensation, Risk Sharing and Company Leverage, *European Economic Review*, vol.38, n.7, pp.1411-1421.
- Killick T. [1995], Relevance, Meaning and Determinants of Flexibility, in Killick T. [a cura di], *The Flexible Economy. Causes and Consequences of the Adaptability of National Economies*, London, Routledge, pp.1-31.
- Koike K. [2000], Abilità intellettuali e forza competitiva delle imprese, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche, n.1, Università degli Studi di Bergamo, *mimeo*.
- Lazear E.P. - Freeman R.B. [1996], Relational Investing: The Worker's Perspective, NBER, working paper, n.5436, Cambridge Mass, *mimeo*.
- Leoni R. [1999], Contrattazione decentrata e partecipazione, in Antonelli G. - Paganetto L. [a cura di] [1999], cap.VI, par.5.1, pp.313-330.
- Leoni R. - Cristini A. - Labory S. [2000], Sistemi di gestione delle risorse umane [GRU] e performance d'impresa. Una rassegna critica della letteratura, paper presentato alla XV conferenza annuale dell'Associazione Italiana Economisti del Lavoro [AIEL], 28-29 settembre, Ancona, *mimeo*
- Leoni R. - Tiraboschi L. - Valiotti G. [1999], Contrattazione decentrata: partecipazione allo sviluppo delle competenze *versus* partecipazione ai risultati finanziari, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.2, luglio-dicembre, pp.115-152.
- Mancinelli S. - Pini P. [2000], Incentivazione, suddivisione del rischio e grado di partecipazione: la letteratura teorica, in Pini P. [a cura di] [2000], pp.37-57.
- Nakamura K. [1997], Worker Participation. Collective Bargaining and Joint Consultation, in Saki M. - Sato H, [a cura di], *Japanese Labour Market and Management in Transition*, London and New York, Routledge - LSE, pp.280-295
- OECD [1998], *Technology, Productivity and Job Creation. Best Policy Practices*, Paris, OECD.
- Pasinetti L. [1981], *Structural Change and Economic Growth - A Theoretical Essay on the Dynamics of the Wealth of Nation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Pini P. [2000a], Motivazioni e determinanti dei meccanismi retributivi premianti: un riesame dei risultati della letteratura empirica italiana, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.1, Università degli Studi di Ferrara, *mimeo*; Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. [a cura di] [2001], cap.VI.
- Pini P. [2000b], Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili, *Economia Politica*, vol.XVII, n.3, in corso di stampa.
- Pini P. [a cura di] [2000], *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb.
- 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.
- Solow R. M. [1990], *The Labor Market as a Social Institution*, Blackwell, Cambridge.