



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

Quaderni del Dipartimento

n.18/2001

Dicembre 2001

*Diffusione di nuovi modelli organizzativi,
relazioni industriali e performance economica:
un'analisi per le imprese dell'Emilia Romagna
(Parte I)*

Jlenia Bonatti – Paolo Pini

Dicembre 2001

***Diffusione di nuovi modelli organizzativi,
relazioni industriali e performance economica:
un'analisi per le imprese dell'Emilia Romagna****

di Jlenia Bonatti[^] e Paolo Pini[§]

Sommario

Nel presente lavoro viene presentata una analisi empirica su modalità organizzative, relazioni industriali e performance economica per un campione di imprese dell'Emilia Romagna. L'obiettivo è anzitutto quello di valutare il grado di diffusione di modelli organizzativi innovativi e le relazioni tra questi e le tipologie di relazioni industriali presenti nelle imprese. Inoltre, vengono considerati alcuni indicatori di performance economica delle imprese, e formulate ipotesi circa i fattori che risiedono alla base del processo di adozione delle innovazioni all'organizzazione aziendale. Particolare enfasi viene data alla diffusione di sistemi di incentivi economici collettivi per i dipendenti, alle loro caratteristiche ed a come questi siano associati sia a specifici modelli organizzativi e relazioni industriali, sia alle performance economiche delle imprese. Il set informativo impiegato si basa su un'indagine curata nel 1999 dall'Ires Emilia Romagna nell'ambito di un programma volto allo studio delle relazioni industriali nelle imprese emiliano-romagnole. Queste informazioni sono integrate da una analisi sia delle materie negoziate nell'ambito della contrattazione aziendale, sia dei sistemi retributivi variabili adottati dalle imprese. Dallo studio effettuato emerge una significativa associazione tra qualità delle relazioni industriali e grado di innovazione organizzativa. Inoltre, si ha evidenza di una polarizzazione nella adozione di pratiche innovative: sia le imprese caratterizzate da risultati economici particolarmente positivi sia quelle con performance mediocri mostrano un maggiore grado di innovazione organizzativa, anche con l'adozione di sistemi di incentivazione economica di tipo collettivo. Ciò sembra suggerire che l'adozione di modalità organizzative innovative possa rispondere a differenti motivazioni economiche dell'impresa. Inoltre, dall'esame delle materie negoziate e delle modalità dei meccanismi premianti si riscontra che le imprese ove si ha una intensa attività contrattuale tra direzione e rappresentanze sono anche contraddistinte dall'adozione di varie flessibilità nelle prestazioni lavorative. La contrattazione non appare frenare l'introduzione di flessibilità retributive ed organizzative, anzi negoziazione e flessibilità sembrano tra loro complementari. Tuttavia, vengono segnalati diversi aspetti critici delle pratiche negoziali. Anzitutto, non si riscontrano legami significativi tra le modalità del premio e le flessibilità negoziate. Al contempo, le caratteristiche dei premi analizzati evidenziano la prevalenza, alla base dell'introduzione del salario variabile, di finalità legate a modalità di incentivazione tradizionale e di suddivisione del rischio d'impresa, e varie modalità dei premi introdotti presentano aspetti di incoerenza rispetto a tali finalità. Infine, non si riscontra un legame significativamente positivo tra l'adozione di pratiche organizzative innovative e la presenza di premi finalizzati alla partecipazione dei lavoratori.

* Questo lavoro è stato sviluppato nell'ambito di una collaborazione con l'Ires-ER, progetto di ricerca su "Cambiamenti organizzativi, relazioni industriali e retribuzioni". Si ringrazia il direttore dell'Ires Loris Lugli, ed i ricercatori Giovanni Camatti e Sergio Tugnoli per aver messo a disposizione la banca dati sulla contrattazione di secondo livello in Emilia Romagna e la banca dati costruita sulle informazioni tratte dal questionario somministrato alle rappresentanze sindacali nel 1999. Si ringrazia inoltre Simonetta Fenzi e Roberto Fabbri per la collaborazione nella fase di costruzione del database sulle modalità contrattuali dei premi, e Giulio Cainelli per il confronto con i dati del censimento Istat 1996. La responsabilità delle idee espresse in questo scritto rimane ovviamente degli autori e non coinvolgono l'Ires-ER. Gli autori hanno condotto la ricerca qui presentata nell'ambito del PRIN 2001-2002, "Infrastrutture, competitività e livelli di governo: conoscenza e sviluppo della nuova economia", Unità di ricerca di Ferrara.

[^] Collaboratore di ricerca, Università di Ferrara.

[§] Professore ordinario di Economia Politica, Università di Ferrara (E-mail: pini@spbo.unibo.it).

0. Introduzione

Nel presente lavoro viene presentata una analisi empirica su modalità organizzative, relazioni industriali e performance economica per un campione di imprese dell'Emilia Romagna. L'obiettivo è anzitutto quello di valutare il grado di diffusione di modelli organizzativi innovativi e le relazioni tra questi e le tipologie di relazioni industriali presenti nelle imprese. Inoltre, vengono considerati alcuni indicatori di performance economica delle imprese, e formulate ipotesi circa i fattori che risiedono alla base del processo di adozione delle innovazioni all'organizzazione aziendale. Particolare enfasi viene data alla diffusione di sistemi di incentivi economici collettivi per i dipendenti, alle loro caratteristiche ed a come questi siano associati sia a specifici modelli organizzativi e relazioni industriali, sia alle performance economiche delle imprese. Tale contributo si situa così nel solco di altre recenti analisi che sono state condotte negli anni più recenti con riferimento all'esperienza italiana (Cainelli, Fabbri, Pini, a cura di, 2001; Leoni, Cristini, Labory, Gay, 2001; Lugli, Tugnoli, 2001), e che sono state stimulate sia dai contributi sviluppati in ambito internazionale in tema di innovazioni organizzative e diffusione di sistemi di incentivo (OECD, 1999), sia dai cambiamenti intervenuti nei modelli contrattuali e nel quadro delle relazioni industriali in Italia¹.

Il set informativo utilizzato si basa su un'indagine curata nel 1999 dall'Ires Emilia Romagna nell'ambito di un programma volto allo studio delle relazioni industriali e della contrattazione aziendale nelle imprese emiliano-romagnole negli anni novanta. Queste informazioni sono integrate da una analisi sia delle materie negoziate nell'ambito della contrattazione aziendale, sia dei sistemi retributivi variabili adottati dalle imprese. A tal fine viene impiegata la banca dati dell'Ires sulla contrattazione decentrata nel periodo 1994-1998. Tale analisi ha consentito di giungere alla costruzione di tre diversi dataset: il primo basato sulle interviste realizzate alle rappresentanze sindacali di 158 imprese su "contrattazione, organizzazione d'impresa, relazioni industriali e performance economiche"; il secondo costruito mediante l'esame testuale di 190 accordi aziendali per 111 imprese (parte delle 158) ove si è realizzata negoziazione formale tra direzione d'impresa e rappresentanze dei dipendenti; il terzo costituito dall'analisi dei meccanismi retributivi premianti adottati dopo il 1993 da 84 imprese (parte delle 111).

Di particolare interesse è l'analisi della diffusione di modelli retributivi flessibili legati alle performance delle imprese, nell'ambito delle innovazioni organizzative da queste adottate e delle negoziazioni di varie forme di flessibilità non retributive. Il dibattito economico evidenzia infatti varie finalità legate all'introduzione di meccanismi premianti: da un lato, la redistribuzione della ricchezza, nelle imprese caratterizzate da performance migliori; dall'altro, il tentativo di contrastare la mediocrità dei risultati economici, nelle imprese che presentano performance particolarmente negative. L'adozione di tali meccanismi è riconosciuta, inoltre, come uno strumento fondamentale per l'incremento della partecipazione dei lavoratori e della competitività dell'impresa.

L'analisi delle modalità del premio consente di verificare quali siano le finalità perseguite nelle imprese in relazione all'adozione del salario variabile e di stabilire se esso rappresenti principalmente un mezzo per la riduzione del conflitto fra le parti o se si configuri, piuttosto, come uno strumento volto ad incrementare la partecipazione dei lavoratori. A tal fine, le caratteristiche del premio sono esaminate in relazione alle performance economiche, alle modalità organizzative e alle relazioni industriali nelle imprese in cui sono stati adottati. Obiettivo di questa fase dell'indagine è stabilire, quindi, quali finalità siano legate all'adozione di meccanismi premianti e quale ruolo essi possono assumere nelle strategie organizzative dell'impresa.

La struttura del lavoro è la seguente.

Nel primo paragrafo sono descritte la costruzione e le caratteristiche dei tre dataset. Il secondo paragrafo presenta la struttura del questionario utilizzato nella raccolta delle informazioni e ne evidenzia le principali tematiche affrontate. Nel terzo paragrafo sono esaminate le caratteristiche, in termini di performance economica ed occupazionale, relazioni industriali e modalità organizzative, per le imprese di cui sono state intervistate le RSU. Nel quarto paragrafo sono esaminate le relazioni tra modalità organizzative, relazioni industriali e performance economica. Nel quinto paragrafo sono discusse le flessibilità negoziate nell'ambito della contrattazione aziendale e vengono esaminate le relazioni tra

¹ Il riferimento principale è il noto accordo del 23 luglio 1993.

varie forme di flessibilità. Il sesto paragrafo è dedicato alle modalità dei meccanismi retributivi premianti ed ai legami tra meccanismi premianti e flessibilità negoziate. Il settimo paragrafo analizza i meccanismi di incentivazione, suddivisione del rischio e di partecipazione in relazione ai risultati economici, alle relazioni industriali e all'organizzazione aziendale dell'impresa. L'ottavo paragrafo è dedicato ad alcune considerazioni conclusive.

1. I dataset impiegati

In questo paragrafo sono presentate alcune caratteristiche dei tre differenti dataset utilizzati nell'analisi. Il primo dataset si basa sulle informazioni raccolte dall'Ires Emilia Romagna tramite questionario postale alle rappresentanze sindacali di 158 imprese con unità locali attive in regione. Tra queste imprese vengono successivamente individuate quelle in cui vi è stata contrattazione aziendale: viene quindi creato un secondo dataset, relativo alle 111² imprese di cui sono reperibili i contratti aziendali, basato sia sulle informazioni provenienti dalla ricerca dell'Ires, sia sull'analisi delle materie contrattate. Un'ultima serie di informazioni proviene, infine, dall'analisi dei meccanismi retributivi premianti, presenti in 84 delle 111 imprese di cui sono reperibili i contratti (anche per queste imprese sono disponibili, quindi, oltre alle informazioni raccolte dall'Ires, i dati raccolti attraverso l'analisi del testo degli accordi).

1.1 Costruzione dei dataset

L'indagine svolta dall'Ires si inserisce in un programma di attività riguardante lo studio della contrattazione di secondo livello nella regione Emilia Romagna. Il questionario utilizzato nell'indagine è comunque strutturato in modo da raccogliere informazioni su diversi aspetti dell'impresa: la performance economica e quella occupazionale, le relazioni industriali e l'organizzazione aziendale.

L'indagine si basa su un campione iniziale allargato di 501 imprese, estratte casualmente da una lista costruita attraverso un campionamento stratificato (per dimensione e settore) non proporzionale dell'universo di riferimento dell'indagine, costituito dall'insieme delle imprese industriali e dei servizi con dimensione superiore ai 50 addetti.³ La fonte utilizzata per l'estrazione del campione è la Banca Dati Impero fornita dall'Aster (Agenzia per lo sviluppo tecnologico dell'Emilia Romagna), che ha il pregio di adottare una procedura di convalida incrociata dei dati provenienti da numerose fonti amministrative (Lugli, Tugnoli, 2001).

In primo luogo sono state rilevate, attraverso intervista telefonica ai delegati sindacali, alcune variabili strutturali e le principali caratteristiche della negoziazione formale nelle 501 imprese selezionate. Successivamente, è stato inviato alle rappresentanze un questionario postale finalizzato all'approfondimento delle tematiche delle relazioni industriali e dalla contrattazione.

² Nonostante le 111 imprese di cui sono stati analizzati i testi degli accordi vengono spesso definite, nel corso dell'indagine, "imprese con accordi", esse non corrispondono al totale delle imprese in cui vi è stata contrattazione aziendale. L'impossibilità di reperire i testi della contrattazione di secondo livello per alcune delle imprese considerate non consente di escludere la possibilità che vi siano altre imprese in cui tale contrattazione sia stata sottoscritta. In seguito verrà utilizzata una variabile relativa alla presenza di contrattazione aziendale nel periodo compreso tra il 1996 e il 1998 e basata sulle informazioni raccolte mediante intervista. Tale variabile, però, non distingue le imprese in cui sono stati sottoscritti contratti aziendali da quelle in cui sono state esclusivamente trattative non concluse con la firma dell'accordo. L'analisi contrattuale delle 111 imprese di cui sono reperibili i contratti si riferisce, inoltre, agli accordi sottoscritti dal 1994 e non esclusivamente a quelli posteriori al 1996.

³ La struttura del campione costituito dalle 501 imprese analizzate si discosta leggermente da quella dell'universo di riferimento: sebbene la distribuzione settoriale del campione appaia equilibrata rispetto a quella dell'universo, infatti, quella per categoria sindacale tende a sovrastimare la consistenza relativa delle attività di servizi. La distanza temporale tra l'ultimo aggiornamento disponibile dei dati dell'universo, basato sul censimento intermedio curato dall'Istat (1996) e la rilevazione dei dati mediante questionario (1999) spiega, probabilmente, la leggera sovrarappresentazione delle imprese di maggiori dimensioni e la presenza, nel dataset finale, di imprese con meno di 50 addetti. Si veda al riguardo Lugli, Tugnoli (2001).

L'indagine postale, svoltasi nel secondo semestre del 1999, restituisce 158 questionari compilati integralmente (quindi con un tasso di risposta del 31%): la maggiore propensione alla risposta per le imprese di grandi dimensioni e per quelle appartenenti al settore manifatturiero ne determina una leggera sovrarappresentazione nel dataset finale. E' comunque rispettata la ripartizione delle imprese tra industria e servizi (Lugli, Tugnoli, 2001).

Il confronto tra il dataset dell'Ires e i dati di fonte Inps (1996) per le imprese dell'Emilia Romagna conferma la sovrarappresentazione delle imprese con almeno 250 addetti (appendice A, tab. A). Assumendo come riferimento i dati del censimento Istat del 1991, appare evidente la sovrarappresentazione delle imprese di media e grande dimensione, in particolare di quelle da 50 a 999 addetti (appendice A, tab. B). Confrontando la distribuzione delle imprese per categoria sindacale, sempre sulla base del censimento del 1991, è possibile individuare, nel dataset Ires, sia una forte sovrarappresentazione dei chimici e delle imprese del credito, sia una sottorappresentazione degli edili e degli alimentaristi (appendice A, tab. C). Si evidenziano risultati analoghi dal confronto con le informazioni del censimento Istat del 1996, dal quale emerge, inoltre, una leggera sottorappresentazione delle imprese della comunicazione (appendice A, tab. D). Significative differenze tra il dataset utilizzato e l'universo di riferimento si evidenziano, invece, dall'analisi della distribuzione delle imprese per territorio: il confronto coi dati del censimento Istat del 1996 indica una forte sottorappresentazione delle imprese con sede legale nelle province di Bologna e Ferrara. E' elevata, al contrario, la sovrarappresentazione delle imprese di Parma e Forlì (appendice A, tab. E)⁴.

In una fase successiva dell'indagine, è stato analizzato il campione costruito dall'Ires e sono state selezionate le imprese in cui vi è stata, negli anni 1994-1998, contrattazione aziendale. Sulla base della raccolta degli accordi aziendali stipulati dopo il 23 luglio 1993⁵ sono state individuate 111 delle 158 imprese iniziali, per le quali si è proceduto all'analisi delle varie materie negoziate tra rappresentanze sindacali e direzione delle imprese e, quindi, delle diverse forme di flessibilità contrattate.

L'adozione di meccanismi retributivi premianti da parte di 84 delle 111 imprese di cui sono disponibili i contratti conduce infine alla costruzione di un terzo dataset, per il quale si effettua sia un'analisi descrittiva dei Meccanismi Retributivi Premiati (nel seguito MRP), sia uno studio delle relazioni tra le diverse forme di flessibilità e le caratteristiche del premio. In particolare, questo dataset contiene informazioni aggiuntive relative alle diverse modalità dei premi variabili: la selezione degli indicatori economici utilizzati nella determinazione del premio *ad personam*, il grado di incertezza di tali indicatori, la variabilità e il consolidamento dei premi erogati, etc.

1.2 Analisi dei dataset

L'analisi della distribuzione delle imprese per classe dimensionale, per settore (con una prima distinzione tra il macrosettore dell'industria e quello dei servizi ed una successiva classificazione delle imprese in dieci settori economici), per categoria e per territorio sindacale di riferimento consente di individuare la struttura dei dataset utilizzati e di metterne in luce alcune differenze. Dal confronto emergono le seguenti caratteristiche.

A. *Dimensione d'impresa*. Nel dataset basato sull'indagine Ires (158 imprese) sono significativamente più presenti le imprese con meno di 99 addetti, mentre sia tra le 111 imprese che tra le 84 sono

⁴ Nel confronto con i dati Istat, la distribuzione delle imprese si basa sulla localizzazione della loro sede legale nelle varie province. In questo ambito si osserva che: 1) non sono considerate le imprese con sede legale fuori regione e per le quali sono state intervistate le rappresentanze; 2) non sussiste una completa sovrapposizione tra la sede legale e il territorio sindacale a cui fa riferimento la contrattazione aziendale nell'impresa. Nell'analisi successiva, verrà impiegata la distribuzione delle imprese per territorio sindacale piuttosto che per provincia. Il numero di imprese interessate da questa non completa sovrapposizione è comunque ridotto (solo 4 imprese di Imola, non essendo stata intervistata alcuna rappresentanza di imprese di Cesena).

⁵ La scelta di analizzare i contratti stipulati dal 1994 è motivata dalla sottoscrizione dell'accordo sindacale, noto come Protocollo del Luglio 1993, volto a promuovere e incoraggiare la diffusione della contrattazione aziendale e della partecipazione finanziaria dei lavoratori in Italia.

maggiormente presenti quelle con almeno 100 dipendenti. E' possibile individuare una maggiore concentrazione delle imprese di grandi dimensioni (con oltre 499 addetti) tra le imprese con accordi (111) e tra quelle con meccanismi premianti (84). La propensione alla contrattazione aziendale e all'adozione di meccanismi retributivi premianti cresce significativamente, infine, al crescere della classe dimensionale, pur diminuendo nettamente tra le imprese con oltre 500 addetti⁶ (appendice B, tab. 1).

- B. *Macrosettori, industria e servizi*. Con riferimento alla distinzione tra macrosettori (industria e servizi) si riscontrano rivelanti differenze tra i tre dataset: la presenza delle imprese operanti nei servizi, significativamente più elevata tra le 158 imprese (27,85%), decresce nettamente nelle 111 (22,52%) e, in misura minore, tra le 84 (20,24%). La propensione alla contrattazione e all'adozione di MRP è, infatti, nettamente maggiore tra le imprese industriali (appendice B, tab. 2).
- C. *Settore economico di appartenenza*. La distribuzione delle imprese nei tre dataset per settore non appare omogenea: le imprese operanti nel settore metalmeccanico, alimentare, poligrafico e delle costruzioni rappresentano una quota nettamente maggiore sia delle imprese in cui vi è stata contrattazione aziendale, sia di quelle in cui sono stati introdotti meccanismi premianti, rispetto a quanto avviene per le 158 imprese che costituiscono il dataset dell'Ires⁷; la quota di imprese operanti nel settore tessile, dei trasporti, del credito, del commercio, del chimico e della pubblica amministrazione è, invece, nettamente superiore per il totale delle imprese (158) rispetto agli altri dataset. I settori metalmeccanico, poligrafico e alimentare si contraddistinguono, inoltre, per l'elevata propensione alla contrattazione aziendale. La propensione all'introduzione di MRP è particolarmente elevata, infine, nel settore poligrafico, delle costruzioni e chimico-farmaceutico (appendice B, tab. 3).
- D. *Categoria sindacale*. E' possibile individuare una forte sovrapposizione tra la distribuzione delle imprese per settore economico e per categoria sindacale⁸. Differenze rilevanti sembrano emergere per le imprese della categoria trasporti, presenti in misura nettamente maggiore tra le imprese con accordi (111) che negli altri dataset. La presenza degli alimentaristi, invece, significativamente elevata tra il totale delle imprese (158), decresce nettamente negli altri due dataset. Ulteriori differenze emergono dall'analisi della propensione alla contrattazione e all'adozione di meccanismi retributivi premianti: tali propensioni sono significativamente elevate nella categoria trasporti e notevolmente basse tra gli alimentaristi (appendice B, tab. 4).
- E. *Territorio sindacale*⁹. In questo ambito si riscontrano numerose differenze nella distribuzione delle imprese nei tre dataset: la presenza di imprese che fanno riferimento al territorio di Bologna, Ravenna, Rimini, Modena, Piacenza e Forlì è particolarmente elevata nel totale delle imprese (158) e decresce significativamente negli altri due dataset¹⁰; le imprese di Ferrara, Parma, Reggio Emilia,

⁶ La propensione ad introdurre MRP tra le imprese di cui sono reperibili i testi degli accordi è particolarmente elevata tra le imprese da 100 a 249 dipendenti. Nei tre dataset la propensione alla contrattazione e all'adozione di meccanismi retributivi premianti è nettamente inferiore nelle imprese con meno di 50 addetti.

⁷ In particolare, le imprese operanti nel settore metalmeccanico rappresentano una quota nettamente maggiore delle imprese con contratti (111) e di quelle con premio (84) rispetto a quanto avviene per le 158 imprese che costituiscono il dataset dell'Ires; le imprese del settore alimentare, poligrafico e delle costruzioni sono maggiormente presenti tra le imprese con premio (84), mentre la loro presenza decresce leggermente nelle imprese con accordi (111) e, in misura maggiore, tra il totale delle imprese (158).

⁸ Nonostante non vi sia una completa sovrapposizione tra categoria sindacale e settore economico di appartenenza, ad un livello di aggregazione piuttosto elevato si può affermare che sussiste, in generale, una discreta coincidenza tra categoria sindacale e settore economico (Fabbri, Pini, 2000). Non presentano, generalmente, elevata sovrapposizione la categoria edile-legno e il settore costruzioni-legno, la funzione pubblica e la pubblica amministrazione, le categorie e i settori dei trasporti e del commercio.

⁹ Il territorio sindacale si differenzia dal territorio di riferimento in due casi, quello di Bologna e Imola e quello di Forlì e Cesena che, in termini di area sindacale, sono analizzati separatamente. Negli altri casi vi è completa sovrapposizione.

¹⁰ La presenza delle imprese di Bologna, tuttavia, è leggermente inferiore tra le imprese in cui vi è stata contrattazione aziendale. Le imprese di Ferrara e di Parma sono invece significativamente più presenti tra le imprese con accordi (111), mentre la loro presenza è nettamente inferiore nel totale delle imprese (158); la concentrazione delle imprese di Reggio Emilia, di Imola e di quelle con sede legale fuori regione è, al contrario, maggiore tra le imprese con MRP (158) e minore nel totale delle imprese. Le imprese di Reggio Emilia si contraddistinguono, in particolare, per l'elevata propensione delle imprese in cui vi è stata contrattazione aziendale all'adozione di meccanismi retributivi premianti.

Imola e quelle con sede legale fuori regione sono invece significativamente più presenti tra le imprese con accordi (111) o con meccanismi premianti (84), rispetto a quanto accade nel totale delle imprese (158). In tali imprese è particolarmente elevata, infatti, la propensione a sottoscrivere contratti aziendali e ad introdurre MRP. Le imprese di Forlì sono caratterizzate, infine, dalla completa assenza di contrattazione aziendale e di meccanismi retributivi premianti (appendice B, tab.5).

2. Caratteristiche del questionario

La struttura dell'intervista telefonica e del questionario postale utilizzati nella raccolta delle informazioni consente di esaminare diversi aspetti dell'impresa. In particolare, nonostante il principale obiettivo dell'indagine Ires sia l'analisi della contrattazione aziendale in Emilia Romagna, sono disponibili numerose informazioni relative alla valutazione delle rappresentanze sindacali circa: 1) performance economica; 2) performance occupazionale; 3) relazioni industriali; 4) modalità di organizzazione aziendale.

La *performance economica* è catturata per due differenti periodi temporali: una prima serie di variabili si riferisce al periodo compreso tra il 1996 e il 1998, un secondo gruppo descrive l'andamento economico dell'impresa nel 1998. Mentre le variabili relative ai tre anni indicati (1996-1998) si riferiscono esclusivamente alla performance complessiva dell'impresa in termini di redditività, le informazioni sul 1998 consentono di analizzarne quattro distinti aspetti: la produzione, il fatturato, gli investimenti e gli utili.

La *performance occupazionale* è colta da diversi elementi: la performance economica misurata in termini di occupazione, la presenza di esuberi del personale, l'assunzione di nuovi lavoratori, anche extracomunitari, il ricorso a contratti di solidarietà o alla CIG (ordinaria e straordinaria). Le variabili relative alla performance occupazione delle imprese si riferiscono esclusivamente al 1998, per gli anni precedenti è disponibile un'unica informazione, raccolta tramite intervista telefonica, relativa all'andamento occupazione nel 1997.

Dall'intervista telefonica provengono informazioni sulle *relazioni industriali*, a partire da quelle riguardanti la sottoscrizione di accordi aziendali o di gruppo¹¹ tra il 1996 e il 1998 per giungere alla negoziazione informale. Anche con riferimento alle relazioni industriali, le informazioni raccolte tramite questionario postale si riferiscono, generalmente, al 1998. Tali informazioni riguardano:

- 1) l'ammontare di lavoratori iscritti al sindacato e l'andamento di tali iscritti negli ultimi anni;
- 2) la tipologia e la frequenza di incontri (e di scambi informativi) tra direzione di impresa e rappresentanze e la presenza di commissioni paritetiche composte da rappresentanti della direzione e dei sindacati;
- 3) l'atteggiamento della direzione nei confronti del coinvolgimento sindacale in processi decisionali relativi a diversi aspetti dell'impresa (organizzazione del lavoro e mutamenti organizzativi);
- 4) la frequenza di episodi di lotta, di scioperi e di contestazioni all'interno dell'impresa.

Con riferimento all'*organizzazione aziendale* sono disponibili informazioni relative a:

- 5) caratteristiche della produzione (flessibilità delle prestazioni, ricorso alla subfornitura, qualifiche professionali degli addetti, contatto con il pubblico, etc.);
- 6) presenza di divisioni formalizzate di gestione delle risorse umane (Direzione del Personale, Ufficio Risorse Umane e Formazione del Personale, Ufficio per le Relazioni Sindacali);
- 7) grado di autonomia della dirigenza intermedia nei processi decisionali e attitudine dei lavoratori a rivolgere direttamente a tale direzione richieste individuali;

¹¹ La variabile relativa alla sottoscrizione di contratti aziendali nel periodo compreso tra il 1996 e il 1997 non distingue le imprese in cui sono stati effettivamente sottoscritti tali contratti da quelle in cui vi sono state esclusivamente trattative al riguardo.

- 8) investimenti nella formazione del personale, adozione di vari incentivi economici ed introduzione di sistemi retributivi variabili;
- 9) introduzione di iniziative di coinvolgimento dei lavoratori e di innovazioni organizzative e tecnologiche. Le domande si riferiscono, in particolare, all'adozione di iniziative di sensibilizzazione dei dipendenti sugli obiettivi della direzione, di *quality circles*, di programmi di qualità, e di pratiche organizzative (*job rotation, job autonomy, job enlargement, job enrichment*, etc).

Un'ultima serie di informazioni proviene, infine, dall'analisi degli indici sintetici costruiti dall'Ires¹².

- A) Indice di Performance Economica (PE). Misura la performance economica dell'impresa sulla base della produzione, del fatturato, degli investimenti e degli utili.
- B) Indice di Coinvolgimento Sindacale (CS). Misura il grado di coinvolgimento sindacale nei processi decisionali relativi alla gestione degli straordinari, della mobilità interna, dei mutamenti organizzativi, delle innovazioni tecnologiche e della formazione del personale.
- C) Indice di Autonomia della Dirigenza Intermedia (ADI). Misura il grado di autonomia della dirigenza intermedia in questioni relative all'organizzazione del lavoro, agli orari, all'assegnazione di sanzioni e aumenti e alla gestione dei percorsi di carriera;
- D) Indice di Tipologia dello Stile di Direzione (TSD). Cattura il modo in cui, in presenza di autonomia della dirigenza intermedia, vengono prese decisioni relative alle questioni trattate dall'indice ADI. L'indice distingue tra gestione congiunta (caratterizzata da elevato coinvolgimento dei sindacati), unilaterale e dipendente dal vertice (contraddistinta da scarsa autonomia della dirigenza e dall'assenza di modelli prevalenti di gestione);
- E) Indice di Specializzazione Funzionale della Dirigenza intermedia (SFD). Misura il grado di specializzazione della dirigenza sulla base della presenza dell'ufficio per le relazioni con il Personale, dell'Ufficio per la gestione delle Risorse Umane e dell'Ufficio per le Relazioni con il Sindacato. La presenza di tali divisioni determina un elevato grado di specializzazione.
- F) Indice di Innovazione Tecnologica e Organizzativa (ITO). Misura il grado di innovazione dell'impresa. Considera due elementi: l'introduzione di innovazioni nell'organizzazione del lavoro e nel campo delle tecnologie e degli impianti.
- G) Indice di gestione delle risorse umane (GRU). Misura il grado di tradizionalismo-innovazione nella gestione delle risorse umane sulla base dell'utilizzo di corsi di formazione o riqualificazione, dell'adozione di meccanismi retributivi *performance-related* e dell'esistenza (anche in passato) di circoli di qualità.

3. Caratteri generali delle imprese

In questo paragrafo sono esaminate alcune caratteristiche delle imprese di cui sono state intervistate le RSU (158 imprese). Le variabili utilizzate nell'analisi sono raggruppate in quattro distinte categorie volte a descrivere, rispettivamente, la performance economica e quella occupazionale, le relazioni industriali e le caratteristiche dell'organizzazione aziendale. Le caratteristiche delle imprese sono esaminate sottolineando le differenze riscontrabili nell'ambito di cinque dimensioni d'analisi: la classe dimensionale in termini di addetti, il macrosettore, il settore economico, la categoria e il territorio sindacale di riferimento.

3.1 Classe dimensionale

Dall'esame per classe dimensionale, si evince che la performance economica ed occupazionale delle imprese migliora significativamente al crescere della classe dimensionale¹³. L'andamento

¹² Gli indici costruiti dall'Ires si riferiscono alle caratteristiche dell'impresa nel 1998. Si veda a riguardo Lugli, Tugnoli (2001)

¹³ Si segnala, tuttavia, che i risultati economici delle imprese di grandi dimensioni appaiano generalmente inferiori a quelli delle imprese di medie dimensioni (ma comunque migliori di quelli delle imprese con meno di 50 addetti). Le imprese con

economico nel periodo compreso tra il 1996 e il 1998 appare particolarmente positivo per le imprese da 250 a 499 addetti, mentre i dati relativi al solo 1998 suggeriscono migliori risultati nelle imprese da 100 a 249 dipendenti (appendice B, tabb. 6-7).

Esaminando le materie che contribuiscono a caratterizzare il sistema di relazioni industriali ed il clima aziendale, è possibile individuare una maggiore inclinazione, nelle imprese con almeno 250 addetti, al confronto tra la direzione e le rappresentanze sindacali. In tali imprese sono significativamente più frequenti, infatti, sia le riunioni degli organismi di rappresentanza, sia gli incontri, anche a cadenza fissa, tra la direzione e le RSU. La presenza di commissioni paritetiche e di organismi di coordinamento di gruppo aziendale o di settore, in particolare, aumenta significativamente al crescere della classe dimensionale¹⁴ (appendice B, tab. 8).

Dall'analisi delle relazioni tra dimensione d'impresa e modalità organizzative, emergono risultati meno univoci: la presenza dell'ufficio di Direzione del Personale, dell'Ufficio Risorse Umane e di quello per le Relazioni Sindacali è, infatti, nettamente superiore tra le imprese di maggiori dimensioni. La classe dimensionale sembra essere positivamente associata, inoltre, all'incremento dell'autonomia della dirigenza intermedia: tale risultato è confermato anche dai valori assunti nelle diverse classi dimensionali dagli indici relativi allo stile di direzione (TSD) e all'autonomia della dirigenza intermedia (ADI). Le imprese di maggiori dimensioni appaiono, inoltre, molto più propense, rispetto a quelle di minori dimensioni, a investire nel *training* dei lavoratori attraverso l'utilizzo di corsi di formazione¹⁵ e ad introdurre sistemi di retribuzione variabile. Le imprese con meno di 50 addetti e quelle con più di 500 sembrano essere caratterizzate, inoltre, da livelli più elevati di innovazione organizzativa, mentre la classe dimensionale appare negativamente associata all'introduzione di innovazioni tecnologiche. Si osserva, inoltre, che tra le imprese con almeno 100 addetti è possibile individuare un maggiore ricorso alla subfornitura, mentre le imprese con meno di 100 dipendenti e quelle con oltre 500 si contraddistinguono per l'elevata flessibilità dei processi produttivi. Un risultato interessante emerge, infine, dall'analisi delle materie che determinano la partecipazione organizzativa-decisionale dei lavoratori (iniziative specifiche di coinvolgimento, circoli di qualità, qualità totale): tale partecipazione sembra essere particolarmente incoraggiata, infatti, nelle imprese con più di 250 addetti (appendice B, tabb. 9-13).

3.2 Macrosettori: industria e servizi

Classificando le imprese in due principali macrosettori, quello industriale e quello dei servizi, il comportamento delle imprese appare piuttosto diverso.

Anzitutto, le imprese operanti nei servizi sono caratterizzate, in particolare nel periodo compreso tra il 1996 e il 1998, da performance economiche migliori di quelle delle imprese industriali (appendice B, tab. 14). La performance occupazionale, al contrario, appare leggermente migliore nell'industria (appendice B, tab. 15).

Dall'analisi delle variabili che catturano il clima di relazioni industriali, si evince una maggiore predisposizione delle imprese industriali a stipulare contratti aziendali e a presentare piattaforme in caso di rinnovo dell'integrativo aziendale. Con riferimento agli altri aspetti che influiscono sulle relazioni tra impresa e rappresentanze, non sembrano emergere rilevanti differenze tra i due settori, sebbene nei servizi appaiano maggiormente presenti le commissioni paritetiche. L'indice di coinvolgimento sindacale (CS) assume, tuttavia, valori più elevati nel settore dei servizi piuttosto che nell'industria, mentre la variabile (RELSND_7) costruita sulla base di diverse materie relative alla tipologia e alla

meno di 50 dipendenti si contraddistinguono, invece, per il livello particolarmente basso di assunzioni nel corso del 1998 e per il maggiore ricorso alla CIG (ordinaria e straordinaria).

¹⁴ Un risultato interessante emerge, tuttavia, dall'analisi della quota degli iscritti al sindacato nell'impresa e nell'unità locale: tale quota, significativamente più elevata tra le imprese di piccola dimensione, decresce nettamente tra le imprese di dimensioni maggiori. L'andamento degli iscritti al sindacato, tuttavia, sembra essere maggiormente in declino, negli ultimi anni, proprio tra le imprese con meno di 50 lavoratori.

¹⁵ La diffusione di forme di incentivazione basate sulla possibilità di partecipazione a corsi di aggiornamento, seminari e giornate di studio è, tuttavia, prevalente tra le imprese con meno di 100 addetti.

frequenza delle interazioni tra dirigenza e rappresentanze¹⁶ indica relazioni industriali migliori nell'industria (appendice B, tab. 16).

Con riferimento all'organizzazione aziendale, è possibile individuare una maggiore propensione, da parte delle imprese industriali, ad introdurre innovazioni organizzative e tecnologiche. Le imprese dei servizi sono caratterizzate, invece, da maggiori investimenti nella formazione dei lavoratori, da livelli elevati di adozione di iniziative di sensibilizzazione dei lavoratori e da maggiore contatto col pubblico. Le imprese industriali ricorrono con maggiore frequenza, invece, alla subfornitura e all'introduzione di circoli di qualità. Gli indici mettono in luce, infine, livelli più elevati di specializzazione della dirigenza intermedia (SFD) nel settore dei servizi, mentre tale dirigenza appare dotata di maggiore autonomia (ADI) nelle imprese industriali (appendice B, tabb. 17-21).

3.3 Settori economici (e categoria sindacale)

Esaminando le imprese per settore economico, è possibile integrare il quadro emerso dall'analisi per macrosettori. In considerazione della forte sovrapposizione tra settore economico e categoria sindacale, i risultati ottenuti dall'analisi per settore possono essere estesi all'analisi per categoria sindacale (appendice B, tabb. 30-37).

Anzitutto, con riferimento ai risultati economici delle imprese, quelle appartenenti al settore delle costruzioni, del commercio e della pubblica amministrazione sembrano essere caratterizzate da performance nettamente superiori alla media, mentre il settore tessile si contraddistingue per risultati particolarmente negativi. Si osserva, inoltre, che tre soli settori presentano performance in declino nel periodo compreso tra il 1996 ed il 1998: il settore metalmeccanico, quello del credito e, infine, quello delle costruzioni (appendice B, tab. 22).

Le variabili che descrivono l'andamento occupazionale evidenziano performance negative nel settore tessile, alimentare, dei trasporti e della pubblica amministrazione. Il settore chimico-farmaceutico e quello delle costruzioni sembrano essere caratterizzati, al contrario, da andamenti particolarmente positivi (appendice B, tab. 23).

Per quanto riguarda le relazioni industriali, inoltre, due soli settori, quello alimentare e quello del credito, presentano caratteristiche particolarmente interessanti. Il settore alimentare sembra essere contraddistinto da relazioni particolarmente positive tra imprese e rappresentanti sindacali¹⁷. Risultati contrastanti si riscontrano, invece, nell'analisi del settore del credito, nel quale, pur essendo piuttosto frequenti sia le riunioni delle rappresentanze sindacali sia gli scambi informativi tra direzione e RSU, sembra essere diffuso un clima tendenzialmente conflittuale tra lavoratori e imprese: in questo settore sono infatti significativamente più frequenti sia gli scioperi, sia gli episodi di lotta¹⁸ (appendice B, tab. 24).

Esaminando le modalità organizzative delle imprese nei diversi settori, si osserva che le imprese del credito si contraddistinguono sia per la maggiore diffusione degli uffici di divisioni formalizzate, sia per gli elevati livelli di specializzazione e di autonomia della dirigenza intermedia¹⁹. Esse appaiono maggiormente inclini, inoltre, ad introdurre iniziative di sensibilizzazione dei lavoratori e ad investire

¹⁶ Tale variabile si riferisce alla frequenza degli incontri da direzione e RSU, alla presenza di incontri a cadenza fissa, di accordi che stabiliscono prassi informative e di consultazione sindacale, di commissioni paritetiche, di scambi di informazioni e di intese informali tra direzione e rappresentanze, di negoziazione su temi proposti dalla direzione.

¹⁷ Tale settore si contraddistingue, infatti, non solo per l'elevata frequenza di scambi informativi e di incontri tra direzione e RSU, ma anche per la diffusa negoziazione dei temi proposti dalle rappresentanze e per l'elevata presenza di commissioni paritetiche. In questo settore, inoltre, la direzione intermedia appare complessivamente più incline ad informare ed a consultare le rappresentanze riguardo decisioni relative a diversi aspetti dell'organizzazione del lavoro (mobilità interna, straordinari e innovazioni organizzative).

¹⁸ E' interessante sottolineare, infine, le contraddizioni emerse dall'analisi delle imprese della pubblica amministrazione che, pur privilegiando il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali in questioni relative a diversi aspetti alla gestione del lavoro e del personale, sono caratterizzate da livelli significativamente bassi di contrattazione e di consultazione tra direzione e rappresentanze.

¹⁹ Tale dirigenza appare maggiormente incline, infatti, ad intervenire direttamente su questioni relative all'organizzazione del lavoro, alla risoluzione di eventuali controversie e all'assegnazione di aumenti, incentivi e avanzamenti di carriera.

nella formazione del personale. E' possibile individuare, infine, una maggiore propensione all'innovazione organizzativa nelle imprese operanti nel settore delle costruzioni, caratterizzate, inoltre, da livelli particolarmente elevati di autonomia della dirigenza intermedia²⁰. Le imprese del commercio, del credito e della pubblica amministrazione si contraddistinguono, infine, per l'elevato contatto con il pubblico (appendice B, tab. 25-29).

3.4 Territorio sindacale

Con riferimento alla distribuzione delle imprese per territorio sindacale, quelle di Rimini, Parma e Reggio Emilia sembrano caratterizzate da performance economiche particolarmente positive (appendice B, tab. 38). I territori di Parma e Imola si contraddistinguono, invece, per le migliori performance occupazionali. Le imprese localizzate nel territorio di Bologna sono caratterizzate, infine, da performance economiche ed occupazionali particolarmente negative (appendice B, tab. 39).

Con riferimento alle relazioni industriali, è possibile individuare una maggiore interazione tra imprese e rappresentanze nei territori di Ferrara, Rimini, Modena ed, in particolare, tra le imprese con sede legale fuori regione²¹. Nelle imprese di Forlì, al contrario, l'elevata frequenza di scioperi, di episodi di lotta e di contestazioni, associata a scarse occasioni di incontro e di consultazione tra direzione e rappresentanze, lascia supporre l'esistenza di un sistema di relazioni industriali nettamente peggiore di quello delle altre province (appendice B, tab. 40).

Risultati più interessanti emergono, invece, dall'esame delle caratteristiche dell'organizzazione aziendale: in questo ambito è rilevante sottolineare la maggiore inclinazione all'innovazione tecnologica e organizzativa nelle imprese di Rimini, caratterizzate, inoltre, da numerosi investimenti nella formazione del personale, dal diffuso impiego di lavoratori con qualifiche elevate e dal frequente ricorso a iniziative di coinvolgimento dei lavoratori sugli obiettivi della direzione. Tali imprese appaiono, infine, maggiormente propense al ricorso alla subfornitura e al contatto col pubblico. Anche le imprese di Imola presentano caratteristiche particolarmente innovative, soprattutto con riferimento all'introduzione di iniziative di coinvolgimento dei lavoratori, di circoli di qualità, di programmi di qualità totale e di innovazioni nell'organizzazione del lavoro²². Le imprese con sede legale fuori regione si contraddistinguono, infine, per l'elevata presenza di divisioni formalizzate, di sistemi di retribuzione variabili e di innovazioni di carattere tecnologico-organizzativo. Tali imprese sono caratterizzate, inoltre, da livelli superiori di autonomia (ADI) e di specializzazione funzionale (SFD) della dirigenza intermedia²³ (appendice B, tab. 41-45).

3.5 Una sintesi

Numerosi caratteri delle imprese analizzate appaiono positivamente associati alla dimensione d'impresa: la performance economica, l'andamento occupazionale e le relazioni industriali. L'organizzazione aziendale appare generalmente più innovativa nelle imprese di grandi dimensioni, sebbene anche tra quelle con meno di 50 addetti siano notevolmente diffuse pratiche organizzative

²⁰ L'elevata autonomia della dirigenza intermedia delle imprese operanti nel settore delle costruzioni è confermata, infatti, dai valori assunti sia dall'indice di autonomia della dirigenza intermedia (ADI), sia dalle variabili che descrivono l'intervento dei dirigenti intermedi in questioni relative all'organizzazione del lavoro e alla gestione degli orari.

²¹ In questi territori sindacali, e nelle imprese di Ravenna, l'analisi della negoziazione tra direzione e rappresentanze in questioni relative a diversi aspetti della gestione del personale e del lavoro (RELSD_7) e l'indice di coinvolgimento sindacale mostrano livelli di consultazione particolarmente elevati.

²² In tali imprese e' particolarmente frequente, inoltre, l'adozione di retribuzioni variabili e di incentivi economici per i lavoratori. La gestione delle risorse umane appare, in queste imprese, particolarmente innovativa ed associata alla gestione unilaterale del personale e dell'organizzazione del lavoro.

²³ Le imprese di Parma, Piacenza e Ravenna sembrano optare, al contrario, per un'organizzazione del lavoro di tipo tradizionale: questi territori sono caratterizzati, infatti, da livelli particolarmente bassi di innovazione organizzativa, di autonomia (ADI) e specializzazione (SFD) della dirigenza intermedia

innovative. Tali imprese si rivelano, inoltre, particolarmente propense all'adozione di innovazioni tecnologiche.

L'analisi delle imprese per macrosettori evidenzia performance economiche migliori nelle imprese dei servizi, che appaiono, complessivamente, più innovative di quelle industriali. Le imprese industriali sono caratterizzate, però, da migliori performance occupazionali.

Nell'analisi delle imprese per settori economici è rilevante sottolineare il comportamento peculiare del settore alimentare, caratterizzato da relazioni industriali particolarmente positive, e del settore del credito, particolarmente innovativo in ambito organizzativo ma contraddistinto da relazioni industriali conflittuali. Il settore tessile è caratterizzato, infine, da performance economiche e occupazionali significativamente inferiori a quelle degli altri settori.

Con riferimento al territorio sindacale di riferimento, le imprese di Parma mostrano performance economiche e occupazionali particolarmente positive, mentre quelle di Ferrara, Rimini, Modena e, soprattutto, quelle con sede legale fuori regione sono caratterizzate da migliori relazioni industriali. Le province di Rimini e Imola si rivelano innovative, mentre le imprese di Parma si contraddistinguono per la presenza sia di relazioni industriali piuttosto conflittuali, sia di modelli organizzativi non particolarmente innovativi.

4. Modalità organizzative, relazioni industriali e performance economica

La letteratura teorica enfatizza la rilevanza, nel processo di diffusione di modalità organizzative innovative, di due differenti caratteristiche dell'impresa: il sistema di relazioni industriali e la performance economica (OECD, 1999; Gittleman, Horrigan, Joyce, 1998, Leoni, Cristini, Labory, Gay, 2001; Business Decisions Limited, 1999). In questa sezione, sulla base delle informazioni raccolte attraverso il questionario postale e l'analisi dei testi degli accordi aziendali, verranno esaminate alcune tra le principali ipotesi sviluppate da tale letteratura.

Anzitutto, sono esaminate le differenze, in termini di modalità organizzative, relazioni industriali e performance economiche, tra i tre dataset impiegati, al fine di individuare le specificità delle imprese in cui vi è stata contrattazione e di quelle che hanno introdotto meccanismi retributivi premianti.

In seguito, saranno esaminate sia le relazioni tra modelli organizzativi e relazioni industriali, sia le specificità dell'andamento economico dell'impresa (performance mediocre, stabile, in crescita) con riferimento alle tipologie di organizzazione aziendale e di relazioni industriali prevalenti. L'analisi si prefigge sia di stabilire se l'introduzione di modalità organizzative innovative si realizza con maggiore frequenza in contesti caratterizzati da elevata qualità dei rapporti tra impresa e rappresentanze, sia di valutare se tale introduzione possa costituire una risposta alle esigenze economiche dell'impresa.

4.1 Organizzazione aziendale

Se confrontate con il totale delle imprese per le quali sono state intervistate le rappresentanze sindacali (158), le imprese in cui sono stati sottoscritti accordi aziendali (111) appaiono complessivamente più innovative. Differenze notevoli emergono, in particolare, nell'introduzione di divisioni formalizzate, di retribuzioni variabili, di pratiche di coinvolgimento dei lavoratori e nell'adozione di cambiamenti negli orari. Le imprese in cui sono stati sottoscritti accordi aziendali sono maggiormente inclini, inoltre, alla negoziazione dei cambiamenti introdotti. Tra i due dataset è possibile individuare ulteriori differenze in relazione agli effetti dell'adozione di cambiamenti organizzativi sulle attività delle rappresentanze (particolarmente positivi nelle imprese con accordi) ed al grado di autonomia (ADI) e di specializzazione funzionale (SFD) della dirigenza intermedia, maggiormente elevato nelle imprese con contrattazione formale (111). In queste imprese appare nettamente più innovativa anche la gestione delle risorse umane (GRU). I risultati mostrano, infine, una maggiore inclinazione (anche se non particolarmente rilevante) delle imprese con accordi ad investire nella formazione del personale e ad introdurre pratiche organizzative innovative.

Tra le imprese con accordi, quelle con meccanismi retributivi premianti (84) sono maggiormente propense all'introduzione di divisioni formalizzate. Differenze significative emergono anche nell'adozione di sistemi di incentivi collettivi e nella specializzazione funzionale della dirigenza intermedia (SFD), nettamente maggiori nelle imprese con meccanismi retributivi premianti. Tali imprese si contraddistinguono, inoltre, per la presenza, significativamente bassa, di gestione unilaterale del personale e dell'organizzazione del lavoro (TSD) (appendice B, tab. 46).

4.2 Relazioni industriali

Le imprese di cui sono stati analizzati gli accordi (111) presentano relazioni industriali complessivamente migliori di quelle del totale delle imprese (158): differenze significative emergono, però, soprattutto in relazione al coinvolgimento delle rappresentanze nei processi decisionali dell'impresa e alla presenza di commissioni paritetiche.

Particolarmente positive appaiono, inoltre, le relazioni industriali nelle imprese che adottano meccanismi retributivi premianti (84): tali imprese si contraddistinguono per l'elevata frequenza degli incontri tra direzione e rappresentanze, per la diffusa presenza di commissioni paritetiche e, soprattutto, per la maggiore propensione al coinvolgimento delle rappresentanze dei dipendenti nella gestione organizzativa dell'impresa (appendice B, tab. 47).

4.3 Performance economica

Le imprese con meccanismi retributivi premianti (84) sono caratterizzate da performance particolarmente positive, soprattutto in riferimento ai risultati economici negli anni 1996 e 1997 (ciò determina, quindi, migliori performance di tali imprese nel periodo compreso tra il 1996 e il 1998). Anche i dati relativi al 1998 indicano risultati migliori²⁴ tra le imprese con MRP, sebbene le differenze non appaiano particolarmente significative.

La performance economica delle imprese in cui sono stati sottoscritti accordi aziendali (111) appare anch'essa migliore di quella del totale delle imprese nel 1996 e nel 1997, ma tali imprese presentano performance leggermente peggiori nel 1998.

4.4 Modelli di relazioni industriali e modelli organizzativi

In questa sezione dell'analisi viene valutata, per ciascun dataset esaminato, la presenza di legami tra organizzazione aziendale e relazioni industriali. L'indagine si sviluppa in due fasi: in primo luogo è valutato il comportamento delle imprese con determinate caratteristiche organizzative in relazione a diverse materie che catturano il clima aziendale e le relazioni industriali e, successivamente, viene esaminata l'associazione tra il grado di coinvolgimento sindacale e le caratteristiche organizzative dell'impresa.

4.4.1 Modelli organizzativi vs. modelli di relazioni industriali

Volgiamo la nostra attenzione alle possibili relazioni tra le modalità organizzative e le relazioni industriali precedentemente individuate. Da tale analisi si osserva che, confrontando i tre dataset, non emergono significative differenze nella relazione tra le variabili appartenenti ai due gruppi di variabili esaminati. Ci limiteremo quindi ad evidenziare le principali relazioni per il complesso delle imprese²⁵.

²⁴ Ad eccezione della variabile relativa al fatturato (PEFATT98), che assume valori maggiori tra le imprese con accordi (111).

²⁵ Mentre le associazioni tra modalità organizzative e relazioni industriali sono pressoché identiche per il totale delle imprese e per quelle con accordi, è possibile riscontrare alcune differenze nelle imprese con meccanismi premianti. Tra le imprese con

Dall'esame del grado di autonomia (ADI)²⁶ e di specializzazione funzionale (SFD) della dirigenza intermedia, si evince che la presenza di dirigenze dotate di livelli di discrezionalità e di specializzazione mediamente elevati è generalmente associata a relazioni industriali particolarmente positive. Le imprese in cui la dirigenza possiede tali caratteristiche si contraddistinguono, infatti, sia per frequenti incontri e scambi informativi tra direzione e rappresentanze, sia per livelli elevati di contrattazione aziendale e di coinvolgimento sindacale nelle decisioni dell'impresa.

Anche l'analisi dell'indice relativo al grado di innovazione nella gestione delle risorse umane (GRU), mostra relazioni industriali particolarmente positive (in termini di incontri tra direzione e rappresentanze, di presenza di commissioni paritetiche e organismi di coordinamento di gruppo, e in riferimento al coinvolgimento delle rappresentanze nei processi decisionali) nelle imprese caratterizzate da livelli elevati di innovazione²⁷ (appendice B, tabb.48-50).

Dall'analisi dello stile di direzione d'impresa (TSD) si osserva, anzitutto, che nelle imprese caratterizzate da gestione unilaterale del personale e dell'organizzazione del lavoro, il clima aziendale e le relazioni aziendali appaiono complessivamente peggiori di quelli sia delle imprese con gestione congiunta, sia di quelle con gestione dipendente dal vertice. Quest'ultimo gruppo di imprese si contraddistingue, invece, per l'elevato coinvolgimento dei sindacati nelle decisioni della direzione, per i frequenti incontri da direzione e rappresentanze e per la diffusa presenza di commissioni paritetiche. Le imprese con gestione congiunta del personale e dell'organizzazione del lavoro sono caratterizzate, infine, da elevata presenza di lavoratori iscritti al sindacato (presenza tendenzialmente in crescita), ma anche da frequenti scioperi ed episodi di lotta (appendice B, tab. 51).

In relazione all'innovazione tecnologico-organizzativa (ITO) dell'impresa, non sembra emergere, invece, relazioni statisticamente significative tra il livello di innovazione e la qualità delle relazioni industriali. Segnaliamo comunque che per le imprese maggiormente innovative appaiono più frequenti sia gli incontri e gli scambi informativi tra dirigenza e rappresentanze, sia la presenza di commissioni paritetiche. Le imprese mediamente innovative si contraddistinguono, anche, sia per la maggiore presenza di lavoratori iscritti al sindacato, sia per l'elevata propensione alla contrattazione e alla presentazione di piattaforme in caso di rinnovo dell'integrativo aziendale. L'assenza di innovazione appare associata, complessivamente, a peggiori relazioni industriali. Le differenze tra i diversi gruppi di imprese non risultano, tuttavia, particolarmente significative (appendice B, tab. 52).

4.4.2 Modelli di relazioni industriali vs. modelli organizzativi

In questo sottoparagrafo vengono presentati i risultati dell'analisi condotta impiegando due variabili descrittive del clima di relazioni industriali nell'impresa. In particolare, il loro comportamento è esaminato in relazione ai modelli organizzativi dell'impresa. Le due variabili sono:

- a) l'indice di coinvolgimento sindacale (CS)²⁸;
- b) una variabile relativa alla tipologia e alla frequenza delle interazioni tra sindacato e impresa (RELSND_3)²⁹.

MRP, infatti, quelle con gestione unilaterale del personale e dell'organizzazione del lavoro (TSD) sono caratterizzate, rispetto a quelle con gestione congiunta, da maggiori scambi tra rappresentanze e direzione. Le imprese con bassa innovazione tecnologica (ITO), inoltre, presentano maggiore coinvolgimento sindacale delle imprese con innovazione media.

²⁶ Cfr. paragrafo 1.3.

²⁷ E' interessante rilevare, tuttavia, che proprio nelle imprese in cui la dirigenza è particolarmente autonoma (ADI) è particolarmente alta la frequenza sia di scioperi, sia di episodi di lotta. Sono numerosi, inoltre, gli incontri non concessi e i temi rigettati da parte della direzione stessa. Tra le imprese con gestione tradizionale del personale (GRU) e in quelle in cui la dirigenza è dotata di scarsa autonomia (ADI) e bassa specializzazione funzionale (SFD) è, inoltre, particolarmente elevata la quota di iscritti al sindacato; in queste imprese l'andamento complessivo delle iscrizioni appare, tendenzialmente in crescita.

²⁸ Cfr. paragrafo 1.3.

²⁹ Tale variabile si riferisce, complessivamente, alla frequenza degli incontri tra direzione e RSU, alla presenza di incontri a cadenza fissa, di accordi che stabiliscono prassi informative e di consultazione sindacale, di commissioni paritetiche, di scambi informativi e di intese informali tra direzione e rappresentanze e, infine, di negoziazione su temi proposti dalla direzione.

In tutti e tre i dataset è possibile individuare l'esistenza di relazioni particolarmente significative tra il coinvolgimento delle rappresentanze nella gestione dell'impresa e la presenza di modelli organizzativi innovativi.

Le imprese caratterizzate da elevato coinvolgimento sindacale si contraddistinguono, infatti, sia per gli elevati investimenti nella formazione del personale, sia per la maggiore propensione all'introduzione di pratiche organizzative innovative (iniziative di coinvolgimento specifico dei lavoratori, circoli di qualità, *job enrichment*, *job rotation* etc.)³⁰. Tali imprese ricorrono con maggiore frequenza, inoltre, sia all'adozione di sistemi retributivi incentivanti e variabili, sia alla negoziazione sindacale nella gestione di questioni relative a vari aspetti della direzione del personale e dell'organizzazione del lavoro. Differenze significative emergono, inoltre, dall'analisi delle caratteristiche della produzione nelle imprese con differenti livelli di coinvolgimento sindacale: quelle con coinvolgimento elevato appaiono nettamente più inclini al ricorso alla subfornitura e all'utilizzo di impianti flessibili. In queste imprese sono particolarmente positivi, infine, gli effetti apportati dall'introduzione di cambiamenti organizzativi sull'attività delle rappresentanze.

Tra le imprese caratterizzate da basso coinvolgimento sindacale, al contrario, non sembrano essere diffusi modelli organizzativi di tipo innovativo: tali imprese, infatti, pur presentando livelli abbastanza elevati di autonomia³¹ (ma non di specializzazione formale) della dirigenza intermedia, presentano caratteristiche produttive e modelli di gestione delle risorse umane (GRU) di tipo tradizionale. Le imprese con basso coinvolgimento sindacale, infine, investono in misura significativamente inferiore nella formazione dei lavoratori e non appaiono inclini all'adozione di divisioni formalizzate, di meccanismi retributivi variabili e di pratiche organizzative innovative. In queste imprese sono tuttavia più frequenti i mutamenti negli orari lavorativi (e la negoziazione su tali mutamenti).³²

E' rilevante sottolineare, infine, che le imprese con meccanismi retributivi premianti presentano caratteristiche leggermente dissimili da quelle delle altre imprese. Infatti, le imprese con livello di coinvolgimento sindacale medio-basso sono caratterizzate da elevata presenza di iniziative di partecipazione dei lavoratori (circoli di qualità e programmi di qualità totale). Nelle imprese caratterizzate da maggiore coinvolgimento, inoltre, non appaiono particolarmente diffuse le innovazioni di carattere tecnologico, nettamente più presenti tra le imprese con basso coinvolgimento (appendice B, tab. 53).

L'analisi delle relazioni tra direzione e rappresentanze (RELSND_3) conferma, sostanzialmente, i risultati emersi dall'esame dell'indice di coinvolgimento sindacale.

Nei tre dataset analizzati, al crescere della frequenza e della formalizzazione di tali relazioni aumenta, infatti, la propensione all'introduzione di cambiamenti tecnologici e organizzativi (e la negoziazione su tali cambiamenti) e all'adozione di sistemi retributivi variabili e incentivanti. Nelle imprese che dichiarano livelli elevati di consultazione è nettamente maggiore, inoltre, la presenza di investimenti nella formazione del personale, di divisioni formalizzate (Ufficio di Direzione del Personale, delle Risorse Umane, delle Relazioni Sindacali) e di pratiche di partecipazione organizzativa-decisionale dei lavoratori. Tali imprese si contraddistinguono anche per i livelli significativamente elevati di specializzazione funzionale della dirigenza intermedia (SFD), di innovazione tecnologica_organizzativa (ITO). La gestione delle risorse umane appare nettamente più innovativa tra le imprese caratterizzate da relazioni industriali particolarmente positive (appendice B, tab. 54).

³⁰ Sebbene tra le imprese con elevato coinvolgimento sindacale non siano particolarmente diffuse le innovazioni di carattere tecnologico, l'elevata propensione all'adozione di innovazioni organizzative determina valori particolarmente elevati dell'indice di innovazione tecnologica-organizzativa.

³¹ La direzione delle imprese caratterizzate da basso (e medio-basso) coinvolgimento sindacale è maggiormente incline a decidere autonomamente su questioni relative all'organizzazione del lavoro, alla gestione degli orari, delle controversie e delle retribuzioni. Nelle imprese con elevato coinvolgimento sindacale, la direzione appare particolarmente incline alla negoziazione nella gestione dei rapporti coi lavoratori (*skilled e unskilled*). L'indice di autonomia della dirigenza intermedia assume, tuttavia, valori più elevati proprio nelle imprese caratterizzate da elevato coinvolgimento sindacale.

³² Nelle imprese caratterizzate da basso coinvolgimento sindacale è maggiormente diffuso, ovviamente, il modello di gestione unilaterale dell'impresa e dell'organizzazione del lavoro (TSD).

4.5 Performance economica, organizzazione aziendale e relazioni industriali

Nei paragrafi successivi vengono esaminate le relazioni tra la performance economica delle imprese, nel periodo compreso tra il 1996 e il 1998³³, e le caratteristiche dell'organizzazione aziendale e delle relazioni industriali (appendice B, tab. 55). In particolare, l'analisi si prefigge di valutare se l'introduzione di modalità organizzative innovative possa costituire una risposta alla qualità dei risultati economici dell'impresa. La teoria economica individua, infatti, varie finalità legate all'adozione di pratiche innovative: nelle imprese caratterizzate da performance positive, tale adozione può essere giustificata dalla volontà stessa di mantenere livelli elevati di competitività mediante l'adozione di nuove pratiche organizzative e dalla disponibilità di risorse economiche a ciò destinate, mentre nelle imprese con performance in declino, essa può essere spiegata dal tentativo di contrastare la mediocrità dei risultati conseguiti (Legge, 1995; OECD, 1999).

4.5.1 Performance economica e organizzazione aziendale

Dall'analisi emerge che le modalità organizzative adottate dalle imprese variano significativamente a seconda delle performance economiche (appendice B, tab. 56).

Le imprese con performance in crescita investono in misura nettamente maggiore nella formazione del personale e adottano più frequentemente incentivi economici e retribuzioni variabili³⁴. Tali imprese sono inoltre maggiormente inclini all'adozione di iniziative di coinvolgimento dei lavoratori, di circoli di qualità e di programmi di qualità totale, la cui presenza è nettamente minore tra le imprese stabili e in declino.

Nelle imprese in declino, al contrario, appaiono nettamente inferiori sia gli investimenti nel *training* (le qualifiche professionali dei lavoratori sono, inoltre, particolarmente basse), sia la presenza di incentivi e di retribuzioni variabili. Tali imprese sono però maggiormente inclini all'adozione (e alla negoziazione) di innovazioni tecnologiche e di cambiamenti nella struttura negli orari. Le prestazioni e gli impianti delle imprese in declino sono caratterizzati, inoltre, da livelli elevati di flessibilità.

Le imprese con performance stabile sono propense, invece, alla produzione di grandi serie a flusso continuo, mentre non appaiono particolarmente inclini al ricorso alla subfornitura. Tali imprese si contraddistinguono, inoltre, sia per l'elevata rigidità degli impianti e delle prestazioni, sia per la minore diffusione di divisioni formalizzate e di innovazioni organizzative e tecnologiche. Anche l'analisi degli indici relativi all'autonomia (ADI) e alla specializzazione funzionale (SFD) della dirigenza intermedia, alla gestione delle risorse umane (GRU) e alla propensione all'innovazione tecnologica-organizzativa (ITO) evidenzia l'elevata presenza, tra le imprese con performance stabile, di modalità organizzative-manageriali con caratteristiche tradizionali. Le imprese in crescita e quelle in declino appaiono, quindi, complessivamente più innovative³⁵.

³³ La variabile utilizzata nell'analisi (PE_3ANNI) è costruita sulla base delle informazioni relative alla performance economica delle imprese nel 1996, 1997 e 1998. I risultati qui indicati non trovano conferma se le variabili di performance economica si riferiscono esclusivamente al 1998. Porre attenzione ad un singolo anno ci è sembrato però riduttivo rispetto alle possibilità offerte dal database, che consente l'analisi delle performance su un arco temporale più lungo.

³⁴ Si osserva, comunque, che tra le imprese con accordi la presenza di retribuzioni variabili è molto elevata anche tra le imprese con performance stabile.

³⁵ Il comportamento delle imprese nei tre dataset è, comunque, particolarmente eterogeneo. Nel totale delle imprese (158) e tra quelle con MRP (84) la presenza di divisioni formalizzate (Ufficio di Direzione del Personale, delle Risorse Umane, delle Relazioni Sindacali) appare complessivamente maggiore nelle imprese in crescita, mentre tra le imprese con accordi (111) tali divisioni sono leggermente più presenti nelle imprese in declino. Con riferimento all'atteggiamento della dirigenza nella gestione di questioni relative all'organizzazione del lavoro, alla gestione degli orari, delle retribuzioni e delle controversie, nel dataset completo (158) e tra le imprese in cui vi è stata contrattazione (111), la direzione appare maggiormente incline alla negoziazione nelle imprese in crescita e in declino. Tra le imprese con MRP (84), invece, la direzione è maggiormente propensa alla consultazione nelle imprese con performance stabili, mentre appare particolarmente autonoma in quelle in declino. Nel totale delle imprese (158) e in quelle con accordi (111), inoltre, la direzione tende a coinvolgere le rappresentanze nei confronti di richieste dei lavoratori (*skilled* e *unskilled*) soprattutto nelle imprese con performance stabile e in crescita, mentre nelle imprese con MRP (84) sono le imprese con performance in declino a coinvolgere maggiormente le

L'assenza di modalità organizzative di carattere innovativo tra le imprese che presentano performance economiche sostanzialmente stabili, associata ad una maggiore propensione all'innovazione delle imprese in crescita e in declino, consente di sviluppare alcune ipotesi. E' lecito ipotizzare, infatti, che le imprese caratterizzate da risultati economici particolarmente negativi decidano di innovare l'organizzazione d'impresa al fine di superare le loro difficoltà economiche, anche attraverso processi di imitazione delle imprese con performance migliori. La mancanza di informazioni longitudinali che consentano di analizzare l'esistenza di relazioni di causalità tra modalità organizzative e performance economiche impedisce, però, di stabilire se siano le imprese in crescita ad introdurre con maggiore frequenza innovazioni organizzative o se siano queste innovazioni ad influire positivamente sui risultati economici dell'impresa.

4.5.2 Performance economica e relazioni industriali

I legami tra performance economica e relazioni industriali non appaiono particolarmente dissimili tra il totale delle imprese (158) e quelle in cui sono stati sottoscritti accordi aziendali (111), mentre maggiori differenze emergono dal confronto con le imprese in cui sono presenti meccanismi retributivi premianti (84) (appendice B, tab. 57).

Nel totale delle imprese di cui sono state intervistate le rappresentanze (158) e tra le imprese di cui è stato possibile analizzare i testi degli accordi aziendali (111), le imprese caratterizzate da performance economica in crescita presentano relazioni industriali complessivamente migliori, sia in riferimento alla frequenza degli incontri e degli scambi informativi tra direzione e lavoratori, sia in relazione al coinvolgimento del sindacato nei processi decisionali dell'impresa. L'indice di coinvolgimento sindacale (CS) e la variabile costruita sulla base della tipologia e della frequenza delle interazioni tra sindacato e impresa (RELSND_3) assumono, infatti, valori più elevati tra le imprese in crescita e nettamente inferiori tra quelle in declino. Tra queste imprese è più elevata, invece, la presenza di episodi di lotta, di contestazione, di scioperi e di temi rigettati dalla direzione. E' possibile riscontrare, infine, una maggiore presenza del sindacato nelle imprese stabili e in declino, sebbene l'andamento degli iscritti al sindacato risulti positivo soprattutto tra quelle con migliori performance economiche³⁶.

I legami tra performance economica e relazioni industriali appaiono particolarmente dissimili tra le imprese con meccanismi retributivi premianti (84). In questo dataset, infatti, le imprese con performance in declino presentano rapporti particolarmente positivi con le rappresentanze. Tali imprese si contraddistinguono sia per l'elevata frequenza delle interazioni tra direzione e rappresentanze, sia per la diffusa presenza di commissioni paritetiche (nettamente maggiore di quella nelle imprese con performance stabile o in crescita). Appaiono particolarmente frequenti, tuttavia, gli episodi di lotta, gli

rappresentanze (soprattutto nei confronti di lavoratori con bassa qualificazione). Differenze notevoli emergono anche dall'analisi delle caratteristiche della produzione: nel totale delle imprese (158) e tra quelle di cui sono stati sottoscritti accordi aziendali (111) il ricorso alla subfornitura è, ad esempio, maggiore tra le imprese in declino, mentre tra le imprese con meccanismi retributivi premianti (84) sono quelle in crescita a ricorrervi con maggiore frequenza. Nel dataset completo (158) e tra le imprese con accordi (111), le imprese in crescita appaiono maggiormente propense alla produzione di pezzi unici in piccola serie, mentre nelle imprese con MRP (84) sono le imprese in declino a presentare tali caratteristiche. Nel totale delle imprese (158) e in quelle con MRP (84) le imprese in crescita introducono con maggiore frequenza innovazioni di carattere organizzativo, tra le imprese con accordi (111) tali innovazioni sono maggiormente diffuse nelle imprese in declino. Nel dataset completo (158) e tra le imprese in cui sono stati stipulati contratti aziendali (111), le rappresentanze delle imprese in declino dichiarano di aver subito effetti particolarmente positivi dall'adozione di cambiamenti organizzativi. Nelle imprese con MRP (84) risultati particolarmente positivi si riscontrano nelle imprese in crescita. Nel totale delle imprese, infine, le imprese in declino appaiono maggiormente inclini alla gestione congiunta del personale e dell'organizzazione del lavoro. Negli altri dataset tale stile di gestione è maggiormente diffuso, invece, tra le imprese con performance stabile.

³⁶ Tra i due dataset emergono, però, alcune differenze: nel totale delle imprese (158), la propensione alla contrattazione è maggiore tra le imprese in declino, mentre tra le imprese con accordi (111) tale propensione è maggiore nelle imprese in crescita. La presentazione di piattaforme in caso di rinnovo dell'integrativo aziendale è più frequente, nel dataset dell'Ires (158), tra le imprese con performance stabile, mentre tra le imprese con accordi (111) è maggiore tra le imprese in declino (le differenze non appaiono, comunque, particolarmente rilevanti).

scioperi e i rifiuti della direzione di affrontare temi proposti dalle rappresentanze. L'indice di coinvolgimento sindacale (CS) assume, analogamente a quanto accade negli altri dataset, valori maggiori nelle imprese in crescita e nettamente inferiori tra le imprese in declino, ma la variabile volta a catturare le tipologie e la frequenza delle interazioni tra direzioni e rappresentanze indica relazioni migliori tra le imprese in declino (nettamente peggiori, invece, tra quelle con performance stabile).

4.6 Una sintesi

L'analisi svolta sembra confermare la presenza di significativi legami tra l'organizzazione aziendale, le relazioni industriali e le performance economiche delle imprese. Si intende sottolineare, in particolare, alcuni dei risultati emersi:

- a) le imprese che hanno introdotto meccanismi retributivi premianti sono caratterizzate da migliori performance economiche, da una maggiore attenzione alla qualità delle relazioni industriali e dall'impiego di modalità organizzative particolarmente innovative;
- b) nelle imprese che presentano migliori relazioni industriali, si osserva una maggiore propensione all'adozione di pratiche organizzative innovative. Analogamente, le imprese caratterizzate da tali modalità organizzative si contraddistinguono per livelli superiori di coinvolgimento delle rappresentanze;
- c) nelle imprese con performance mediocri o in quelle che presentano, nel periodo considerato, risultati economici particolarmente positivi è maggiormente elevata la diffusione di pratiche organizzative di contenuto innovativo;

In base a tali risultati, si può avanzare l'ipotesi che l'introduzione di innovazioni nell'organizzazione aziendale sia favorita dalla presenza di intense relazioni tra direzione e rappresentanze e che essa possa effettivamente rispondere ad esigenze economiche dell'impresa stessa. Le specificità delle imprese nei tre dataset sembra suggerire, inoltre, l'esistenza di robusti legami tra l'adozione di sistemi retributivi variabili e la propensione all'innovazione organizzativa.

5. Le flessibilità negoziate

Come già indicato, per 111 delle 158 imprese considerate sono disponibili i testi degli accordi aziendali sottoscritti dal 1993. In queste imprese è stata realizzata una intensa attività negoziale nel periodo. Verranno ora esaminate le materie che sono state oggetto di tale negoziazione tra le parti sociali. Attraverso questa analisi, si tenterà di stabilire se vi è coerenza nel comportamento informale delle imprese e ciò che è stato effettivamente negoziato nel corso della contrattazione aziendale. In particolare, vengono esaminate le differenti forme di flessibilità negoziate nelle imprese. Dall'esame congiunto delle materie oggetto di contrattazione, sono distinte sette principali forme di flessibilità: retributiva (prettamente variabile, collettiva, collettiva-individuale); numerica; temporale; negoziale; funzionale; organizzativa; organizzativa-funzionale (appendice C, tab. I).

La flessibilità retributiva comporta la possibilità di variare, nel breve periodo, il livello e la composizione della retribuzione nelle sue voci fisse, variabili, reversibili ed irreversibili. La flessibilità numerica consiste nella capacità dell'impresa di variare le modalità di assunzione dei lavoratori in risposta alle fluttuazioni della domanda³⁷, mentre quella temporale si riferisce all'adattabilità della struttura degli orari di lavoro in risposta alle esigenze produttive dell'impresa. La flessibilità negoziale riguarda gli scambi informativi tra rappresentanti dei lavoratori e direzione, quella funzionale si riferisce alla possibilità, per i lavoratori, di svolgere un ampio *range* di mansioni e operazioni produttive, mentre la flessibilità organizzativa coinvolge diversi aspetti dell'impresa: i processi produttivi, l'organizzazione del lavoro, l'innovazione tecnologica, la gestione delle risorse umane, le relazioni esterne e la strategia

³⁷ La flessibilità numerica esaminata nel corso dell'indagine è sostanzialmente quella "in entrata" (Cfr. paragrafo I, 3.1). Non avendo analizzato, infatti, i testi dei contratti difensivi delle imprese, non sono disponibili informazioni sulla flessibilità numerica "in uscita"

competitiva. Questo tipo di flessibilità è associata alla capacità dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti del contesto e di perseguire politiche di miglioramento continuo attraverso la modificazione dei processi e delle strutture. La flessibilità organizzativa-funzionale è una combinazione, infine, di quella organizzativa e di quella funzionale³⁸.

Anzitutto, dall'esame delle imprese coinvolte nella contrattazione decentrata per almeno un aspetto riferito a ciascuna forma di flessibilità, si osserva che le forme maggiormente diffuse sono le seguenti: negoziale (91,89% delle imprese), retributiva collettiva e individuale (84,68%), retributiva collettiva (81,98%) organizzativa-funzionale (81,08%), retributiva variabile (75,68%), organizzativa (68,47%), temporale (68,47%), funzionale (65,77%) e, infine, molto più rara, quella numerica (30,63%).

Dall'analisi degli indici assoluti di flessibilità³⁹, si nota un'elevata propensione delle imprese esaminate a negoziare flessibilità di carattere retributivo variabile (0,757), legata alla presenza del premio. Tra le altre forme di flessibilità, sono maggiormente contrattate quella negoziale (0,378) e quella retributiva collettiva (0,322). Si nota, inoltre, una scarsa diffusione della flessibilità retributiva di tipo collettivo-individuale (0,182), rispetto a quella collettiva (0,182). Anche in questo caso, la flessibilità di tipo numerico (0,074) appare contrattata in misura nettamente inferiore alle altre forme di flessibilità⁴⁰ (appendice C, tab. IV).

³⁸ Alla determinazione delle varie forme di flessibilità contribuiscono le seguenti materie negoziate. *Flessibilità retributiva variabile*: solo MRP; *flessibilità retributiva collettiva*: MRP, una tantum, una tantum integrativa connessa al MRP, mensilità aggiuntiva; *flessibilità retributiva collettiva e individuale*: MRP, una tantum, una tantum integrativa e connessa al MRP, mensilità aggiuntiva, indennità di funzione, di trasferta, di reperibilità, turni, straordinario, compensi in natura; *flessibilità numerica*: assunzioni, periodo di prova, contratti particolari, apprendistato e tirocinio, formazione e lavoro, a termine, part time, lavoro a domicilio, interinale; *flessibilità temporale*: distribuzione orario, straordinario diurno, turni, straordinario notturno, riposi, ferie e permessi, flessibilità, sospensioni, lavoro discontinuo, part time; *flessibilità negoziale*: informazioni, commissioni paritetiche, relazioni sindacali, bilanci, diritti e obblighi; *flessibilità funzionale*: mansioni e qualifiche, organici, formazione su organizzazione del lavoro, formazione scuola lavoro, formazione sui MRP; *flessibilità organizzativa*: cambiamento organizzativo, innovazioni tecnologiche, rapporto coi clienti, appalti, telelavoro, formazione specifica, lavoro a domicilio, ambiente di lavoro e salute; *flessibilità organizzativa-funzionale*: tutte le materie delle due forme precedenti (Fabbri, Nosvelli, Pini, 2001).

³⁹ Gli indici assoluti di flessibilità sono impiegati per cogliere non solo il fatto che le imprese abbiano negoziato almeno una delle materie delle flessibilità esaminate, ma anche il grado di intensità con cui ciò è avvenuto. Tali indici sono calcolati in base sia alla numerosità delle materie su cui vi è stata negoziazione, appartenenti a ciascuna categoria di flessibilità, sia al numero delle materie che costituiscono quella specifica categoria.

⁴⁰ La relazione tra indici relativi di flessibilità (che consentono di mettere in evidenza la diversa attività negoziali tra le varie tipologie di imprese) e dimensione d'impresa non appare particolarmente rilevante. Si segnala, tuttavia, una maggiore propensione alla negoziazione tra le imprese con meno di 50 addetti, tra quelle da 250 a 499 dipendenti e in quelle con oltre 999. In particolare, la contrattazione di forme di flessibilità retributive prevale nei primi due gruppi di imprese, mentre tutte le altre forme di flessibilità esaminate, ad eccezione di quella funzionale (negoziata in misura maggiore tra le imprese con meno di 50 addetti), tendono ad essere maggiormente negoziate nelle imprese con oltre 999 dipendenti. La prassi di negoziare flessibilità di tipo sia retributivo variabile, sia retributivo collettivo-individuale è maggiore tra le imprese da 250 a 499 addetti. La flessibilità retributiva collettiva e quella funzionale sono negoziate in misura maggiore, invece, tra le imprese con meno di 50 addetti (appendice C, tab. IV). La relazione tra flessibilità contrattate e categoria sindacale appare più significativa. Le imprese del commercio e, in misura leggermente inferiore, quelle del credito, si rivelano particolarmente propense alla negoziazione di tutte le forme di flessibilità: differenze rilevanti emergono, in particolare, per le flessibilità di carattere non retributivo. La prassi di contrattare l'adozione di forme di flessibilità è, invece, nettamente inferiore nelle imprese della funzione pubblica (dove solo la flessibilità negoziale è menzionata nei testi degli accordi aziendali), dei trasporti e dei tessili. Differenze rilevanti emergono, infine, nel comportamento delle imprese per territorio sindacale. Le imprese localizzate nei territori di Reggio Emilia e Ravenna appaiono significativamente più propense alla contrattazione della flessibilità retributiva (collettiva e collettiva-individuale), numerica, temporale ed organizzativa. In tali imprese è particolarmente elevata la negoziazione, comunque, anche delle altre tipologie di flessibilità. Le imprese di Piacenza e Parma, al contrario, non appaiono inclini alla contrattazione di alcuna forma di flessibilità. E' particolarmente interessante, infine, il comportamento delle imprese di Imola, caratterizzate da elevati livelli di negoziazione della flessibilità retributiva ma non particolarmente propense alla contrattazione di altre forme di flessibilità (appendice C, tab. IV).

5.1 Flessibilità negoziate e meccanismi retributivi premianti

In questo paragrafo le diverse materie e flessibilità negoziate negli accordi analizzati sono esaminate in relazione alla presenza di meccanismi retributivi premianti.

Anzitutto, le imprese che hanno introdotto MRP si contraddistinguono per la maggiore propensione alla negoziazione di tutte le materie considerate. Classificando tali materie in cinque principali categorie (relazioni industriali, organizzazione e gestione d'impresa, retribuzione collettiva, retribuzione individuale e meccanismi retributivi premianti), differenze significative si evidenziano, in particolare, in relazione alle materie relative alle relazioni industriali (informazioni alle rappresentanze, relazioni sindacali, presenza di commissioni tecniche bilaterali, informazioni di bilancio), all'organizzazione d'impresa (organizzazione del lavoro, orari, formazione, rapporti di lavoro, mansioni e qualifiche, ambiente, lavoro, salute etc.) e alla negoziazione delle caratteristiche del premio (una tantum integrativa, rinnovo sostitutivo o integrativo del premio, presenza di clausole di rinvio, adozione del premio a fini decontributivi, rinvio o cancellazione del premio). Le imprese in cui non sono stati introdotti meccanismi retributivi premianti si rilevano, però, maggiormente propense alla negoziazione di alcune materie relative alle modalità della retribuzione collettiva (contrattazione sul premio di produzione e sul salario aziendale, assegnazione di premi in base all'anzianità di servizio) e di quella individuale⁴¹.

Nelle imprese in cui è presente il premio (84), inoltre, è generalmente maggiore la contrattazione di tutte le diverse forme di flessibilità considerate. Differenze rilevanti si segnalano, in particolare, per le flessibilità di tipo retributivo collettivo e negoziale. La prassi di negoziare la flessibilità di carattere numerico non appare dissimile, invece, nelle imprese con o senza meccanismi retributivi premianti (appendice C, tab. III)⁴².

⁴¹ I temi maggiormente negoziati in tutte le imprese di cui sono stati analizzati i testi degli accordi aziendali sono, in particolare: scambi informativi tra direzione e rappresentanze (85,59% delle imprese), orari di lavoro (68,47%), ambiente lavorativo e salute dei lavoratori (64,86%), assegnazione mansioni e qualifiche (60,36%), relazioni industriali (42,34%), organizzazione del lavoro (37,84%), assegnazione di premi una tantum (37,84%) presenza/constituzione della commissione tecnica bilaterale (36,04%), formazione (36,04%) rapporti di lavoro (31,56%). Tutte le altre materie sono oggetto di contrattazione per una quota di imprese inferiore al 30% (appendice C, tab. II).

⁴² Non si osserva la presenza di legami robusti tra flessibilità negoziate, presenza di meccanismi retributivi premianti e dimensione d'impresa. Si segnala, comunque, che tra le imprese che non hanno introdotto meccanismi premianti, sono soprattutto quelle con meno di 50 addetti a rivelarsi maggiormente propense, rispetto a quelle con MRP, alla negoziazione di alcune forme di flessibilità (retributiva collettiva, funzionale, e organizzativa funzionale). Le imprese con meno di 50 addetti e senza MRP sono maggiormente propense alla negoziazione di tre sole forme di flessibilità: quella retributiva collettiva, quella funzionale e quella organizzativa-funzionale. Nelle imprese da 50 a 249 dipendenti, tutte le forme di flessibilità analizzate sono contrattate in misura maggiore nelle imprese con MRP, ad eccezione di quella numerica, maggiormente negoziata tra le imprese senza meccanismi premianti e da 100 a 249 dipendenti. Tra le imprese con più di 250 dipendenti, infine, quelle che non hanno adottato MRP si contraddistinguono per la maggiore propensione alla negoziazione di due sole forme di flessibilità, quella numerica e quella temporale. Tra le imprese da 500 a 999 addetti, tuttavia, quelle senza MRP appaiono leggermente più inclini, rispetto alle imprese con MRP, a contrattare la flessibilità organizzativa. Non si notano maggiori differenze di comportamento dall'analisi per categoria sindacale. Tra gli alimentaristi, i tessili e le imprese dei trasporti si riscontra, tuttavia, una maggiore propensione alla negoziazione (in riferimento alla flessibilità numerica e a quella temporale) nelle imprese che hanno introdotto meccanismi retributivi premianti. In particolare, tra i chimici, gli edili, i metalmeccanici, le imprese del commercio e quelle del credito, tutte le forme di flessibilità considerate sono negoziate in misura maggiore tra le imprese con meccanismi premianti. Nelle imprese tessili e in quelle dei trasporti, solo la flessibilità numerica e quella temporale sono negoziate con maggiore frequenza tra le imprese che non hanno adottato meccanismi premianti. Tra i poligrafici, la flessibilità funzionale è l'unica forma di flessibilità ad essere maggiormente negoziata tra le imprese senza MRP. Nelle imprese della funzione pubblica, l'unica forma di flessibilità contrattata è, invece, quella negoziale, oggetto di negoziazione, comunque, solo tra le imprese che non hanno introdotto MRP. E' possibile individuare, infine, relazioni più interessanti tra flessibilità negoziate e territorio sindacale. Nei territori di Reggio Emilia e Ravenna, infatti, le imprese senza meccanismi premianti contrattano con maggiore frequenza, rispetto alle imprese con MRP, quattro diverse forme di flessibilità: quella numerica, quella temporale, quella funzionale e, infine, quella organizzativa funzionale. Nelle imprese di Reggio Emilia, in particolare, la negoziazione della flessibilità retributiva collettiva ed individuale è maggiore nelle imprese che non hanno adottato meccanismi premianti (le altre forme di flessibilità sono maggiormente contrattate nelle imprese con MRP) Nelle imprese localizzate nei territori di Bologna, Ferrara, Imola, Modena, Piacenza e Parma, le imprese che hanno adottato meccanismi premianti si contraddistinguono per la maggiore negoziazione di tutte le

Esaminando le relazioni tra le diverse forme di flessibilità negoziate si evidenziano, infine, robuste correlazioni tra le tre forme di flessibilità retributiva: variabile, collettiva e collettiva e individuale. Tali forme presentano legami nettamente più deboli con le altre flessibilità, sebbene emergano relazioni piuttosto significative tra la flessibilità retributiva collettiva ed individuale e quelle di tipo numerico e temporale (appendice C, tab. V).

Le varie forme di flessibilità non retributive appaiono fortemente legate tra loro. Si segnalano correlazioni particolarmente robuste tra la flessibilità organizzativa, quella funzionale e quella organizzativa-funzionale. Sono significativi, inoltre, sia il legame tra la flessibilità numerica e quella temporale, sia la relazione tra la flessibilità negoziale e quella organizzativa e organizzativa-funzionale. Legami più deboli si evidenziano, invece, tra le altre flessibilità negoziate (appendice C, tab. V).

Dall'analisi delle relazioni individuate nelle sole imprese con meccanismi retributivi premianti (84), non emergono risultati particolarmente dissimili, sebbene i legami tra la flessibilità retributiva collettiva e le altre flessibilità esaminate appaiano complessivamente meno rilevanti (appendice C, tab. VI).

5.2 Flessibilità negoziate e meccanismi retributivi premianti: alcune osservazioni

L'elevata propensione alla contrattazione della flessibilità negoziale e le robuste relazioni emerse tra tale flessibilità e le altre forme esaminate sembrano indicare la volontà, da parte delle imprese e delle rappresentanze, di gestire la negoziazione in un contesto caratterizzato non solo da livelli elevati di interazione tra le parti sociali, ma anche dalla presenza di accordi formali che ne vincolino le dinamiche. Ciò è particolarmente rilevante in relazione alla flessibilità di carattere organizzativo e organizzativo-funzionale: questo risultato sembra supportare, infatti, i legami tra modalità organizzative e relazioni industriali individuati nella fase precedente dell'analisi. In questo ambito, quindi, il risultato della negoziazione formale tra le parti sociali appare sostanzialmente coerente con quanto emerso in relazione al loro comportamento informale.

Le robuste relazioni emerse tra le tre flessibilità di carattere retributivo, da una parte, e tra quelle di carattere organizzativo-gestionale, dall'altra, consentono di ipotizzare che le imprese, pur estendendo la contrattazione a tutte le forme di flessibilità esaminate, privilegino due differenti percorsi, che, pur non essendo necessariamente alternativi, tendono a non essere affrontati congiuntamente: uno basato sulla flessibilizzazione dei salari e delle materie retributive, l'altro caratterizzato dalla modificazione delle modalità di organizzazione aziendale.

Sulla base dell'elevata propensione alla negoziazione delle imprese che hanno introdotto meccanismi premianti e della qualità delle relazioni industriali in tali imprese (cfr. paragrafo 4.5) si può avanzare l'ipotesi, inoltre, che il premio sia introdotto tra le imprese dove è maggiormente diffusa la contrattazione sulla flessibilità e in presenza di un clima aziendale favorevole alla negoziazione.

E' rilevante sottolineare, infine, che la maggiore propensione alla negoziazione tra le imprese che hanno introdotto meccanismi premianti, associata alle informazioni relative ai legami tra le flessibilità non retributive, da un parte, e retributive, dall'altra, suggerisce la presenza di due distinte logiche alla base dell'adozione del salario variabile: la prima può trovare forti elementi di coerenza con i cambiamenti nei modelli organizzativi dell'impresa, la seconda sembra rispondere ad esigenze di riduzione del conflitto d'impresa. Il meccanismo premiante si può configurare, quindi, sia come un elemento fondante di modelli organizzativi innovativi, sia come uno strumento, povero di contenuti innovativi o partecipativi, volto alla riduzione del conflitto. Ciò può dar luogo a meccanismi di flessibilità retributiva che, oltre ad essere disgiunti dai modelli organizzativi, rischiano di presentare incoerenze anche nella loro struttura interna.

flessibilità negoziate. Tra le imprese localizzate nel territorio di Reggio Emilia, quelle che non hanno introdotto meccanismi premianti si contraddistinguono per la maggiore propensione, rispetto alle imprese con MRP, alla negoziazione di forme di flessibilità collettiva e individuale, numerica, temporale, funzionale e, infine, organizzativa-funzionale. Tra le imprese con sede legale fuori regione, infine, si nota una maggiore propensione delle imprese senza MRP a contrattare due sole forme di flessibilità: quella numerica e quella temporale (appendice C, tab. IV).

I paragrafi successivi sono dedicati, quindi, all'analisi dei premi introdotti: tale analisi consente di individuare i meccanismi alla base dell'adozione di sistemi retributivi variabili, di valutarli in relazione alle caratteristiche dell'impresa (in termini di performance economica, relazioni industriali e modalità organizzative) e di evidenziarne, infine, le eventuali incoerenze.

6. I meccanismi retributivi premianti

Al fine di individuare i differenti modelli di determinazione del premio adottati nelle imprese, l'analisi delle modalità contrattuali è realizzata prendendo in esame varie caratteristiche del contratto. In particolare, seguendo analisi precedenti (Pini, a cura di, 2000) si intende individuare la relativa rilevanza dei meccanismi di incentivazione, di suddivisione del rischio e di partecipazione⁴³.

Un primo aspetto che intendiamo sottolineare è che, nel periodo considerato (1994-1998), l'attività negoziale è stata principalmente volta alla introduzione del premio (75% delle 84 imprese), piuttosto che al rinnovo del premio già esistente. Nei casi in cui le parti sociali hanno rinegoziato il premio precedentemente introdotto, il confronto si è risolto in un cambiamento sostanziale del premio nelle sue principali caratteristiche (circa 20%) piuttosto che nell'apporto di modifiche marginali (relative, ad esempio, alle finalità indicate nei contratti o alla frequenza delle erogazioni)⁴⁴.

Un secondo aspetto riguarda la negoziazione di elementi complementari alle pratiche di adozione del premio. Una percentuale elevata di imprese opta, infatti, per la contrattazione di una *tantum integrative* rispetto all'assegnazione del premio (16,67% delle imprese), per l'introduzione di clausole di rinvio nella determinazione degli indicatori e dei parametri impiegati (17,86%) e per l'adozione di premi finalizzati alla decontribuzione degli oneri sociali (10,71% delle imprese).

Queste evidenze sembrano indicare la presenza di una fase di transizione da un sistema retributivo sostanzialmente rigido all'adozione di istituti retributivi innovativi: si osserva, infatti, una certa cautela nell'introduzione del premio e nella negoziazione delle sue caratteristiche. Questo comportamento può essere indicativo, inoltre, di un modesto interesse, da parte sia delle rappresentanze, sia delle imprese, nei confronti dei risultati conseguibili, in termini di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori, attraverso l'adozione di meccanismi premianti. Il tipo di premio introdotto potrebbe essere giustificato, inoltre, dalla volontà delle imprese di introdurre sistemi retributivi *performance-related* al fine di condividere coi lavoratori i rischi e le incertezze del mercato senza però impegnare numerose risorse nella gestione di tali sistemi (appendice C, tab. VII)⁴⁵.

⁴³ Cfr. il capitolo I, paragrafo 2.1.5, di Pini (a cura di) (2000).

⁴⁴ Si osserva, inoltre, che raramente sono stati contrattati rinvii e cancellazione dei premi erogati.

⁴⁵ Non si osservano relazioni specifiche tra tali aspetti e la classe dimensionale. Si nota, comunque, che la prassi di sostituire le modalità del premio contrattate inizialmente aumenta al crescere della classe dimensionale. L'introduzione di rinnovi sostitutivi del premio decresce, tuttavia, nelle imprese con oltre 999 addetti, dove è elevata la propensione all'integrazione dei premi introdotti. La propensione all'erogazione di una *tantum integrative* e all'introduzione di clausole di rinvio per la determinazione degli indicatori e dei parametri è particolarmente elevata, invece, nelle imprese da 50 a 249 addetti. Complessivamente, quindi, le imprese di dimensioni grandi appaiono maggiormente attente all'efficacia dei premi introdotti, mentre quelle di minore dimensione si mostrano particolarmente caute nell'adozione del salario variabile. Si notano, inoltre, numerose differenze nel comportamento delle imprese per categoria sindacale. Tra gli alimentaristi, i chimici, gli edili, i metalmeccanici, le imprese dei trasporti e quelle del commercio è particolarmente frequente la sostituzione delle modalità del premio previste nella fase iniziale della contrattazione. Le imprese del credito, i poligrafici ed i tessili, al contrario, non hanno apportato alcun cambiamento alle modalità determinate nel momento dell'adozione del premio. Tra i chimici, i metalmeccanici, i poligrafici e le imprese del commercio e dei trasporti è, infine, particolarmente elevata la propensione ad erogare una *tantum integrative* e ad introdurre clausole di rinvio nei premi adottati. La relazione tra le caratteristiche del premio e la distribuzione delle imprese per territorio sindacale appare particolarmente significativa. È rilevante sottolineare, infatti, che tutte le imprese che, nel periodo di tempo considerato, hanno riesaminato le caratteristiche iniziali del premio e le hanno sostituite con nuove modalità si concentrano nei territori di Bologna, Imola, Ravenna, Reggio Emilia e Rimini (parte delle imprese che hanno rinnovato le modalità del premio sono costituite, inoltre, dalle imprese con sede legale fuori regione). Tra le imprese localizzate in questi territori si osserva, comunque, una diffusione piuttosto elevata di una *tantum integrative* e di premi che prevedono il rinvio della determinazione degli indicatori e dei parametri. Queste imprese appaiono caratterizzate, quindi, un'elevata attività negoziale, generalmente volta al miglioramento dei premi introdotti, ma anche caratterizzata da una certa cautela nella scelta delle modalità del salario variabile. Tra le imprese localizzate nei territori di

6.1 Le modalità dei premi

Le modalità dei meccanismi premianti esaminati nel corso dell'indagine riguardano vari elementi: gli intenti dichiarati, nei testi degli accordi aziendali, in relazione all'introduzione del salario variabile; l'unità operativa rispetto alla quale viene calcolata la massa variabile; le tipologie di lavoratori destinatari dei premi; la frequenza delle erogazioni; la quota massima di salario variabile potenzialmente erogabile; la variabilità del premio; il grado di consolidamento della quota variabile della retribuzione e l'influenza del premio su altre voci salariali; le caratteristiche degli indicatori adottati; il grado di incertezza di tali indicatori, calcolato sulla base della loro vicinanza alla percezione del lavoratore; i parametri utilizzati nella erogazione *ad personam* del premio; le modalità di verifica dei risultati conseguiti.

A. Finalità

L'analisi delle finalità dichiarate nei contratti suggerisce la prevalenza, alla base dell'adozione di meccanismi retributivi premianti, di strategie con contenuti tradizionali, volte generalmente all'incremento della produttività o alla suddivisione del rischio d'impresa. Si rileva, infatti, un'elevata frequenza di casi in cui l'obiettivo primario dichiarato è l'aumento della produttività (36,90% dei casi) o della redditività (25%). Nel 46,43% dei contratti, inoltre, non sono indicate particolari finalità legate all'introduzione di erogazioni variabili. Meno frequentemente sono richiamati obiettivi di miglioramento della competitività (13,10%) e della qualità (17,86%). Neanche l'incremento della partecipazione dei lavoratori (14,29% degli accordi) rientra tra gli obiettivi maggiormente ricercati (appendice C, tab. VIII)⁴⁶.

Modena e Parma è particolarmente elevata, invece, la propensione alla negoziazione di premi che prevedono il rinvio della determinazione degli indicatori e dei parametri. Le imprese di Piacenza, inoltre, non sembrano aver modificato in alcun modo i premi introdotti, non prevedono l'erogazione di una tantum integrative, di premi con clausola di rinvio e l'adozione di premi con finalità esclusivamente decontributive. Nei territori di Bologna e Ferrara, infine, l'elevata presenza sia di premi con obiettivi di carattere decontributivo, sia di premi che prevedono il rinvio della scelta degli indicatori, lascia supporre l'esistenza di premi con scarsi contenuti innovativi.

⁴⁶ La distribuzione degli obiettivi dichiarati negli accordi a seconda della dimensione d'impresa appare particolarmente rilevante: l'attenzione alla competitività, alla qualità e alla partecipazione sembra aumentare, complessivamente, al crescere della classe dimensionale. Le imprese da 500 a 999 addetti, infatti, privilegiano congiuntamente obiettivi di redditività (33,33%), di produttività (33,33%) e di qualità (33,33%), mentre nelle imprese con almeno 999 addetti, il 33% delle finalità esposte negli accordi si riferisce soprattutto alla volontà di incrementare la partecipazione dei lavoratori (42,86%). Tra le imprese con meno di 50 addetti, in particolare, nessuna impresa si dichiara interessata a obiettivi di competitività, qualità o partecipazione. Le categorie che dichiarano maggiore attenzione al conseguimento di obiettivi non tradizionali, legati alla competitività, alla qualità e alla partecipazione dei lavoratori, sono quella degli alimentaristi, del commercio, dei metalmeccanici, dei trasporti e, soprattutto, quelle dei chimici e dei poligrafici. Nelle altre categorie tali obiettivi non appaiono rilevanti. In particolare, la categoria dei chimici è caratterizzata dall'elevata presenza di obiettivi legati alla partecipazione dei lavoratori: tali obiettivi costituiscono, infatti, il 40% delle finalità dichiarate nei testi degli accordi. Le categorie sindacali dei lavoratori del commercio e del credito mostrano una relativa preferenza per obiettivi di redditività: nel credito, in particolare, non sono dichiarate finalità relative all'incremento della competitività, della partecipazione e della qualità. Gli alimentaristi e la categoria dei trasporti privilegiano congiuntamente obiettivi di produttività e redditività, mentre nella categoria dei metalmeccanici, degli edili e dei tessili prevalgono i casi in cui non è dichiarata alcuna finalità legata all'introduzione di erogazioni salariali variabili. Tra i poligrafici prevalgono obiettivi di produttività e di qualità, ma sono frequenti anche i casi in cui non sono indicate specifiche finalità. La distribuzione delle finalità dichiarate in funzione del territorio sindacale appare piuttosto eterogenea. Si nota un comportamento particolarmente interessante nelle imprese di Imola, dove nel 75% degli accordi aziendali sono dichiarate finalità legate all'incremento della partecipazione dei lavoratori. Tra i vari sistemi locali, solo in quelli di Bologna, Ferrara e Imola si osserva la presenza congiunta di obiettivi volti all'incremento della competitività, della qualità e della partecipazione dei lavoratori. Gli obiettivi di produttività e di redditività prevalgono congiuntamente, invece, nei sistemi locali di Piacenza, Reggio Emilia e nelle imprese con sede legale fuori regione. Nei territori di Ferrara, Ravenna e Rimini è particolarmente elevata la presenza dei casi in cui non è specificata alcuna finalità. Il territorio di Parma si contraddistingue per l'elevata propensione all'impiego di finalità associate alla produttività, alla redditività, alla qualità e alla partecipazione dei lavoratori.

B. Unità di riferimento

L'ambito di riferimento rispetto al quale viene calcolata la massa salariale variabile è, nell'83,33% delle imprese, l'intera azienda. Lo stabilimento viene utilizzato come unità di riferimento solo nel 13,10% delle imprese⁴⁷ (appendice C, tab. XIX). Ciò non appare particolarmente coerente con gli obiettivi dichiarati con maggiore frequenza nei testi degli accordi, relativi all'incremento della produttività. In considerazione della rilevanza assegnata a tali obiettivi, ci si sarebbe potuti attendere, infatti, un maggiore riferimento a unità operative specifiche quali, ad esempio, lo stabilimento o il reparto. La scelta dell'intera azienda come unità di riferimento sembra suggerire o una mancanza di consapevolezza nella determinazione delle modalità ottimali del premio, o un'elevata presenza, alla base dell'introduzione di meccanismi premianti, di motivazioni legate alla ripartizione del rischio d'impresa⁴⁸.

C. Personale coinvolto

Il tasso di esclusione di alcune tipologie di lavoratori dall'assegnazione del premio appare contenuto: nel 91,67% delle imprese, infatti, il salario variabile coinvolge tutti i dipendenti. I casi di esclusione si rivolgono generalmente al personale non fisso (appendice C, tab. X)⁴⁹.

D. Frequenza dell'erogazione

La cadenza temporale di erogazione del salario variabile è normalmente annuale (58,33% delle imprese). In una quota piuttosto elevata di imprese è prevista, inoltre, l'erogazione del premio in due quote semestrali (23,81%) (appendice C, tab. XI). Ciò conferma la propensione a ricercare procedure semplificate nella gestione dell'accordo, propensione suggerita anche dall'impiego dell'intera azienda come ambito di riferimento per il calcolo della quota flessibilizzata del salario. L'erogazione del premio in una o due quote annuali evita, inoltre, il dispendio di energie associato ad erogazioni più frequenti. Al contempo, tuttavia, ciò sembra ridurre l'effettiva flessibilità del premio e favorire la pratica della rinegoziazione annuale, oltre a contenere l'effetto incentivante collegato alla frequenza dell'erogazione⁵⁰.

⁴⁷ Nell'1,19% dei casi l'unità di riferimento nel calcolo del premio è rappresentata dal singolo reparto.

⁴⁸ Non sembrano emergere relazioni specifiche tra dimensione d'impresa e unità di riferimento del premio. E' piuttosto rilevante, tuttavia, che solo tra le imprese da 50 a 99 addetti il reparto sia utilizzato come ambito per la misurazione del premio. Lo stabilimento è utilizzato come unità di riferimento, inoltre, solo tra le imprese da 100 a 499 addetti e tra quelle con più di 999 dipendenti.

Tra le diverse categorie sindacali, solo i metalmeccanici calcolano, anche se esclusivamente nel 2,44% dei casi, la retribuzione variabile sulla base della performance del singolo reparto. Tra gli edili e i poligrafici, al contrario, l'azienda o il gruppo sono utilizzati come unico ambito di riferimento nella misurazione della parte flessibile della retribuzione.

Con riferimento alla distribuzione delle imprese per territorio sindacale, si evince una maggiore propensione delle imprese localizzate nei territori di Bologna, Ferrara, Modena e in quelle con sede legale fuori regione ad utilizzare lo stabilimento come unità di riferimento. Le imprese di Ferrara sono le uniche, inoltre, a basare la misurazione del premio sulla performance di reparto (7,69% delle imprese).

⁴⁹ Nel complesso non emergono particolari varietà di comportamento tra imprese di differente dimensione. Si segnala, tuttavia, che nelle imprese da 500 a 999 addetti è particolarmente elevata la propensione ad escludere dalla ripartizione del premio il personale non fisso (33,33% dei casi). Con riferimento alla categoria sindacale, solo tra gli alimentaristi, tra le imprese del credito e, in misura leggermente minore, tra i metalmeccanici, si individuano imprese in cui non tutto il personale è incluso nella ripartizione del salario variabile.

Dall'analisi per territorio sindacale, si riscontra una maggiore propensione all'esclusione di alcune categorie di lavoratori nelle imprese localizzate nel territorio di Ferrara, Imola, Parma, Ravenna e Reggio Emilia. Negli altri territori nessun lavoratore è escluso dall'assegnazione del premio.

⁵⁰ La relazione tra classe dimensionale e frequenza dell'erogazione non appare particolarmente rilevante. Si osserva, comunque, una maggiore propensione delle imprese da 50 a 499 addetti ad optare per erogazioni mensili, trimestrali e quadrimestrali.

Dall'analisi delle imprese per categoria sindacale, si osserva che gli edili, i metalmeccanici, i poligrafici e le imprese del tessile appaiono maggiormente inclini a corrispondere mensilmente la quota variabile della retribuzione. Solo tra i chimici,

E. Quota Variabile e sua variabilità

La quota massima di salario variabile potenzialmente erogabile al raggiungimento degli obiettivi stabiliti è pari, in media, al 5,60% della retribuzione stabilita nel CCNL⁵¹ (appendice C, tab. XII). La distribuzione dei contratti di riferimento a seconda del grado di variabilità della quota flessibilizzata evidenzia un'elevata presenza di erogazioni salariali che presentano una soglia minima (al di sotto del quale è comunque erogata una quota in cifra fissa indipendente dai risultati conseguiti), ed una massima (54,78% delle imprese)⁵². E' possibile individuare, inoltre, una percentuale elevata di accordi che possono teoricamente azzerare l'erogazione del premio⁵³ in caso di performance negative (39,29%). Tra questi prevalgono nettamente i casi di variabilità 0-Max e 0-Min-Max, rispetto a quelli Si-No (appendice C, tabb. XII-XIII)⁵⁴.

Si segnala una certa incoerenza nel comportamento delle imprese in relazione alla quota massima di salario variabile e alla variabilità del premio. Nelle imprese di piccola dimensione, ad esempio, in cui l'indice di variabilità assume valori particolarmente elevati, la quota media flessibilizzata appare nettamente inferiore a quella delle altre classi: non si individuano, quindi, meccanismi di compensazione che, a fronte di una maggiore incertezza del salario variabile, assegnino ai lavoratori premi più elevati di quelli ottenibili nelle imprese in cui il salario è caratterizzato da minore variabilità. Nelle imprese di grandi dimensioni, inoltre, la presenza di quote massime potenziali complessivamente superiori alla media è associata a livelli piuttosto bassi di variabilità del premio (appendice C, tab. XI). Si segnala, inoltre, che tra gli alimentaristi, gli edili e tra le imprese dei trasporti, la maggiore variabilità della premio è associata a quote massime dal salario variabile nettamente inferiori alla media. Ciò pone numerosi dubbi sull'efficacia dei premi erogati (appendice C, tab. XII). Anche dall'analisi per territorio, si individuano alcune incoerenze tra il valore della quota massima potenzialmente erogabile e la sua

gli edili e i metalmeccanici è prevista l'erogazione trimestrale o quadrimestrale del premio. Le imprese del credito, invece, optano solitamente per un'unica erogazione annuale del premio

Si nota, inoltre, una erogazione con frequenza più elevata nelle imprese di Bologna, Ferrara, Modena, Reggio Emilia e, soprattutto, in quelle localizzate nel territorio di Ravenna: tra queste imprese, il 50% dei premi è erogato in forma trimestrale o quadrimestrale. Le imprese di Piacenza, Rimini, quelle con sede legale fuori regione, al contrario, prevedono esclusivamente l'erogazione annuale della quota variabile della retribuzione (appendice C, tab. XI).

⁵¹ E' possibile individuare un aumento generale della quota media flessibilizzata al crescere della classe dimensionale. Nelle imprese con meno di 500 addetti tale quota è minore della media del campione, mentre tra quelle con oltre 500 dipendenti è nettamente superiore (12,57% per le imprese da 500 a 999 dipendenti e 8,58% per le imprese con più di 900 dipendenti). L'analisi per categoria sindacale indica quote potenziali massime particolarmente elevate nelle imprese del credito (7,16%) e tra i chimici (6,86%). Tale quota è significativamente inferiore al valore medio, invece, nelle imprese della categoria tessili (3,74), alimentaristi (3,83%) e, soprattutto, trasporti (1,46%). Nelle altre categorie la quota variabile potenzialmente erogabile non è particolarmente dissimile dalla media del campione. Infine, l'analisi per territorio sindacale evidenzia un certa eterogeneità di comportamento. In particolare, mentre in alcuni territori la quota di salario variabile potenzialmente erogabile è nettamente inferiore alla media, in altri raggiunge valori particolarmente elevati: nel territorio di Imola, ad esempio, può costituire il 12,35% della retribuzione stabilita dal Ccnl. La quota erogabile massima è complessivamente inferiore alla media nei territori di Rimini (1,33%), Parma (3,78%), Reggio Emilia (4,33%), Modena (4,61%) e Ferrara (4,86%), superiore nei sistemi locali di Piacenza (6,23%), Imola (12,35%) e nelle imprese con sede legale fuori regione (7,56%). A Bologna e Ravenna tale quota è sostanzialmente analoga al valore medio dell'intero campione.

⁵² Questa percentuale è costruita attraverso la somma di casi di variabilità Base e Min-Max.

⁵³ Ciò avviene in corrispondenza dei casi di variabilità 0-Min-Max, 0-Max, Si-No.

⁵⁴ Dall'analisi per classe dimensionale si evince che la presenza di erogazioni che prevedono azzeramento del premio è particolarmente elevata tra le imprese da 100 a 999 addetti e tra quelle con meno di 50 dipendenti. Non sembra emergere una particolare relazione, comunque, tra variabilità del premio e dimensione d'impresa, sebbene tale variabilità sia particolarmente elevata nelle imprese con meno di 50 addetti. Le modalità di variabilità del premio appaiono maggiormente differenti se analizzate in relazione alla categoria sindacale. Nelle categorie dei trasporti, degli edili e degli alimentaristi, infatti, la variabilità del premio è particolarmente elevata, mentre appare nettamente inferiore nella categoria dei metalmeccanici. In questa categoria è possibile individuare, infatti, un'elevata presenza di erogazioni che garantiscono, anche in caso di performance negative, l'assegnazione del premio. Si individuano notevoli differenze anche nel comportamento delle imprese per territorio sindacale: la variabilità del premio è particolarmente elevata nei sistemi locali di Piacenza (dove sono presenti unicamente casi di variabilità del tipo 0-Min-Max) e Ravenna. Nei territori di Imola e Parma, in cui l'erogazione del premio risponde sempre ad uno schema del tipo Min-Max, la variabilità del premio appare complessivamente bassa.

variabilità: per le imprese del territorio di Imola, ad esempio, dove la quota media flessibilizzata è estremamente elevata (12,35%), l'indice di variabilità risulta essere inferiore a quello di tutte le altre imprese. Nelle imprese di Rimini, al contrario, la variabilità di salario è particolarmente alta (1,00), mentre la quota massima potenzialmente erogabile non supera l'1,4% della retribuzione stabilita dal CCNL.

Non risulta sussistere, quindi, una relazione positiva tra quota potenziale massima e variabilità del premio, relazione che consentirebbe di rafforzare l'efficienza dei meccanismi premianti.

F. Consolidamento del premio e influenza su altre voci economiche

Un ulteriore aspetto connesso alla variabilità del premio è il suo grado di consolidamento: al riguardo, si segnala che nel 69% delle imprese analizzate, i premi corrisposti non vengono trasformati in salario strutturale. Il 30% degli accordi⁵⁵ prevede, però, una qualche forma di trasferimento della quota variabile del salario su voci retributive di tipo strutturale (appendice C, tab. XIV).

La scarsa propensione al consolidamento sembra suggerire la presenza, alla base dell'adozione di meccanismi premianti, di motivazioni legate alla suddivisione del rischio e, quindi, alla redditività dell'impresa. Più controversa è la relazione tra la reversibilità del premio e i meccanismi di incentivazione, che non appaiono necessariamente ostacolati dal trasferimento di parte del salario variabile su altre voci economiche. L'assenza di consolidamento conferma, invece, la minore attenzione delle imprese nei confronti di obiettivi di partecipazione, generalmente rafforzati dal continuo incremento (e quindi del consolidamento dei risultati ottenuti) del salario strutturale⁵⁶.

Infine, anche l'influenza del premio su altre voci economiche è rilevante nell'individuazione dell'effettiva flessibilità attribuita alla quota variabile del salario. Circa il 71% delle imprese non prevede alcuna influenza del premio su altre voci economiche⁵⁷. Nei casi in cui il premio erogato ha effetto su altre voci salariali (27,38% delle imprese), tali effetti si manifestano, soprattutto, sul trattamento di fine rapporto (21,43%): l'influenza su tutte le altre voci salariali è prevista esclusivamente nel 5,95% dei casi. (appendice C, tab. XV)⁵⁸.

⁵⁵ In particolare, il 16,67% dei contratti prevede il consolidamento di una quota elevata del premio (>50%), mentre il 13,10% indica il consolidamento di quote ridotte del premio (<50%).

⁵⁶ Un fattore rilevante per la determinazione delle modalità di consolidamento del premio è rappresentato dalla dimensione d'impresa. La quota di imprese che non prevede alcun consolidamento sembra aumentare al crescere della classe dimensionale: le imprese con oltre 999 addetti si contraddistinguono, in particolare, per la totale assenza di consolidamento. La propensione al consolidamento del premio tra le imprese da 100 a 249 appare, però, complessivamente minore di quella delle imprese da 250 a 999 addetti. La percentuale di imprese che prevede il trasferimento di una quota elevata del salario variabile nella retribuzione strutturale è particolarmente elevata tra le imprese con meno di 50 addetti, decresce nelle imprese da 50 a 499 dipendenti (soprattutto nelle imprese da 100 a 249 dipendenti), ed è praticamente assente nelle imprese di maggiori dimensioni. Dall'analisi delle imprese per categoria e territorio sindacale si segnalano numerose specificità. Sebbene in tutte le categorie sindacali prevalgano i casi in cui non è previsto alcun consolidamento del premio, le categorie del commercio e del credito si contraddistinguono per la minore propensione al consolidamento del premio. Tra gli alimentaristi, gli edili, i metalmeccanici e tra le imprese dei trasporti si nota, invece, una maggiore propensione a trasferire parte del salario variabile su voci retributive di carattere strutturale. Con riferimento al territorio sindacale, le imprese localizzate nei territori di Bologna, Ferrara, Imola, Modena, Reggio Emilia e quelle con sede legale fuori regione si contraddistinguono per la maggiore propensione al consolidamento, praticamente assente negli altri sistemi locali.

⁵⁷ Tale percentuale si riferisce sia alle imprese in cui è esplicitamente dichiarata l'assenza degli effetti del premio sulle altre voci salariali, sia a quelle dove non è specificata alcuna influenza.

⁵⁸ Dall'analisi per classe dimensionale, si osserva una minore influenza del premio sulle altre voci economiche nelle imprese da 100 a 499 addetti e in quelle con oltre 999 dipendenti. Tale influenza è particolarmente elevata, invece, nelle imprese con meno di 99 addetti. In particolare, nel 50% delle imprese con meno di 50 addetti il premio influisce su tutte le altre voci salariali. Nel restante 50% ha effetti esclusivamente sul trattamento di fine rapporto. Nelle diverse categorie sindacali, l'influenza del premio su altre voci salariali non appare particolarmente dissimile. Tra gli alimentaristi, i chimici, i poligrafici, le imprese del credito, del tessile e dei trasporti prevalgono i casi in cui non ci sono effetti su altre voci⁵⁸. Tra i metalmeccanici sono maggiormente frequenti, invece, i casi in cui il premio influisce almeno sul trattamento di fine rapporto. Dalla distribuzione delle imprese per territorio sindacale non emergono differenze particolarmente rilevanti. Si osserva, comunque, una maggiore influenza del premio sulle altre voci economiche nelle imprese localizzate nei territori di Parma, Piacenza, Ferrara, Modena, Reggio Emilia, Bologna e tra quelle con sede legale fuori regione. Nelle altre imprese, il premio non influisce su alcuna voce salariale.

G. Tipologia di indicatori e loro grado di incertezza

Seguendo la classificazione introdotta in altre indagini empiriche (Melotti, Pini, 1999; Fabbri, Melotti, Pini, 1998; Fabbri, Pini, 1999), gli indicatori impiegati per collegare retribuzione e miglioramento della performance sono ripartiti in tre gruppi:

- a) gruppo I: indicatori di redditività aziendale, basati sui dati di bilancio dell'impresa;
- b) gruppo II: indicatori di produttività, basati sul rapporto tra i volumi di produzione e l'ammontare delle prestazioni lavorative per determinati *standard* di qualità;
- c) gruppo III: indicatori di efficacia-efficienza dei processi produttivi e dei servizi erogati.

La maggiore propensione all'impiego di indicatori del primo e del secondo gruppo indica la presenza, alla base dell'adozione di MRP, di motivazioni tradizionali connesse, rispettivamente, alla "suddivisione del rischio" e all'"incentivazione" dei lavoratori. L'elevata presenza di indicatori del gruppo III evidenzia la presenza di obiettivi legati alla "partecipazione" (Fabbri, Melotti, Pini, 2000).

Dall'analisi degli indicatori impiegati, appare nuovamente confermata la scarsa propensione delle imprese esaminate ad introdurre meccanismi premianti volti ad aumentarne la competitività attraverso il miglioramento dei livelli di efficienza e di qualità dei processi produttivi in un contesto partecipativo. Si osserva, infatti, la prevalenza di indicatori tradizionali, in particolare di quelli relativi alla produttività (gruppo II), che coprono circa il 60% degli indicatori totali. Significativamente elevata è anche la presenza di indicatori di redditività (52,38%). Meno frequente è l'impiego, invece, di indicatori di efficacia-efficienza (III gruppo) (16,65% degli indicatori totali) (appendice C, tabb. XVI-XVII)⁵⁹.

Con riferimento al grado di incertezza degli indicatori⁶⁰ (riferito alla possibilità, da parte dei lavoratori, di percepire, di valutare ed, eventualmente, di influire sugli elementi che determinano l'erogazione del premio), le imprese esaminate non appaiono particolarmente inclini ad adottare indicatori su cui i lavoratori possano influire direttamente. Dall'analisi delle famiglie di indicatori impiegati, si osserva, infatti, la prevalenza di indicatori relativi alla produttività erogata ed alla produzione: essi rappresentano congiuntamente circa il 42% degli indicatori impiegati. E' leggermente inferiore, invece, la propensione, da parte delle imprese, ad adottare indicatori che associano il salario variabile alla performance economica misurata in termini di fatturato e di utile lordo. E' particolarmente bassa, infine, la presenza di indicatori basati su valutazioni dell'impegno individuale o di gruppo e, quindi, maggiormente vicini alla percezione dei lavoratori (rispettivamente 2,94% e 10% degli indicatori totali)⁶¹ (appendice C, tab. XVIII-XIX).

La scelta della tipologia di indicatori utilizzati appare complessivamente funzionale al conseguimento degli obiettivi dichiarati negli accordi, relativi soprattutto all'incremento della produttività e della redditività. Esaminando congiuntamente, però, le informazioni relative al consolidamento del premio, alla scelta dell'ambito di riferimento nel calcolo del salario variabile, alla frequenza delle erogazioni, alla scelta degli indicatori e al loro grado di incertezza, appare lecito

⁵⁹ L'analisi per classe dimensionale evidenzia una maggiore propensione all'adozione di indicatori di efficacia-efficienza nelle imprese da 250 a 999 addetti. Nelle imprese con meno di 250 addetti e in quelle con più di 999 la presenza di indicatori innovativi è, invece, particolarmente bassa. Tali imprese mostrano, invece, un'elevata presenza di indicatori di produttività e, in misura leggermente inferiore, di redditività. Con riferimento alla categoria sindacale, quelle del commercio, del credito, degli edili e dei tessili si mostrano maggiormente propense all'adozione di indicatori di redditività, mentre nelle altre categorie prevalgono gli indicatori di produttività. Gli indicatori di efficacia-efficienza sono presenti esclusivamente tra i chimici, i metalmeccanici, i tessili, le imprese del credito e, soprattutto, tra quelle dei trasporti, dove la loro presenza è particolarmente elevata. I poligrafici si contraddistinguono, invece, per la presenza dei soli indicatori di produttività. L'analisi per territorio sindacale indica una prevalenza di indicatori di produttività nei territori di Bologna, Ferrara, Modena, Ravenna e Rimini. Sono maggiormente propensi all'adozione di indicatori di redditività, invece, le imprese di Imola. Negli altri territori non sono riscontrabili particolari differenze nell'introduzione dei due tipi di indicatori. Particolarmente eterogenea è, invece, l'adozione di indicatori di carattere innovativo, totalmente assenti nei sistemi locali di Imola, Piacenza, Parma e Rimini. Le imprese di Bologna, Modena, Ravenna, Ferrara, Reggio Emilia e quelle con sede legale fuori regione mostrano invece una significativa presenza di tali indicatori (appendice C, tabb. X-XI).

⁶⁰ Per la costruzione dell'indice di incertezza degli indicatori si veda Cassi, Checchi (2001).

⁶¹ Se misurata sulla base del numero di indicatori impiegati, tuttavia, la complessità dei meccanismi impiegati nell'erogazione del premio non appare elevata: le maggior parte delle imprese non utilizza più di tre indicatori (appendice C, tab. XII).

ipotizzare che le finalità legate alla partecipazione dei lavoratori e all'incremento della qualità, dichiarate in più del 32% degli accordi, siano perseguite, in realtà, in misura nettamente inferiore rispetto a quanto dichiarato nelle finalità del premio (appendice C, tab. XX).

Nelle imprese di grandi dimensioni, comunque, la contenuta percezione del lavoratore circa gli indicatori impiegati per l'erogazione del premio appare compensata, almeno in parte, dalla minore variabilità del salario erogato. Nelle imprese con meno di 50 addetti, al contrario, livelli piuttosto alti di incertezza degli indicatori sono associati ad elevata variabilità del premio: ciò difficilmente contribuisce ad accrescere l'efficacia di meccanismi volti alla partecipazione e all'incentivazione dei lavoratori⁶². Si segnala, infine, che anche l'analisi per categoria sindacale e per territorio evidenzia la presenza congiunta di livelli elevati sia di incertezza degli indicatori, sia di variabilità del premio: questo risultato sembra indicare la prevalenza di finalità legate alla suddivisione del rischio di impresa (appendice C, tab. XII).

H. Parametri

Anche in questo ambito le imprese sembrano privilegiare, nella determinazione dei meccanismi premianti, modalità che non influiscono significativamente sulle prestazioni erogate da ciascun lavoratore e che non si configurano, quindi, come gli strumenti maggiormente funzionali al conseguimento di obiettivi sia di qualità, sia di produttività. Nel 72,62% delle imprese analizzate, infatti, si nota la presenza di parametri correttivi di tipo tradizionale (tipicamente presenza, orario e qualifica), mentre solo l'1,19% delle imprese utilizza parametri di carattere innovativo (basati, ad esempio, sulla mansione svolta, sui compiti assegnati o sulla valutazione individuale e/o di gruppo) (appendice C, tab. XXI)⁶³.

O. Verifica

Infine, l'analisi dei meccanismi di verifica degli obiettivi raggiunti sembra indicare un elevato coinvolgimento dei lavoratori: nel 71,43% delle imprese, infatti, si riscontra una verifica di tipo congiunto tra direzione e rappresentanze. In circa il 19% dei casi, tuttavia, non è prevista alcuna verifica dei risultati conseguiti (appendice C, tab. XXII)⁶⁴.

⁶² Il legame tra dimensione d'impresa e incertezza degli indicatori appare particolarmente interessante. Tale incertezza è particolarmente elevata, infatti, nelle imprese da 500 a 999 addetti. E' nettamente inferiore, invece, in quelle da 50 a 249 dipendenti.

Differenze di comportamento si osservano anche dall'analisi per categoria e per territorio sindacale. Il grado di incertezza è particolarmente elevato, infatti, nelle imprese del credito (6,00) e, in misura minore, tra i tessili (5,13), gli alimentari (5,13) e gli edili (5,07). In queste ultime tre categorie, inoltre, i premi introdotti sono caratterizzati da notevole variabilità: tali premi non appaiono orientati, quindi, all'incremento della partecipazione e della produttività (graf. 2). I poligrafici si contraddistinguono, invece, per livelli nettamente inferiori di incertezza degli indicatori (3,00). Dall'analisi della distribuzione delle imprese per territorio sindacale, si nota un grado di incertezza significativamente elevato nelle imprese localizzate nel territorio di Imola (7,00) e Parma (5,75). Le imprese di Rimini si contraddistinguono, invece, per livelli particolarmente bassi di incertezza dell'indicatore (3,00).

⁶³ Con riferimento alla dimensione d'impresa, si segnala che solo le imprese da 250 a 999 dipendenti utilizzano parametri di contenuto innovativo. L'analisi per categoria sindacale evidenzia la presenza di parametri innovativi esclusivamente nella categoria dei trasporti (dove costituiscono circa il 33,33% dei parametri totali). Esaminando il comportamento delle imprese per territorio, solo le imprese di Ferrara si mostrano inclini all'adozione di parametri innovativi.

⁶⁴ Il legame tra quota di accordi con verifica congiunta e dimensione d'impresa non sembra particolarmente significativo. Si osserva, comunque, che tra le imprese con meno di 50 addetti e in quelle da 500 a 999 dipendenti la propensione a verificare congiuntamente gli obiettivi raggiunti è particolarmente bassa: nel primo gruppo di imprese, in particolare, non è previsto alcun caso di verifica congiunta. Con riferimento alla categoria sindacale, le imprese tessili si contraddistinguono per l'elevata presenza di casi in cui non è verificato il raggiungimento degli obiettivi previsti (60%). Tra i poligrafici, al contrario, tutte le imprese prevedono la verifica congiunta dei risultati. Di particolare interesse è la distribuzione delle imprese per territorio sindacale: nei sistemi locali di Parma e Rimini, infatti, in nessun caso è prevista la verifica congiunta degli obiettivi conseguiti. In tutte le imprese di Piacenza, inoltre, le rappresentanze sono esclusivamente informate dei risultati dei processi di verifica. Tra le imprese localizzate nel territorio di Imola, infine, la verifica congiunta avviene esclusivamente nel 25% dei casi (nel 50% delle imprese è invece prevista la comunicazione alle rappresentanze degli obiettivi raggiunti).

6.2 Gli indici sintetici

L'analisi svolta sulle modalità contrattuali può essere sintetizzata attraverso la costruzione degli indici di partecipazione, suddivisione del rischio e incentivazione⁶⁵ (appendice C, tab. XXIII).

A. L'indice di partecipazione

L'indice di partecipazione risulta significativamente basso⁶⁶ (0,445). Ciò sembra confermare quanto emerso dall'analisi delle modalità del premio. Diversi elementi rendono questo risultato particolarmente prevedibile: il grado di consolidamento del premio erogato; la scelta dell'ambito di riferimento per il calcolo del premio; la frequenza delle erogazioni; il tipo di indicatori utilizzati (in particolare la scarsa diffusione di indicatori di efficacia-efficienza); il grado di incertezza di tali indicatori; i parametri impiegati.

Inoltre, le caratteristiche dei premi introdotti sembrano contraddire, almeno in parte, le finalità dichiarate negli accordi: i dati consentono di ipotizzare, infatti, che la percentuale di imprese che sta effettivamente perseguendo obiettivi di partecipazione dei lavoratori e di incremento della qualità dei processi sia nettamente inferiore a quella delle imprese che hanno dichiarato, in sede contrattuale, la volontà di perseguire tali obiettivi⁶⁷.

B. L'indice di suddivisione del rischio

I valori assunti dall'indice relativo al grado di suddivisione del rischio (0,487) supportano i risultati dell'analisi dei meccanismi premianti. Nelle imprese esaminate, la ripartizione del rischio d'impresa rappresenta, infatti, una delle principali motivazioni alla base dell'introduzione del salario variabile. L'assenza di consolidamento nel premio, associata al grado di diffusione di indicatori che legano l'erogazione del salario ai risultati economici dell'impresa, evidenzia, infatti, l'elevata propensione delle imprese a condividere con i lavoratori le incertezze del mercato⁶⁸.

C. L'indice sintetico di incentivazione

Il valore assunto dall'indice sintetico di incentivazione è sostanzialmente analogo a quello dell'indice di suddivisione del rischio (0,489). Questo risultato è giustificato soprattutto da alcune modalità dei meccanismi premianti, quali, ad esempio, la scelta degli indicatori utilizzati e del non-

⁶⁵ Per ulteriori informazioni sulla costruzione degli indici sintetici analizzati si veda Fabbri, Melotti, Pini (2000).

⁶⁶ La soglia di tale indice, pari 0,5, indica assenza di partecipazione.

⁶⁷ Non sembra emergere un legame significativo tra la dimensione d'impresa e i valori assunti dall'indice di partecipazione. Tale indice è però leggermente inferiore nelle imprese con meno di 50 addetti e in quelle da 500 a 999 dipendenti. Con riferimento alla categoria sindacale, si riscontrano valori particolarmente bassi dell'indice sintetico di partecipazione nelle imprese del commercio (0,351), del credito (0,386) e tra i tessili (0,386). Tra le altre categorie, l'indice appare leggermente più elevato tra i metalmeccanici (0,475) e nelle imprese dei trasporti (0,475). Il ruolo del territorio sindacale nella determinazione dell'indice di partecipazione è particolarmente rilevante: le imprese di Bologna sono caratterizzate da valori dell'indice relativamente elevati (0,483), mentre quelle di Piacenza e Rimini si contraddistinguono per i valori significativamente bassi assunti dall'indice analizzato (rispettivamente 0,295 e 0,290).

⁶⁸ Non sembra emergere una relazione specifica tra la dimensione d'impresa e i valori assunti dall'indice di suddivisione del rischio, sebbene tra le imprese da 50 a 99 dipendenti esso appaia particolarmente basso.

Di particolare interesse è invece il legame tra l'indice di suddivisione del rischio e la categoria sindacale: valori particolarmente elevati si riscontrano, infatti, tra gli alimentaristi, i chimici, i tessili, le imprese di trasporti, quelle del commercio e, infine, tra le imprese del credito. I poligrafici sono caratterizzati, al contrario, da valori nettamente inferiori (0,470).

Anche il comportamento dell'indice sintetico per territorio sindacale appare piuttosto differenziato: nelle imprese localizzate nei territori di Imola (0,718), Parma (0,740), Rimini (0,640) e Piacenza (0,610) si osservano, infatti, valori significativamente superiori alla media. Non si riscontrano, invece, territori in cui l'indice sintetico assume valori particolarmente bassi.

consolidamento. Si osserva, infatti, che circa il 60% degli indicatori sono basati sul rapporto tra i volumi di produzione e l'ammontare delle prestazioni lavorative per determinati *standards* di qualità⁶⁹.

6.3 Alcune relazioni tra le modalità del premio

L'analisi delle relazioni tra le varie modalità del premio evidenzia l'esistenza di numerosi legami (appendice C, tab. XXIV).

In particolare, tra l'indice sintetico di partecipazione e la numerosità degli indicatori di efficacia-efficienza è possibile individuare una correlazione particolarmente robusta (0,71), nettamente maggiore di quelle individuate tra tutte le altre modalità. Tale indice è, invece, negativamente associato alla variabilità del premio (-0,18).

L'indice sintetico di rischio presenta correlazioni statisticamente significative e di segno positivo con la numerosità degli indicatori di redditività (0,56) e con l'indice di variabilità del premio (0,46). Si evidenziano associazioni negative, invece, sia con l'indice di partecipazione (-0,23), sia con l'erogazione di premi variabili sotto forma di una tantum integrativa (-0,21).

Legami particolarmente significativi emergono tra l'indice sintetico di incentivazione e la numerosità degli indicatori di produttività (0,44). Tale indice appare negativamente associato, invece, alla numerosità degli indicatori di redditività (-0,22) e all'indice sintetico di partecipazione (-0,27).

Tra le altre modalità del premio non si segnalano relazioni particolarmente significative, sebbene sia possibile individuare sia una correlazione positiva tra la numerosità degli indicatori di redditività e la quota di salario variabile potenzialmente erogabile (0,20), sia una correlazione negativa tra l'indice di variabilità e l'erogazione del premio in forma di una tantum integrativa (-0,24).

L'analisi delle relazioni tra le modalità dei meccanismi premianti sembra evidenziare l'esistenza di significativi *trade-off* tra l'impiego del salario variabile come mezzo per la partecipazione dei lavoratori e la ricerca di finalità legate all'incentivazione e alla suddivisione del rischio. Questo risultato, se analizzato in considerazione della maggiore propensione, da parte delle imprese, a perseguire obiettivi legati alla produttività e alla ripartizione del rischio, può spiegare lo scarso contenuto partecipativo dei premi esaminati. E' lecito ipotizzare, infatti, che anche tra le imprese maggiormente inclini al coinvolgimento dei lavoratori, la presenza di *trade-off* tra i meccanismi impiegati nella determinazione del premio possa aver contribuito all'abbandono delle finalità legate alla partecipazione.

6.4 Flessibilità negoziate e modalità del premio

Al fine di verificare l'esistenza di un legame di qualche natura tra le forme di flessibilità contrattate e le principali caratteristiche del premio, la negoziazione delle forme di flessibilità illustrate nel paragrafo 5 è considerata ora per le 84 imprese che hanno introdotto meccanismi retributivi premianti (appendice C, tab. XV). Dall'analisi svolta possono essere sviluppate alcune considerazioni:

- a) le flessibilità non retributive, ad eccezione di quella negoziale, non appaiono significativamente influenzate dalle modalità dei premi introdotti⁷⁰;

⁶⁹ I dati sembrano evidenziare la presenza di una relazione specifica tra classe dimensionale e valori assunti dall'indice: si osserva, infatti, che essi aumentano al crescere della dimensione. Tra le imprese da 100 a 249 addetti e in quelle con oltre 500 dipendenti l'indice assume, infatti, valori superiori alla media. Anche con riferimento alla categoria sindacale emergono numerose differenze: i chimici e, soprattutto, i tessili e le imprese del commercio e del credito sono caratterizzati da valori dell'indice particolarmente elevati (e superiori alla media). Tale indice assume valori nettamente inferiori, invece, tra le imprese edili. Infine, il comportamento dell'indice sintetico per territorio sindacale appare piuttosto eterogeneo. Si riscontrano valori maggiori nelle imprese localizzate nei territori di Ferrara (0,516), Modena (0,550), Parma (0,515), Ravenna (0,570), Rimini (0,530) e in quelle con sede legale fuori regione (0,535). Indici molto bassi si hanno, invece, per Piacenza e Reggio Emilia.

⁷⁰ Dall'analisi effettuata si riscontra, inoltre, la presenza di legami particolarmente significativi tra la contrattazione della flessibilità retributiva e l'erogazione, da parte delle imprese, di una tantum integrativa.

- b) tra la flessibilità negoziale e le caratteristiche del premio sembrano emergere numerose associazioni, relative, in particolare, alla tipologia e alla numerosità degli indicatori e dei parametri impiegati;
- c) l'adozione di meccanismi finalizzati alla suddivisione del rischio appare positivamente associata alla negoziazione della flessibilità negoziale e, in particolare, di quella numerica. Relazioni negative emergono, invece, tra i meccanismi di suddivisione del rischio e la flessibilità di carattere retributivo collettivo;

Inoltre è rilevante sottolineare che:

- a) si osserva la presenza di *trade-off* tra la flessibilità numerica e i meccanismi premianti volti all'incremento della produttività. Tali meccanismi non appaiono particolarmente influenzati, invece, dalle altre flessibilità esaminate;
- b) non sembrano emergere relazioni significative tra la presenza di contenuti partecipativi alla base dell'introduzione dei premi e le flessibilità contrattate. Valori particolarmente elevati dell'indice sintetico di partecipazione sono negativamente associati, tuttavia, alla flessibilità di carattere funzionale;

Sulla base di questi risultati, si avanza l'ipotesi che le forme di flessibilità esaminate tendano ad essere indipendenti dalle modalità contrattuali del premio. L'introduzione degli elementi non retributivi della flessibilità, in particolare, risulta autonoma rispetto alle caratteristiche del premio: ciò sembra indicare la presenza di contrattazioni separate per questi due differenti elementi.

6.5 Una visione d'insieme

L'esame delle modalità del premio evidenzia l'estesa diffusione di meccanismi retributivi premianti (53,16% delle imprese) e la presenza di intense attività contrattuali volte all'individuazione di modalità più efficaci nella determinazione del premio.

Al contempo, l'elevato impiego di indicatori di produttività e di redditività, unitamente alle modalità di gestione dei meccanismi premianti, conferma la diffusione di sistemi retributivi variabili di tipo tradizionale, legati principalmente a performance di produttività aziendale e caratterizzati da basso contenuto partecipativo.

Si osserva, tuttavia, una certa cautela nella determinazione e nell'erogazione del salario variabile ed emergono anche elementi di incoerenza interna nei meccanismi retributivi premianti. Alcune caratteristiche dei meccanismi premianti introdotti (relative, soprattutto, al consolidamento, alla frequenza dell'erogazione, all'unità di riferimento impiegata nel calcolo del premio e alle associazioni tra la quota massima potenzialmente erogabile del salario, la sua variabilità e il livello di incertezza degli indicatori) sembrano indicare, infatti, una scarsa consapevolezza delle modalità maggiormente funzionali all'incentivazione dei lavoratori. Tali caratteristiche appaiono, infatti, maggiormente coerenti con finalità associate alla suddivisione del rischio d'impresa piuttosto che all'incremento della produttività.

Esaminando le materie affrontate nella contrattazione aziendale, si segnala, inoltre, una maggiore propensione delle imprese che hanno introdotto il salario variabile a contrattare estesamente le forme di flessibilità analizzate. Non sembrano emergere, tuttavia, relazioni particolarmente significative tra le caratteristiche dei premi adottati e quelle delle flessibilità negoziate: ciò sembra suggerisce, quindi, l'esistenza di contrattazioni distinte e separate.

Si sottolinea, infine, un forte collegamento tra le modalità del premio e le caratteristiche "esterne" dell'impresa, quali, in particolare, la categoria sindacale di riferimento dei lavoratori e localizzazione territoriale. Nelle imprese appartenenti alle categorie tessili, edili e credito, e in quelle localizzate nei sistemi locali di Imola, Parma, Piacenza e Rimini prevalgono, infatti, meccanismi di suddivisione del rischio⁷¹. Nelle altre imprese sono maggiormente diffuse, invece, modalità di incentivazione tradizionale. E' rilevante segnalare, infine, che solo tra le imprese da 50 a 99 dipendenti⁷² e in quelle

⁷¹ Tale meccanismo è particolarmente diffuso anche nelle imprese con sede legale fuori regione.

⁷² In tutte le altre classi dimensionali prevalgono meccanismi finalizzati alla ripartizione del rischio d'impresa.

localizzate nei territori di Bologna e Reggio Emilia prevalgano meccanismi retributivi con maggiore contenuto partecipativo.

7. Meccanismi retributivi premianti, performance economiche, relazioni industriali e modalità organizzative

In questo paragrafo saranno analizzate le relazioni tra le motivazioni alla base dell'introduzione del salario variabile e le caratteristiche dell'impresa, esaminate in riferimento a tre principali elementi: la performance economica nel periodo compreso tra il 1996 e il 1998 (PE_3ANNI); l'indice di coinvolgimento sindacale (IND_CS); le modalità organizzative dell'impresa, catturate attraverso l'indice di Autonomia della Dirigenza Intermedia (IND_ADI), l'indice di Specializzazione Funzionale della Dirigenza (IND_SFD), l'indice di Gestione delle Risorse Umane (IND_GRU), l'indice relativo alla Tipologia dello Stile di Direzione (TSD) e, infine, quello di Innovazione Tecnologica e Organizzativa (ITO).

Si osserva, anzitutto, che le imprese che hanno introdotto meccanismi retributivi premianti sono caratterizzate, complessivamente, da risultati economici particolarmente positivi, da migliori relazioni industriali e da modalità organizzative particolarmente innovative⁷³.

Dall'analisi svolta sui meccanismi premianti emergono, inoltre, diversi aspetti rilevanti.

- A. Con riferimento alla *performance economica*, si osserva una maggiore inclinazione sia delle imprese con performance in crescita, sia di quelle caratterizzate da risultati complessivamente negativi, ad introdurre meccanismi premianti finalizzati all'*incentivazione* e alla *partecipazione* dei lavoratori. Ciò sembra rispondere a due differenti esigenze. Per le imprese con performance migliori, l'adozione di questo tipo di premi può essere giustificata dalla qualità degli stessi risultati economici, mentre tra le imprese con performance in declino, l'introduzione del premio può rappresentare un tentativo di sperimentare nuove soluzioni al fine di contrastare mediocri performance economiche. La propensione all'introduzione di meccanismi premianti volti alla *ripartizione del rischio* tende ad aumentare, invece, al migliorare dei risultati economici dell'impresa: è piuttosto prevedibile, comunque, che l'adozione di tali meccanismi salariali venga ostacolata nelle imprese caratterizzate da performance economiche particolarmente negative (appendice C, tab. XXVI);
- B. Esaminando i legami tra le *relazioni industriali* e le finalità alla base dell'introduzione di meccanismi premianti, si nota l'elevata propensione delle imprese caratterizzate da maggiore coinvolgimento sindacale ad introdurre meccanismi di incentivazione e suddivisione del rischio. Non sembrerebbe emergere un atteggiamento ostile, da parte dei sindacati, all'adozione di istituti retributivi che scaricano sui lavoratori parte dei rischi affrontati dall'impresa, in particolare se temprati da caratteristiche dei premi maggiormente controllabili dalle rappresentanze. Occorre però ricordare anche l'emergere di elementi di incoerenza del meccanismo premiante, forse a seguito di una negoziazione volta a ridurre il potenziale conflitto nella gestione dei premi. Con riferimento al contenuto partecipativo degli MRP, i risultati non sembrano univoci. In particolare, le imprese in cui i contenuti partecipativi del premio appaiono complessivamente superiori alla media, sono caratterizzate da scarso coinvolgimento delle rappresentanze. Nelle imprese in cui l'indice sintetico di partecipazione supera la soglia dello 0,5%, però, la propensione alla consultazione appare particolarmente elevata (appendice C, tab. XXVII);
- C. La presenza di *modalità organizzative* innovative è generalmente associata ad una maggiore propensione all'introduzione di meccanismi retributivi finalizzati alla suddivisione del rischio e all'incentivazione tradizionale dei lavoratori. Più complessa appare la relazione tra istituti retributivi con elevato contenuto partecipativo e modalità organizzative: tali istituti appaiono particolarmente diffusi nelle imprese caratterizzate sia da minore autonomia e specializzazione funzionale della dirigenza intermedia, sia da scarsa propensione all'innovazione tecnologica e organizzativa. Con riferimento alle modalità di gestione delle risorse umane, inoltre, non si osservano differenze significative nell'introduzione di questo tipo di meccanismi premianti (anche se tali meccanismi

⁷³ Nelle imprese con MRP, tuttavia, la direzione intermedia appare caratterizzata da minore autonomia.

sono complessivamente più diffusi nelle imprese con gestione maggiormente innovativa). Questi risultati consentono di avanzare alcune ipotesi. Anzitutto, si può ritenere che l'elevata diffusione di meccanismi di suddivisione del rischio nelle imprese maggiormente innovative sia giustificata, almeno in parte, dalla volontà, da parte delle imprese, di compensare le numerose risorse impiegate nel cambiamento delle modalità organizzative. Si segnala, però, che tali meccanismi non appaiono particolarmente coerenti con le finalità perseguite dalle nuove forme di organizzazione del lavoro, in generale, e dalla gestione delle risorse umane, in particolare. Nelle imprese caratterizzate da stili di management innovativi, ci si sarebbe potuti attendere, infatti, un'elevata diffusione di sistemi retributivi volti all'incremento della partecipazione e del coinvolgimento dei lavoratori. Ciò non appare confermato dai risultati dell'analisi. E' lecito supporre, quindi, che nelle imprese che hanno deciso di innovare le loro modalità organizzative, tali innovazioni non siano state, generalmente, associate all'adozione dei meccanismi premianti ad esse maggiormente funzionali. Poiché la maggior parte delle analisi teoriche e degli studi empirici più recenti⁷⁴ enfatizza l'importanza di integrare pratiche organizzative innovative e sistemi retributivi *performance-related* volti alla partecipazione dei lavoratori (Legge, 1995; Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1995), si osserva che, nelle imprese esaminate, le potenzialità dei cambiamenti introdotti non appaiono sfruttate appieno (appendice C, tab. XXVII-XXXII).

8. Conclusioni

A conclusione di questo lavoro intendiamo segnalare alcuni dei risultati più rilevanti.

Nelle imprese esaminate si è riscontrata un'elevata propensione alla contrattazione aziendale (70% delle imprese) e all'introduzione di meccanismi retributivi premianti (53%).

Si osserva, inoltre, che le imprese coinvolte nella contrattazione aziendale e, in particolare, quelle che hanno introdotto istituti retributivi premianti sono caratterizzate da migliori **performance economiche**, da **relazioni industriali** particolarmente positive e da **modalità organizzative** tendenzialmente più innovative.

Con riferimento alle relazioni tra queste tre dimensioni, è rilevante sottolineare che, nelle imprese caratterizzate da performance economiche particolarmente positive o significativamente negative, è complessivamente maggiore la propensione all'introduzione di innovazioni nell'organizzazione aziendale. Ciò può essere giustificato dalla volontà, anche da parte delle imprese con maggiori difficoltà economiche, di contrastare le performance mediocri: questo appare confermato anche dall'elevata diffusione, in tali imprese, di meccanismi premianti finalizzati all'incentivazione e alla partecipazione dei lavoratori piuttosto che alla suddivisione del rischio. I legami tra relazioni industriali e modalità organizzative appaiono sostanzialmente più lineari: nelle imprese caratterizzate da migliori relazioni industriali si osserva, generalmente, una più marcata tendenza all'innovazione organizzativa, e viceversa.

Dall'esame sia delle materie negoziate, sia delle caratteristiche dei meccanismi premianti, emergono significative specificità. In primo luogo, sebbene le imprese che hanno introdotto istituti retributivi variabili appaiano nettamente più propense alla negoziazione di tutte le flessibilità esaminate, non si riscontrano legami significativi tra le modalità del premio e le flessibilità negoziate. Si osserva, inoltre, che le flessibilità di carattere retributivo e quelle relative all'organizzazione aziendale e alla gestione d'impresa (numerica, funzionale, temporale, organizzativa) sono generalmente affrontate separatamente: ciò consente di ipotizzare che, per le imprese e le rappresentanze esaminate, esse costituiscano due ambiti distinti e separati.

Al contempo, le caratteristiche dei premi analizzati evidenziano la prevalenza, alla base dell'introduzione del salario variabile, di finalità legate a modalità di incentivazione tradizionale e alla suddivisione del rischio d'impresa. Ciò sottolinea anche il basso contenuto partecipativo dei meccanismi introdotti. Non mancano, inoltre, aspetti di incoerenza interna dei meccanismi premianti, probabilmente

⁷⁴ Si veda Bonatti (2001a e b) per una rassegna dei lavori teorici ed empirici più recenti.

risultanti da un deficit di cultura partecipativa delle parti sociali e da pratiche negoziali volte alla riduzione del conflitto.

Si segnala, infine, un'ulteriore incoerenza tra le caratteristiche dei meccanismi premianti e le modalità organizzative dell'impresa: in particolare, non si riscontra un legame significativamente positivo tra l'adozione di pratiche organizzative innovative e la presenza di premi finalizzati alla partecipazione dei lavoratori. Questo risultato sembra indicare la mancanza di integrazione tra l'innovazione di carattere organizzativo-gestionale e la determinazione del salario variabile, che dovrebbe rappresentare, invece, un complemento alla diffusione di nuove modalità organizzative (Legge, 1995; Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1995). Nelle imprese esaminate, quindi, i meccanismi retributivi premianti sembrano configurarsi come strumenti per la riduzione del conflitto di impresa, piuttosto che come elementi di un più ampio processo di innovazione delle modalità organizzative.

Riferimenti bibliografici

- Bonatti J. (2001a), Nuove forme di organizzazione del lavoro: il contributo dell'analisi teorica, Università di Ferrara, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Quaderni del Dipartimento, n.16/2001, *mimeo*.
- Bonatti J. (2001b), Nuove forme di organizzazione del lavoro: l'evidenza empirica, Università di Ferrara, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Quaderni del Dipartimento, n.17/2001, *mimeo*.
- Business Decisions Limited (1999), New Forms of Work Organisation and Productivity, rapporto preparato per la DGV della European Commission, *mimeo*.
- Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di) (2001), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, Franco Angeli, Milano.
- Cassi L., Checchi D. (2001), La contrattazione del salario variabile in Lombardia nel periodo 1997-1998, Ires Lombardia, aprile, *mimeo*.
- Fabbri R., Melotti M., Pini P. (1998), Partecipazione e salario variabile dopo l'accordo del 23 luglio 1993: l'esperienza del territorio di Bologna, *Economia e Lavoro*, vol. 32, n. 4, pp. 51-79.
- Fabbri R., Melotti M., Pini P. (2000), Le modalità contrattuali del premio nelle imprese dell'Emilia-Romagna, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb, cap.VI.
- Fabbri R., Nosvelli M., Pini P. (2001), Contrattazione, flessibilità e premi nelle imprese dell'alimentare in Lombardia, in Cainelli G., Fabbri R., Pini P., *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, Franco Angeli, Milano, pp. 247-276.
- 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, pp. 297-330.
- Fabbri R., Pini P. (2000), La contrattazione decentrata in Emilia-Romagna: alcune caratteristiche generali, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb, cap.V.
- Glitteman M., Horrigan M., Joyce M. (1998), Flexible Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey, Bureau of Labor Statistics, *mimeo*.
- Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G. (1995), The Effects of HRM Practices on Productivity, NBER Working Paper Series n. 5333, *mimeo*.
- Istat (1999), *Censimento intermedio 1996*, Roma, Istat.
- Legge K. (1995), Human Resource Management: A Critical Analysis, in Storey J. (ed.), *New Perspective on Human Resource Management*, London and New York, Routledge, pp. 19-40.
- Leoni R., Cristini A., Labory S., Gay A. (2001), New Work Practices in Italy, Adoption and Performance Effects, "Hyman P. Minsky" Economics Department, University of Bergamo, preliminary version, June, *mimeo*.
- Lugli L., Tugnoli S. (2001), Rapporto sulle relazioni industriali in Emilia Romagna, Bologna, Ires Emilia Romagna, *mimeo*.
- 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.
- OECD (1999) *Employment Outlook*, Paris, OECD, Ch.4.
- Pini P. (2000), Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili, *Economia Politica*, vol. XVII, n. 3, pp.351-374.
- Pini P. (2001), Retribuzioni, partecipazione finanziaria e gestionale all'impresa nell'analisi economica, *L'impresa al plurale*, vol. 7-8, pp.105-118.
- Pini P. (a cura di) (2000), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb.