



# Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

**Quaderni del Dipartimento**

**n.19/2001**

**Dicembre 2001**

*Modalità contrattuali dei meccanismi retributivi premianti e flessibilità:  
un'analisi per il sistema locale di Ferrara<sup>^</sup>*

**Davide Antonioli<sup>\*</sup>**

---

<sup>^</sup> Si ringrazia l'IRES-ER per aver messo a disposizione la banca dati sulla contrattazione al secondo livello e la Camera del Lavoro di Ferrara per la collaborazione fornita nella raccolta dei contratti aziendali esaminati in questo lavoro. Un ringraziamento a Giulio Cainelli per il confronto con la distribuzione delle imprese censite dall'Istat per l'anno 1996.

<sup>\*</sup> Collaboratore di ricerca, Università di Ferrara.

Dicembre 2001

*Modalità contrattuali dei meccanismi retributivi premianti e flessibilità:  
un'analisi per il sistema locale di Ferrara<sup>^</sup>*

Davide Antonioli\*

**SOMMARIO**

L'obiettivo di questo lavoro è duplice. Da un lato si prefigge di individuare le modalità contrattuali dei meccanismi retributivi premianti per il sistema locale di Ferrara, dall'altro intende rilevare le caratteristiche delle flessibilità negoziate a livello decentrato. L'analisi si basa sugli accordi siglati dalle imprese del ferrarese durante l'arco temporale compreso tra il periodo immediatamente successivo alla stipulazione del Protocollo tra le parti sociali del luglio 1993 e la fine del 2000.

Dall'analisi delle modalità dei meccanismi retributivi premianti emerge che, sebbene la diffusione di accordi sul salario variabile sia alquanto consistente, coinvolgendo il 65,36% delle imprese, i contenuti partecipativi del premio sono ancora scarsi e perciò sussistono margini ampi per aumentare il grado di coinvolgimento diretto dei dipendenti all'impresa. Ciò nondimeno risulta che le imprese che contrattano sul premio sono quelle in cui le relazioni industriali sono caratterizzate da una migliore qualità.

Anche dall'analisi sulla negoziazione delle materie che definiscono le diverse tipologie di flessibilità prese in esame si rileva che sono le imprese che siglano accordi su meccanismi retributivi premianti a mostrare una contrattazione articolata su un più ampio ventaglio di materie (in particolare di carattere innovativo, quali: innovazioni tecnologiche, organizzazione del lavoro, lavoro interinale, ecc...). Questo risultato ci induce a concludere, nuovamente, che siano le imprese con premio ad avere una migliore qualità dei rapporti tra le parti.

Inoltre, dall'analisi condotta, si evince che le diverse forme di flessibilità non retributiva (flessibilità numerica, temporale, negoziale, ecc...) hanno scarse relazioni con le forme di flessibilità retributiva. La conclusione che induce un tale risultato è che la negoziazione sul salario variabile segua un percorso a se stante e non venga inscritta in strategie unitarie, ovvero pare che la contrattazione sul meccanismo retributivo premiante, quando presente, segua un percorso parallelo alla contrattazione sulle materie che definiscono le flessibilità non retributive.

---

<sup>^</sup> Si ringrazia l'IRES-ER per aver messo a disposizione la banca dati sulla contrattazione al secondo livello e la Camera del Lavoro di Ferrara per la collaborazione fornita nella raccolta dei contratti aziendali esaminati in questo lavoro. Un ringraziamento a Giulio Cainelli per il confronto con la distribuzione delle imprese censite dall'Istat per l'anno 1996.

\* Collaboratore di ricerca, Università di Ferrara.

## 1. Introduzione

In questo lavoro vengono analizzate le caratteristiche della contrattazione sui meccanismi retributivi premianti per il sistema locale di Ferrara. Inoltre, l'analisi viene estesa anche ad altre materie oggetto di contrattazione, non specificatamente legate al premio variabile.

I contratti analizzati riguardano il settore privato e abbracciano un arco temporale che va dal periodo immediatamente successivo all'accordo del luglio 1993 sino al 2000. Il numero di tali contratti raccolti è pari a 242, mentre il numero delle imprese che hanno svolto la contrattazione nel periodo considerato e di cui si è riusciti ad avere copia dell'accordo è 153. In media, quindi, ciascuna impresa ha stipulato 1,6 accordi<sup>1</sup>. Un dato da rilevare è che la quasi totalità delle imprese con sede legale fuori provincia ha contrattato per circa due volte nel periodo da noi considerato (in media 1,82 contratti per impresa). Quindi, la frequenza degli accordi per queste imprese è superiore alla media. Vedremo, nel prosieguo dell'analisi, che esse sono quelle che hanno le dimensioni maggiori.

Poiché la numerosità degli accordi sui premi è superiore a quella delle imprese con premio, si è proceduto alla scelta dell'accordo rilevante da utilizzare per l'analisi. La discriminazione è stata effettuata, sulla scorta del lavoro di Fabbri-Melotti-Pini (2000) sull'Emilia Romagna, indicando per contratti della stessa impresa con premio il più rilevante in base alle caratteristiche interne dell'accordo stesso. Se il contratto originario sul meccanismo premiante non è stato modificato in modo sostanziale da quelli più recenti (accordi integrativi sul premio) questo è stato mantenuto come accordo di riferimento; se i contratti sul salario variabile hanno modificato caratteristiche importanti del premio rispetto a quello originario (accordi sostitutivi sul premio) allora si è scelto come contratto di riferimento quello più recente. Il termine "accordo di riferimento" si riferisce perciò a quello avente le caratteristiche ora elencate.

L'analisi condotta procederà in tre fasi.

In primo luogo verrà descritto il database utilizzato in termini di numerosità di imprese, di loro distribuzione per classe dimensionale, categoria sindacale e territorio di appartenenza, oltre che sulla base di alcune caratteristiche degli accordi. In particolare, si è concentrata l'attenzione su temi contrattuali che possano implicare una maggiore partecipazione dei lavoratori: presenza di commissioni tecniche bilaterali, disponibilità da parte delle imprese a consegnare i propri bilanci alle organizzazioni sindacali, presenza e frequenza di incontri informativi tra le parti, ecc...

La seconda fase riguarderà l'analisi delle diverse forme di flessibilità contrattate e le loro eventuali relazioni con alcune modalità del meccanismo retributivo premiante. Due ipotesi saranno avanzate in merito alla negoziazione delle diverse tipologie di flessibilità: la prima, collega il ricorso alla contrattazione sulle materie che definiscono le forme di flessibilità ad un buon clima di relazioni industriali; la seconda, spiega la frequenza della negoziazione di forme di flessibilità non retributiva con la presenza fondamentale del meccanismo retributivo premiante.

Il terzo passo consisterà nello studio delle modalità con cui si presentano i meccanismi retributivi premianti, facendo ricorso alla metodologia d'analisi già utilizzata in altre ricerche di questo tipo<sup>2</sup>. Lo scopo principale di questa sezione dell'analisi sarà l'individuazione dei meccanismi di suddivisione del rischio, incentivazione e partecipazione sottostanti l'adozione dei premi variabili.

La struttura del lavoro è la seguente.

Nel secondo paragrafo viene descritto il database utilizzato nei suoi aspetti generali. Nel terzo si passa ad una descrizione dettagliata delle caratteristiche della contrattazione decentrata in cui si mette in evidenza la distribuzione delle materie che definiscono la qualità dei rapporti tra le parti. Nel quarto paragrafo è riportato il comportamento delle parti sociali in materia di negoziazione su istituti retributivi diversi dal premio variabile. Nel paragrafo successivo si approfondisce l'analisi sul comportamento generale delle parti sociali in sede di contrattazione, distinguendo le aziende con e senza meccanismo retributivo premiante. Nel paragrafo sesto si studia la negoziazione delle diverse tipologie di flessibilità e le loro relazioni, mentre nel paragrafo seguente si passa all'analisi delle modalità con cui si presentano i meccanismi retributivi premianti nelle imprese della provincia

---

<sup>1</sup> Si veda tab.1. Le tabelle a cui d'ora in poi si farà riferimento si trovano in Appendice.

<sup>2</sup> In particolare ci si riferirà ai lavori di Pini (2000, a cura di) e di Cainelli-Fabbri-Pini (2001, a cura di).

di Ferrara. L'ottavo paragrafo offre una analisi delle relazioni esistenti tra incertezza degli indicatori, variabilità del premio e quota massima potenziale erogabile. Il penultimo paragrafo, è dedicato alla disamina degli indici sintetici, strumenti volti ad individuare quale meccanismo, incentivante, suddivisione del rischio, partecipativo, stia alla base dell'adozione del salario variabile. Infine, l'ultimo paragrafo è dedicato alle conclusioni che si possono trarre dai risultati emersi dall'analisi.

## 2. Struttura del database

La fonte principale utilizzata per costruire il database è stata la banca dati dell'IRES CGIL dell'Emilia Romagna, che ha fornito buona parte degli accordi stipulati tra il luglio 1993 ed il 1999. Inoltre, è stata estesa la copertura del database per gli anni 1998, 1999 e 2000 grazie ai contratti raccolti presso la Camera del Lavoro della CGIL di Ferrara. Una ricerca non agevole degli accordi ha condotto alla raccolta di circa un terzo del totale complessivo analizzato.

Dalla tab.2 si può notare la distribuzione dei 242 accordi per data di stipula.

E' interessante notare che il 66,53% degli accordi viene stipulato nel triennio '94-'97, cioè in un periodo immediatamente successivo alla firma degli accordi di categoria. Lo stesso risultato si registra per l'anno 2000, in cui si ha una ripresa della contrattazione dopo il biennio '98-'99 che fa segnare percentuali basse di accordi stipulati.

Considerando il quadriennio '94-97, dall'analisi per classe dimensionale si nota che tale comportamento è relativamente diffuso per tutte le classi tranne che per le imprese di maggiori dimensioni (oltre 999 addetti), le quali contrattano in modo sostanzialmente uniforme lungo tutto il periodo considerato.

Lo studio per categoria sindacale, sempre sull'arco di tempo che va dal 1994 al 1997, mette in evidenza specificità ancor più marcate. Si osserva, infatti, che le aziende del credito contrattano a livello decentrato solo negli anni 1996 e 1997, mentre per le imprese appartenenti alla categoria dei metalmeccanici l'anno di maggiore diffusione di accordi risulta il 1996. I primi due anni del quadriennio, invece, sono quelli che registrano le percentuali maggiori di accordi per la categoria degli alimentaristi.

Risultati analoghi si ricavano dallo studio della distribuzione degli accordi per gli anni '98-'00, ovvero si registrano comportamenti simili per ciascuna categoria sindacale.

L'ipotesi che si avanza è quella di una generale influenza esercitata dalla negoziazione di categoria sulla contrattazione a livello decentrato nelle singole imprese. Si può ritenere che le aziende e le RSU (Rappresentanze Sindacali Unitarie) attendano di conoscere eventuali linee guida contenute negli accordi di categoria per poi dare il via alla propria specifica negoziazione.

Passando all'individuazione della distribuzione delle imprese per classe dimensionale, categoria sindacale e territorio (tabb.1;3-5), rileviamo che essa risulta sostanzialmente omogenea, sebbene nelle prime quattro classi dimensionali, cioè tra le piccole (1-19 addetti), medio-piccole (20-49 addetti) e medie (50-99 addetti e 100-149) si situi il 66,66% del totale.

Dal confronto tra le tabb.1a-1b possiamo definire il grado di copertura dell'insieme di imprese utilizzato per l'analisi. La tab.1a mostra la distribuzione per classe dimensionale e categoria sindacale di tutte le imprese della provincia del ferrarese registrate dall'ultimo censimento ISTAT, la tab.1b registra, invece, la distribuzione delle imprese presenti nell'insieme considerato in questo lavoro, ovvero quelle imprese di cui si è riusciti ad avere copia di un accordo stipulato nell'arco temporale (1993-2000) preso in esame.

Si può notare che le imprese di medio-piccola dimensione sono sottorappresentate. Il divario percentuale risulta piuttosto considerevole. Nell'insieme considerato solo il 19,61% delle imprese sul totale di quelle analizzate appartiene alla classe dimensionale con 20-49 addetti, mentre dal censimento ISTAT risulta che tale percentuale dovrebbe essere di circa il 70%. Le altre classi dimensionali sono rappresentate in modo sostanzialmente corretto, sebbene nell'insieme considerato vi sia una certa tendenza alla sovrarappresentazione. In questi casi, comunque, lo scostamento percentuale rispetto ai dati rilevati dall'ultimo censimento ISTAT, non supera i dieci punti.

Ancora dal confronto tra le medesime tabelle possiamo rilevare che le categorie dei metalmeccanici e dei tessili sono quelle che soffrono problemi di sottorappresentatività nel nostro insieme. Dalla fonte ISTAT risulta che le percentuali delle due categorie sul totale delle imprese dovrebbero essere pari rispettivamente al 37,84% e 19,59%, mentre il nostro database fa registrare percentuali rispettivamente del 28,10% e 9,80%.

Se queste due categorie mostrano la distorsione ora enunciata, altre tre, alimentaristi, chimici e credito risultano sovrarappresentate. Se dalla fonte ISTAT risulta che le loro rispettive percentuali sul totale delle imprese sono 4,73%, 4,75%, 2,03%, dal nostro database emergono percentuali pari a 19,61% (alimentaristi), 8,50% (chimici), 7,84% (credito).

In conclusione, non si può affermare che il database costruito sull'insieme di imprese analizzate soffra di gravi problemi di distorsione nel complesso. Sussistono, però, casi specifici come la classe dimensionale di medio-piccole imprese ed alcune categorie sindacali che potrebbero godere di una migliore copertura.

Tornando a riconsiderare le tabb.3-5 è immediato ricavare che il (60,78%) delle imprese ha sede legale localizzata nel territorio del ferrarese, mentre un non trascurabile 40% di esse ha stabilimenti nel territorio di Ferrara ma sede legale fuori provincia (XFP) o fuori regione (XFR).

La distribuzione delle imprese per classe dimensionale e territorio di appartenenza evidenzia un dato atteso: quasi tutte le aziende appartenenti alle prime due classi dimensionali hanno sede legale localizzata nel territorio di Ferrara. Le imprese di grandi dimensioni, al contrario, hanno sede legale localizzata per la maggior parte in territori fuori provincia o fuori regione.

Per quanto riguarda la distribuzione per categoria sindacale e territorio (tab.4), notiamo, prendendo in considerazione il totale delle imprese, una netta prevalenza di aziende appartenenti alle categorie degli alimentaristi, metalmeccanici e tessili.

Le categorie dell'industria in senso stretto<sup>3</sup> (alimentaristi, tessili, chimici e metalmeccanici) coprono ben il 66% del totale (tab.1), mentre il restante 34% è suddiviso fra le categorie del commercio e dei servizi di credito e degli edili. Pressoché irrilevante risulta la presenza della categoria dei poligrafici, rappresentati da una sola impresa che contraatta. D'altronde, anche dalla fonte ISTAT viene rilevata la presenza di due sole imprese appartenenti alla categoria dei poligrafici, quindi non si può affermare che vi siano problemi di rappresentatività.

Tra le categorie dell'industria si possono rilevare alcuni dati interessanti riguardanti la distribuzione relativa per classe dimensionale: le imprese metalmeccaniche che contraattano hanno un peso superiore rispetto alla media nelle classi dimensionali medio-piccole e medie; in quelle appartenenti alla categoria degli alimentaristi, invece, si rileva una maggiore contraattazione rispetto alla media nelle imprese con numero di addetti superiore alle 500 unità, sebbene una quota non trascurabile di aziende che negoziano siano di piccole dimensioni.

Per il commercio ed i servizi la maggior propensione a contraattare si registra, in genere, nelle imprese di grandi dimensioni.

Il risultato generale a cui si perviene è che la distribuzione dimensionale delle imprese che stipulano accordi segue specificità di categoria sindacale e quindi di settore. Se per i metalmeccanici prevale il peso delle imprese di medio-piccola dimensione e per gli alimentaristi vi è una certa polarizzazione, per quanto sbilanciata verso le grandi classi dimensionali, per i servizi, ma soprattutto per il commercio, si ha una netta prevalenza delle aziende di grandi dimensioni.

La stessa analisi condotta fin qui sul totale delle imprese può essere svolta per le imprese con premio, che rappresentano un sott'insieme del totale (65%), con riferimento alla loro distribuzione in termini delle tre dimensioni in base alle quali è analizzato l'insieme di imprese considerato: classe dimensionale, categoria sindacale e territorio d'appartenenza.

Innanzitutto, individuiamo la distribuzione delle imprese con premio e senza premio (tab.6). La maggior parte delle aziende con meccanismo retributivo premiante si concentra in termini relativi nelle classi di grandi dimensioni, mentre la maggioranza delle imprese di piccola dimensione non contraatta il premio. Infatti, la tendenza generale che si riscontra mostra un progressivo aumento della percentuale delle imprese che stipulano accordi sul premio all'aumentare della classe

---

<sup>3</sup> E' bene porre un'avvertenza sull'utilizzo di questi termini: all'interno delle categorie sindacali menzionate in parentesi possono esservi dei settori che non appartengono all'industria in senso stretto, come, per esempio, il comparto agricolo che è collocato tra gli alimentaristi.

dimensionale: si va dal 32% di aziende col premio aventi da 1 a 19 addetti all'88,24% di imprese col premio aventi oltre 999 addetti.

L'analisi per categoria sindacale mostra che sono i metalmeccanici ad avere una maggior propensione (interna alla categoria) a stipulare accordi sul premio, 86,05%, seguiti dagli edili, 77,78%, e dai chimici, col 76,92%.

In rapporto al territorio i dati ci consegnano una netta propensione a contrattare il premio mostrata dalle imprese fuori regione e fuori provincia, che sono quelle di maggiori dimensioni.

Proseguendo l'analisi in termini di distribuzione per territorio e categoria sindacale notiamo che il 67,57% delle imprese metalmeccaniche che contrattano il premio è situato nella provincia di Ferrara, mentre per il settore alimentare la maggioranza delle imprese che stipulano accordi sul premio (57,7%) ha sede legale localizzata fuori provincia. Il settore chimico mostra una polarizzazione della distribuzione delle aziende, sebbene poco accentuata, in quanto il 60% delle imprese si trova nella provincia di Ferrara ed il 30% ha sede fuori regione (tab.8).

Una nota particolare è bene riservarla al settore dei trasporti poiché tutte le imprese appartenenti a questa categoria che contrattano il premio hanno la propria sede legale localizzata nel ferrarese.

In ultimo, passando ad un'analisi per classe dimensionale, sempre tenendo conto della maggior propensione a contrattare sul premio al crescere della dimensione di impresa, risulta che il maggior numero di aziende che contrattano il premio è distribuito tra le classi B (20-49 addetti), C (50-99 addetti), D (100-249 addetti), E (250-499 addetti).

La scarsa numerosità delle imprese che negoziano il premio appartenenti alle classi di dimensioni maggiori non è certamente dovuto ad un difetto di propensione interna alla stipulazione di tali contratti, ma alla loro ridotta presenza nell'insieme di aziende analizzato.

La distribuzione per classe dimensionale e territorio presente in tab.9 conferma quella ricavata per il totale delle imprese in tab.5. La maggior parte di esse che contrattano e sono situate nel territorio di Ferrara è distribuita tra le prime classi dimensionali, mentre per quelle fuori provincia si ha una distribuzione sostanzialmente omogenea, sebbene crescente all'aumentare del numero di addetti. Infine, per le imprese con sede fuori regione si ha una distribuzione polarizzata agli estremi delle classi dimensionali, sebbene nettamente sbilanciata verso le aziende di maggiori dimensioni.

### **3. Caratteristiche generali della contrattazione di secondo livello**

In questo paragrafo si prendono in considerazione alcuni aspetti generali che riguardano la contrattazione. Oltre a definire gli organismi che partecipano alla negoziazione, per l'insieme di imprese considerate, viene rilevata la diffusione di alcune materie negoziali che determinano la qualità delle relazioni industriali.

#### ***3.1. Organismi che intervengono nella contrattazione***

Anzitutto, si può evidenziare quali siano gli organismi che contrattano in sede decentrata (tab.11). Dalla lettura della tabella per colonne notiamo che la maggior parte degli accordi è stata stipulata congiuntamente da rappresentanze sindacali unitarie (RSU) dei lavoratori e organismi sindacali territoriali (58,82%); alta risulta anche la percentuale di accordi stipulata dai soli organi territoriali di rappresentanza (20,26%).

Leggendo la tabella per righe, invece, il dato più interessante che si può osservare è l'elevata percentuale (58,82) dei datori di lavoro che preferiscono contrattare autonomamente con i propri dipendenti e le loro rappresentanze piuttosto che affidarsi a consulenti o alla confederazione di categoria. Tuttavia, è vero che la quota di imprese che contrattano con l'ausilio dell'associazione di categoria non è trascurabile, attestandosi attorno al 25%. Le stesse caratteristiche, con leggere differenze, in merito ai partecipanti alla contrattazione le possiamo rilevare per le imprese con premio (tab.12): in tale sottoinsieme di aziende, la percentuale di dipendenti che fanno ricorso alle proprie organizzazioni di categoria al momento della stipula del contratto risulta essere superiore di

circa il 10% rispetto a quella ottenuta per il totale delle imprese; parimenti aumenta, seppur in modo lieve, la percentuale di datori di lavoro che fanno ricorso alle associazioni di categoria (31%).

L'interpretazione che si può fornire in merito a questo comportamento è che gli imprenditori preferiscano mantenere una propria autonomia contrattuale e perciò ricorrano raramente all'aiuto delle loro associazioni in sede contrattuale o, come rilevato nel lavoro sull'Emilia Romagna di Fabbri-Melotti-Pini (2000), che qualora le confederazioni di settore intervengano in fase negoziale poi non sottoscrivano l'accordo perché il risultato della contrattazione si discosta troppo dalle loro linee guida. In questo caso l'analisi degli accordi non ci viene in soccorso poiché il dubbio non può essere sciolto se non attraverso risposte dirette date dagli interessati.

Definita la natura dei partecipanti alla contrattazione veniamo alle materie oggetto di accordo.

### 3.2. *Le relazioni industriali*

L'interesse sarà prevalentemente concentrato su quelle caratteristiche che determinano il grado di coinvolgimento dei lavoratori all'interno dell'impresa: commissioni tecniche bilaterali, disponibilità a fornire informazioni con cadenza regolare e consegna dei bilanci d'azienda o di parte di essi alle rappresentanze dei lavoratori (tab.13).

La prima materia di cui analizzeremo la distribuzione è rappresentata dalle *informazioni* che le imprese forniscono con regolare cadenza ai dipendenti e alle organizzazioni sindacali.

Presa in esame per classe dimensionale si può notare una sostanziale omogeneità di comportamento, sebbene risultino due picchi, uno positivo per le imprese con oltre 999 addetti, in quanto all'interno di questa classe esse contrattano modalità informative in percentuale pari al 76,47, ed uno negativo per le imprese di più piccole dimensioni, che stipulano accordi contenente questa materia solo nel 20% dei casi.

Per quel che riguarda le categorie sindacali, sono quelle degli alimentaristi, chimici, e metalmeccanici a contrattare sulle informazioni in percentuali superiori alle medie.

Il territorio di appartenenza, invece, non sembra influire sulla propensione a fornire informazioni. Il comportamento delle imprese con sede legale nel territorio ferrarese o al di fuori di esso risulta essere sostanzialmente omogeneo.

Una seconda materia che rappresenta uno strumento di coinvolgimento dei lavoratori è data dalla presenza di *commissioni tecniche bilaterali*.

L'analisi per classe dimensionale (tab.13), in questo caso, mostra un legame positivo tra dimensione d'impresa e contrattazione sulle commissioni. Le uniche flessioni riscontrabili le troviamo per le aziende con numero di addetti compreso tra le 100 e 249 unità (13,04%) e nelle imprese con 20-49 addetti (6,67%).

L'analisi per categoria sindacale mette in evidenza la stessa distribuzione riscontrata per le informazioni, sebbene le percentuali di imprese che contrattano sulle commissioni tecniche siano inferiori rispetto a quelle che stipulano accordi sulla trasmissione di informazioni. Anche in questo caso, infatti, sono alimentaristi, chimici e metalmeccanici a presentare le quote più elevate di aziende che negoziano la presenza di tali organismi.

L'esame condotto per territorio di appartenenza evidenzia la maggiore propensione a contrattare sulle commissioni tecniche da parte delle imprese fuori regione (56,52%) e fuori provincia (35,14%) piuttosto che per quelle con sede legale nella provincia di Ferrara (13,98%). Questo risultato non fa altro che rispecchiare la distribuzione delle imprese per classe dimensionale che, come già detto, vede quelle di maggiori dimensioni avere la sede fuori provincia o fuori regione e le piccole e medie imprese avere la sede prevalentemente nel territorio di Ferrara.

Un ulteriore elemento trattato collegato al coinvolgimento dei lavoratori è rappresentato dalla *trasmissione dei bilanci aziendali* o di parte di essi alle organizzazioni sindacali. Come si nota (tab.13), questo istituto appare contrattato alquanto raramente. Solo l'11,76% delle imprese vi ricorre.

L'analisi per classe dimensionale evidenzia anche in questo caso una relazione positiva con la dimensione d'impresa, sebbene siano presenti alcune anomalie: ancora una volta si hanno delle flessioni nelle classi con numero di addetti compreso tra 20-49 e 100-249, più una leggera

diminuzione della quota di imprese che contrattano la trasmissione di bilanci per la classe con oltre 999 addetti.

Il dato di maggiore interesse che invece emerge dalla distribuzione per categoria sindacale è che le quote più rilevanti di imprese che stipulano accordi sull'istituto in questione sono quelle del credito (41,67%) e del commercio (18,18%). Inoltre, è da notare che per la categoria degli edili non è mai prevista la trasmissione dei bilanci, così come per i poligrafici.

Per quanto riguarda il territorio di appartenenza, lo stesso comportamento rilevato per le imprese che contrattano sulle commissioni tecniche bilaterali lo si ha anche per l'istituto dei bilanci, ovvero la quota di imprese che stipula accordi sulla trasmissione di questi è maggiore per le aziende fuori regione (26,09%) e per quelle fuori provincia (18,92%), con una notevole flessione per quelle che hanno sede legale in Ferrara (5,38%).

Infine, in merito al sistema di *relazioni sindacali*<sup>4</sup> vediamo che è evidente una relazione positiva con l'aumentare della classe dimensionale, mentre per quanto riguarda le categorie sindacali le quote maggiori di imprese che contrattano su alcuni aspetti del sistema delle relazioni sindacali si trovano concentrate in quelle degli alimentaristi, dei chimici e dei metalmeccanici, esattamente come per la distribuzione delle imprese che negoziano sulle commissioni tecniche bilaterali e sulle informazioni.

### **3.3. Organizzazione del lavoro, orario di lavoro, formazione**

Altre materie che sono utili per individuare la qualità della contrattazione tra lavoratori e loro rappresentanze ed imprese sono: organizzazione del lavoro, orario di lavoro e formazione dei lavoratori.

Innanzitutto, la particolarità più evidente che risulta dall'analisi della tab.13 è che la contrattazione sull'orario di lavoro è decisamente più diffusa (72,55%) rispetto a quella che avviene per l'organizzazione del lavoro (24,84%).

Le caratteristiche salienti rilevabili in merito a queste due materie per quel che riguarda la distribuzione per classe dimensionale sono le seguenti: (a) per l'organizzazione del lavoro abbiamo una sostanziale crescita delle quote di imprese che contrattano tale istituto all'aumentare della classe dimensionale; (b) per l'orario di lavoro, invece, la diffusione della contrattazione è elevata in tutte le classi.

Per quanto riguarda l'analisi per categoria sindacale la quota maggiore di imprese che contrattano sull'organizzazione del lavoro appartiene ai chimici (61,54%), mentre nessuna impresa dei tessili stipula accordi su questo istituto. L'orario di lavoro, invece, è contrattato considerevolmente in tutte le categorie, con picchi decisamente alti per i tessili, (93,33%), per i metalmeccanici, (88,37%), e per la categoria dei trasporti (87,50%). Da questi dati sembra scaturire un deficit di negoziazione per quello che riguarda l'organizzazione del lavoro, materia importante in relazione a mutamenti del sistema retributivo quali per esempio l'introduzione del salario variabile.

L'ultimo aspetto della contrattazione che ci preme analizzare poiché legato strettamente al coinvolgimento dei lavoratori è rappresentato dalla formazione, che è stata suddivisa in formazione negoziata in termini generici e formazione per cui si sono individuati ambiti specifici in sede contrattuale. Quest'ultima è a propria volta divisa in: a) formazione legata a cambiamenti intervenuti nell'organizzazione del lavoro; b) formazione scuola-lavoro; c) formazione sul meccanismo retributivo premiante. Rispetto a lavori precedenti che hanno analizzato lo stesso tema si ricava un dato positivo per il territorio di Ferrara, in quanto l'istituto della formazione è contrattato dal 35,29% delle imprese, contro valori decisamente più bassi riscontrabili nel lavoro di Fabbri-Pini (2000), in cui tale percentuale non supera il 15% e nel lavoro di Bianchi-Crudeli-Fabbri-Pini (2001) sui territori di Parma e Reggio Emilia che ci consegna un valore pari al 21%.

---

<sup>4</sup> All'interno di questa dicitura sono comprese un numero abbastanza ampio di materie oggetto di contrattazione. Escludendo le principali, informazioni, commissioni tecniche e consegna dei bilanci, che meritano un'analisi indipendente, si sono prese in considerazione: rappresentanti sindacali, c.d.f. e altre strutture rappresentative (delegato sociale, contributi sindacali, locali delle RSU/RSA), permessi e aspettative per cariche sindacali e pubbliche, rimborsi e/o contributi, ecc....

La formazione, se analizzata per classe dimensionale, evidenzia una relazione positiva con la dimensione pur se è presente una leggera flessione per imprese aventi tra i 100-249 addetti.

Per le categorie sindacali quelle all'interno delle quali si riscontra una quota maggiore di imprese che stipulano accordi anche sulla formazione sono i chimici (69,23%), il credito (50%) e i metalmeccanici (44,19), mentre è interessante notare che per i tessili non si ha contrattazione su questo istituto né in termini generici, né tanto meno in termini specifici.

Dall'analisi della tab.14 è evidente che la maggior parte delle imprese che prevede un qualche tipo di formazione concorda programmi generici (20,26%), sebbene una non trascurabile quota faccia ricorso anche a processi formativi negoziati nello specifico (15,03%).

Percorsi formativi la cui contrattazione ha un carattere generico sono attuati principalmente nelle imprese medie e medio-grandi (con addetti compresi tra 50-99 e 100-249), che fanno registrare quote di aziende con accordo pari rispettivamente al 33,33% e 34,78%, mentre si nota una interessante flessione all'interno delle realtà produttive di maggiori dimensioni (oltre 999 addetti), in quanto la quota di imprese che ricorre ad una vaga negoziazione su percorsi formativi è pari all'11,76%. Interessanti sono anche i picchi, negativo e positivo, fatti registrare dalle imprese aventi dimensioni intermedie rispetto a quelle considerate ora, in particolare: per la classe avente numero di dipendenti compreso tra le 250 e 499 unità si assiste ad una flessione della quota di imprese che contrattano sulla formazione, mentre per la classe con numero di addetti compreso tra 500-999 unità si ha un nuovo picco (33,33%).

In relazione alle categorie sindacali sono i chimici ed i metalmeccanici a contrattare in misura più frequente, in termini generici, su questo aspetto negoziale con una buona quota di imprese appartenenti anche alla categoria dei trasporti (25%).

A questo punto è utile verificare quali siano le categorie che hanno definito compiutamente gli ambiti formativi. Notiamo, infatti, che sia per quelle dei chimici che del credito si ha una buona definizione in sede negoziale della direzione in cui si muovono i sentieri formativi concordati, con percentuali rispettivamente del 30,77 e del 33,33 di imprese che contrattano impegni specifici sulla formazione. Per i metalmeccanici, al contrario, sebbene vi sia una notevole quota di imprese che stipula accordi sui processi formativi, ben poche ne definiscono gli ambiti in modo preciso (9,30%).

Osservando ora il rapporto esistente tra la specificità della negoziazione sulla formazione e la classe dimensionale individuiamo un legame positivo tra l'aumento della dimensione e la diffusione della contrattazione su precisi ambiti formativi, con il solo comportamento anomalo delle imprese con 50-99 addetti che fanno registrare una flessione all'interno della generale tendenza ora richiamata.

Estendendo l'analisi alla negoziazione di particolari modalità formative è interessante evidenziare che solo un'impresa, appartenente alla categoria dei trasporti, contrae sulla formazione scuola lavoro ed un'altra sola impresa, questa volta appartenente alla categoria degli alimentaristi, stipula accordi sulla formazione connessa al meccanismo retributivo premiante.

L'unico ambito in cui si ha una certa concentrazione di imprese che contrattano in modo specifico sulle modalità di formazione è quello relativo all'organizzazione del lavoro, che fa registrare una quota pari al 13,73% e che, ancora una volta, evidenzia la maggior propensione delle categorie dei chimici e del credito a stipulare accordi su questo istituto.

L'ultima caratteristica da rilevare è che l'effetto dimensionale fa sentire il proprio peso quando si conduce l'analisi per territorio, in quanto, come già ribadito, le imprese di dimensioni maggiori hanno sede fuori provincia o fuori regione. Il fatto che la contrattazione in termini specifici coinvolga soprattutto aziende con sede all'esterno della provincia ferrarese è perciò da attribuire all'effetto dimensionale piuttosto che alla localizzazione territoriale.

E' possibile notare che la contrattazione sulla formazione, soprattutto quella riguardante ambiti precisi sia in misura consistente specifica alla dimensione dell'impresa piuttosto che alla categoria di appartenenza, anche se vi sono dei settori propensi a negoziare in modo specifico sui percorsi formativi.

### **3.4. Una sintesi**

Nel complesso la qualità della contrattazione non risulta molto elevata sia in merito al coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni che riguardano il processo produttivo, in particolare l'organizzazione del lavoro e la consegna dei bilanci o di parte di essi alle rappresentanze dei lavoratori, sia per quel che riguarda la presenza di commissioni tecniche bilaterali, che si possono configurare come utili strumenti di confronto tra le parti. Tuttavia, resta da notare il fatto che modalità informative strutturate sono previste nel 46,41% delle aziende di riferimento, una quota non trascurabile sebbene ci si potrebbe attendere di più data l'importanza della materia, che costituisce una base favorevole alla creazione di un clima di fiducia tra le parti. Inoltre, se la formazione appare contrattata in modo significativamente più elevato rispetto ai valori ricavati in altri lavori, rimane tuttavia un notevole deficit in termini di politiche negoziate da parte delle imprese volte ad aumentare le competenze delle proprie maestranze. Questo deficit potrebbe essere colmato intensificando la contrattazione su modalità specifiche della formazione, situazione che sembra ancora lontana dal realizzarsi nel territorio ferrarese.

## **4. Alcuni istituti retributivi tradizionali nella contrattazione di secondo livello**

La nostra analisi ha riguardato, sotto il profilo degli istituti retributivi, non solo il premio variabile, che, come abbiamo già notato, è presente nel 65,36% delle imprese considerate (tab.6), ma anche sistemi retributivi di tipo tradizionale sia reversibili che irreversibili come mostrato in tab.15.

Il risultato che immediatamente colpisce è il discreto numero di imprese che stipulano accordi sugli istituti retributivi tradizionali presi in esame. Il 38,57% delle imprese, ovvero circa un terzo di esse, contratta su tali materie. L'elemento più diffuso risulta essere il premio di produzione con una quota di 11,11% di aziende che lo contrattano, seguito dall'una tantum, con il 9,15%.

Passando all'analisi per classe dimensionale non si riscontrano comportamenti significativi se non che nelle imprese di piccole dimensioni la contrattazione sugli elementi retributivi considerati è assente, se si escludono quote minime di aziende con 1-19 addetti che contrattano sul premio di produzione, sul super minimo e sull'una tantum. La maggiore quota di imprese che negoziano elementi retributivi irreversibili in cifra fissa sembra concentrarsi all'interno della classe dimensionale che fa registrare un numero di dipendenti compresi tra le 250 e le 499 unità (E). L'una tantum, invece, è l'unico istituto la cui contrattazione sembra palesare una relazione positiva con la dimensione d'impresa.

Per quanto riguarda l'analisi per categoria sindacale, il credito evidenzia su tutta la gamma di istituti retributivi considerati, un maggior numero di imprese che negoziano. D'altro canto, vediamo che sono le aziende appartenenti alle categorie dei metalmeccanici e degli edili che fanno registrare una maggiore propensione a contrattare sul premio di produzione, con quote rispettivamente del 25,58% e 22,22%, mentre in termini di premio di produttività è ancora il credito a spuntare la percentuale più elevata. Quest'ultima, inoltre, è l'unica categoria che fa registrare un certo numero, per quanto esiguo, di imprese che contrattano la retribuzione base (16,67%), gli adeguamenti automatici (16,67%) e il salario di anzianità (25,00%).

In conclusione, dunque, sono le categorie del credito, degli edili e dei metalmeccanici che mostrano la maggior diffusione di imprese che stipulano accordi sulle modalità retributive in cifra fissa, mentre le altre categorie concedono decisamente pochi aumenti retributivi sotto forma di premi tradizionali (premio di produzione, premio di produttività), di una tantum o di salario aziendale.

## **5. Caratteristiche della contrattazione in imprese con premio e senza premio**

Passiamo ora all'esame delle caratteristiche della contrattazione decentrata considerando distintamente le imprese con premio e senza premio. Prenderemo in considerazione le tabb.16-23.

### **5.1. Le relazioni sindacali**

Dall'analisi della tab.16 emergono considerevoli differenze tra aziende che contrattano anche meccanismi retributivi premianti e quelle che non lo fanno. Anzitutto, le materie che contribuiscono ad aumentare la qualità del rapporto tra le parti ed a creare una maggiore fiducia reciproca (modalità di trasmissione delle informazioni strutturate, consegna dei bilanci, presenza di commissioni tecniche bilaterali, negoziazione chiara e ben definita di altre materie che connotano il sistema di relazioni sindacali) sono contrattate in misura preponderante nelle imprese con premio piuttosto che in quelle senza meccanismo premiante.

Esaminando le *informazioni* notiamo che sono contrattate nel 59% delle imprese con premio , mentre solo il 22,64% di quelle che non hanno il premio contrattano anche sulle modalità strutturali di trasmissione delle informazioni.

Dello stesso tenore, se non addirittura con uno sbilanciamento più consistente, sono i risultati che si ricavano (a) dall'analisi delle *relazioni sindacali*, da cui troviamo che la percentuale di imprese con premio che contratta su tale istituto è del 41% mentre la corrispondente percentuale per quelle senza premio scende al 9,43%, (b) dall'analisi della *consegna dei bilanci*, che è prevista nel 18% delle imprese con premio mentre è addirittura assente nelle imprese che non hanno il premio variabile, (c) da quella sulle *commissioni tecniche bilaterali*, dove le aziende con meccanismo retributivo variabile fanno registrare una quota pari al 18% contro una corrispondente percentuale dell'1,89% delle imprese senza premio.

### **5.2. Organizzazione del lavoro, orario di lavoro, formazione**

Altri aspetti che possiamo considerare in modo comparativo sono l'organizzazione del lavoro, l'orario di lavoro e la formazione (tab.17).

Per quanto riguarda la prima materia notiamo che le quote di imprese col premio che contrattano i vari aspetti organizzativi sono decisamente superiori rispetto a quelle senza premio. Lo stesso risultato si ricava anche in materia dell'orario di lavoro, sebbene in questo caso anche le imprese senza premio contrattano le diverse modalità di orario in percentuali non trascurabili.

Sotto il profilo della formazione notiamo ancora un deciso sbilanciamento del numero di imprese che stipulano accordi su percorsi formativi a favore di quelle con premio. In questo caso, infatti, ben il 27% delle aziende con meccanismo retributivo premiante contratta la formazione in termini generici a fronte di un 7,55% di imprese senza premio. Emerge, tuttavia, anche all'interno dell'insieme di imprese con premio il medesimo dato già riscontrato nell'analisi sul totale di imprese che contrattano i sistemi formativi, ovvero appare maggiore il numero di quelle disposte a negoziare in termini generici sulla formazione rispetto alla quota di imprese che si impegnano a definire in modo specifico le modalità formative. Occorre evidenziare un ultimo dato che avevamo già rilevato in precedenza e cioè che la grande maggioranza delle aziende che negoziano specifici ambiti lo fanno in relazione all'organizzazione del lavoro.

### **5.3. Altre materie**

In materia di costituzione del rapporto<sup>5</sup> troviamo ancora una volta che, qualora gli elementi che ne vanno a definire il contenuto siano contrattati, sono le imprese col premio che negoziano in misura maggiore. Solo in materia di assunzioni troviamo una percentuale simile di imprese con premio e senza premio che negoziano (22% circa). Infine, se si considera la contrattazione in merito all'ambiente di lavoro e alla tutela della salute e alle mansioni e qualifiche dei dipendenti le percentuali di aziende con premio che contrattano questi rispettivi istituti sono pari al 69% e al 47% contro percentuali di gran lunga più basse per le imprese senza premio, che si attestano rispettivamente al 15,09% e al 13,21% .

Il dato generale che emerge dall'analisi comparata è la migliore qualità della contrattazione, o meglio dei rapporti fra le parti, che inevitabilmente si riflette sul momento contrattuale, presente nelle imprese che hanno introdotto il meccanismo retributivo premiante.

Alla base di questo risultato possono esservi due ragioni, come già ipotizzate nel lavoro di Fabbri-Nosvelli-Pini (2001): a) nel momento in cui si adotta il premio può non essere sufficiente stabilire la quota economica da erogarsi e le connesse modalità, ma occorre introdurre tutta una serie di altre regole ed istituti che consentano una efficace gestione del premio e che possiedano caratteristiche partecipative; b) le imprese che decidono di utilizzare meccanismi retributivi premianti possono essere quelle all'interno delle quali il clima aziendale mostra caratteristiche partecipative e, perciò, il premio si configura come un ulteriore elemento di partecipazione teso ad aumentarne il livello.

### **5.4. Istituti retributivi e indennità**

Per quel che concerne la contrattazione di altri istituti retributivi e delle indennità, si riscontra un comportamento non dissimile da quello rilevato sinora.

Tenendo in debito conto che le quote di imprese che negoziano queste materie sono alquanto scarse, le percentuali maggiori le fanno registrare le aziende con premio. Tale situazione sembra una caratteristica peculiare della provincia di Ferrara, in quanto dall'analisi svolta nei lavori più volte citati sull'Emilia Romagna e sui territori di Parma e Reggio Emilia, emerge che le imprese senza premio stipulano accordi su istituti retributivi tradizionali in misura maggiore rispetto a quelle che hanno introdotto il salario variabile. Gli unici dati coerenti con i lavori precedenti riguardano la contrattazione sulla mensa dove le imprese senza meccanismo retributivo premiante fanno registrare una quota pari all'11,32% contro la rispettiva percentuale del 9% di quelle col premio.

Un dato interessante si registra in merito alla stipulazione di accordi su compensi reversibili in cifra fissa, ovvero sull'una tantum. In questo particolare caso, infatti, la quota di imprese con premio che contratta tale istituto è di molto superiore a quella delle imprese senza premio (13% contro appena l'1,89%).

Si può concludere che nel periodo considerato all'interno delle aziende del ferrarese convivono ancora istituti retributivi tradizionali accanto ai più innovativi meccanismi di flessibilità salariale, convivenza forse dettata dal persistere di tendenze conservative riguardanti sia le aziende che le rappresentanze sindacali dei lavoratori.

Da notare, infine, la quota non irrilevante di imprese che contrattano altri benefici, sia tra le aziende con salario variabile sia tra quelle senza, come compensi per i propri dipendenti. Sottolineiamo però il fatto che all'interno di questa categoria sono stati compresi tutti quegli istituti premianti che non trovavano altra collocazione.

### **5.5. Una sintesi**

---

<sup>5</sup> Alcune delle materie che definiscono i termini della costituzione del rapporto tra le parti sono, secondo la classificazione del CNEL: diritti e obblighi delle parti, contratti a termine, contratti part-time, altri contratti atipici, ecc..

La conclusione che si può trarre è che qualora le imprese adottino l'istituto del premio variabile fanno una contrattazione più ricca, coinvolgendo un numero piuttosto elevato di istituti, mentre quelle senza premio si limitano a contrattare su poche materie senza che si presenti l'esigenza di sopperire alla mancata introduzione di sistemi retributivi variabili con una più intensa contrattazione su altri elementi retributivi tradizionali. Inoltre, la convivenza tra istituti retributivi in cifra fissa e premio variabile fa ipotizzare una sorta di complementarità tra di essi. Detta complementarità probabilmente deriva da richieste delle rappresentanze sindacali che possono utilizzare gli elementi retributivi in cifra fissa come correttivi qualora le performances d'impresa non consentano il raggiungimento degli obiettivi previsti in sede contrattuale. Infine, anticipando un risultato che viene riportato nei prossimi paragrafi, si può pensare che gli elementi retributivi non variabili siano oggetto di accordo anche nelle imprese con premio per tutelare i lavoratori da quella parte di rischio che le imprese sembrano desiderose di trasferire su di loro, compensando eventuali valori bassi del premio qualora non venissero raggiunti gli obiettivi concordati.

### ***5.6. Contrattazione nelle imprese con e senza premio suddivise per classe dimensionale, categoria sindacale e territorio***

Nelle tabb.18-23, all'interno di ciascuna classe dimensionale, categoria sindacale e territorio si è costruita la distribuzione delle imprese con e senza meccanismo retributivo premiante che contrattano sulle materie che concorrono a definire il livello della qualità dei rapporti tra le parti. Partendo dal dato già ricavato in precedenza, ovvero dal fatto che le imprese con premio mostrano senza dubbio una migliore qualità della contrattazione rispetto a quelle senza premio, cerchiamo ora di definirne più precisamente le caratteristiche distributive in termini della distinzione per dimensione, categoria sindacale e territorio, ora menzionata.

#### ***5.6.1. Variabile dimensionale, di categoria sindacale d'appartenenza e di territorio sulle relazioni sindacali***

Innanzitutto, dalla tab.18, emerge ancora una volta un effetto dimensionale positivo se si considerano le imprese con premio rispetto a tutte le materie oggetto di contrattazione prese in esame. Se però ci si riferisce alle aziende senza salario variabile il comportamento cambia, in quanto all'aumentare della dimensione non si registra più un incremento del numero di imprese che contrattano gli istituti considerati. Tra i risultati maggiormente significativi notiamo che per quanto concerne l'istituto dalla commissione tecnica bilaterale solo un'impresa senza premio, con oltre 999 addetti, ne prevede la presenza, mentre è assente in tutte le altre classi dimensionali se si considerano esclusivamente le aziende sprovviste di meccanismo retributivo variabile.

In relazione alle categorie sindacali di appartenenza, si nota che sono le imprese con premio degli alimentaristi, dei chimici e dei metalmeccanici a mostrare la maggiore propensione a negoziare sulla questione delle informazioni. Riguardo la consegna dei bilanci, come già osservato in precedenza, sono solo le aziende del credito che fanno rilevare una disponibilità non trascurabile in materia. Infine, le specificità di categoria rilevate in merito alla negoziazione sulla presenza di commissioni tecniche bilaterali fanno registrare di nuovo una maggiore propensione alla contrattazione su tale istituto, nelle imprese con premio, tra le aziende appartenenti agli alimentaristi, ai chimici ed ai metalmeccanici.

Per quel che riguarda altre materie costituenti il sistema di relazioni sindacali (escludendo cioè informazioni, commissioni tecniche bilaterali e consegna dei bilanci), tra le aziende di piccole dimensioni e senza premio nessuna ricorre alla negoziazione su di esse, così come per le imprese con numero di addetti compreso tra le 500 e le 999 unità.

#### ***5.6.2. Variabile dimensionale, di categoria sindacale d'appartenenza e di territorio su: organizzazione del lavoro, orario di lavoro, formazione***

Prendendo in esame la negoziazione sull'organizzazione del lavoro e sull'orario (tabb.18-20), vediamo che per la prima materia non si registra nemmeno una singola azienda di piccole dimensioni che la contratti, mentre per la seconda non solo vi è una percentuale consistente di piccole imprese che vi ricorre, ma addirittura è più diffusa tra le aziende senza premio (40%) rispetto a quelle col premio (16%).

Proseguendo l'analisi attraverso la distinzione per categorie si può inferire che in quelle del credito, insieme ai chimici, ai metalmeccanici ed agli alimentaristi si registra ciò che sembra una migliore qualità della contrattazione. Ciascuna categoria, d'altronde possiede le proprie peculiarità: per la prima, vediamo che considerevole risulta la diffusione delle imprese che consegnano i bilanci rispetto alle altre; per la seconda e per la terza, elevate sono le quote di imprese che contrattano sulla formazione e sull'orario, tenendo presente che per i metalmeccanici sono solo le imprese con premio che forniscono bilanci, istituiscono commissioni e contrattano sull'organizzazione del lavoro; per la quarta, si ha una sostanziale omogeneità nella distribuzione delle imprese tra le materie considerate.

All'opposto si collocano le categorie dei tessili e dei trasporti per le quali i risultati derivanti dall'analisi condotta portano a ritenere che peggiore sia la qualità della contrattazione rispetto alle altre per almeno due ordini di motivi: innanzitutto, in generale, per entrambe le due categorie citate la percentuale di imprese che effettua la contrattazione sugli istituti considerati è inferiore rispetto a quanto si registra per le altre; in secondo luogo, le uniche percentuali in linea con le tendenze segnalate per le altre categorie riguardano l'organizzazione del lavoro e l'orario di lavoro, mentre le materie che possono connotare in termini più specifici in senso partecipativo il clima aziendale rimangono pressoché estranee alla contrattazione.

Dalla tab.20 si rileva che per l'insieme di imprese con sede nel sistema locale di Ferrara si concentra l'effetto dimensionale delle piccole e medio-piccole imprese, per l'insieme di quelle con sede fuori provincia ma entro i confini regionali delle medie e medio-grandi aziende, e delle grandi imprese per il gruppo di unità produttive con sede fuori regione. Più consistente, infatti, risulta la percentuale di imprese senza premio appartenenti alla provincia di Ferrara che contrattano sugli istituti presi in esame, in quanto maggiore è la loro numerosità in detto ambito territoriale, rispetto alle quote di aziende senza meccanismo retributivo premiante, che contrattano, situate fuori dal territorio ferrarese. D'altra parte, sempre nella provincia di Ferrara, per tutte le materie è inferiore la percentuale di imprese con premio che negoziano se messe a confronto con quelle delle aziende aventi sede fuori provincia o fuori regione.

Passando alla formazione, tabb.21-23, oltre all'andamento positivo della negoziazione su di essa all'aumentare della dimensione, possiamo evidenziare un ulteriore dato: le imprese senza premio che stipulano accordi sulla formazione sono in numero esiguo e quando lo fanno prevedono sistematicamente modalità formative con impegno generico. Il totale complessivo delle imprese con premio che contratta sulla formazione risulta, infatti, pari al 32,65% a fronte della corrispondente percentuale di imprese senza premio pari al 2,61%. Questo comportamento si rileva generalmente diffuso per tutte le classi dimensionali, senza evidenti eccezioni, sebbene all'aumentare della dimensione cresca la propensione delle aziende a contrattare su specifiche modalità formative.

Passando all'analisi per categoria sindacale vediamo che all'interno di quelle in cui si contratta maggiormente la formazione (chimico, metalmeccanico, credito), la quasi totalità delle imprese ha il premio variabile. In particolare per il credito tutte le aziende col premio contrattano su questo elemento, mentre è nulla la quota di quelle senza premio che si accorda su ambiti specifici. La stessa situazione si verifica per la categoria dei trasporti, del commercio e per gli edili, in cui non vi sono imprese senza premio che contrattano sulla formazione. L'unica categoria, all'interno della quale si rileva una discreta diffusione di imprese che negoziano su tale materia, anche se sprovviste di meccanismo retributivo premiante, è quella dei chimici, con una quota pari al 15,38%. Va sottolineato però che ben il 53,85% delle imprese chimiche col premio contratta sulla formazione, per cui il *gap* con quelle senza meccanismo premiante è pur sempre evidentissimo.

La distribuzione delle imprese per territorio presente in tab.23 rafforza quanto detto finora e riflette l'effetto dimensionale già evidenziato. Tuttavia, un commento interessante può essere svolto a proposito della distribuzione delle imprese in termini di contrattazione generica o specifica sulla formazione.

Per le imprese del ferrarese si ha una maggiore diffusione di impegni contrattuali generici in termini di formazione per i dipendenti (17,20% ) piuttosto che di accordi su ambiti formativi precisi (4,30%). Per le imprese con sede legale fuori provincia e fuori regione la situazione si capovolge: tra le imprese con premio che contrattano sulla formazione si rileva una diffusione maggiore di aziende che preferiscono stipulare accordi con impegni precisi sui percorsi formativi.

Le conclusioni che si possono trarre non sono dissimili da quelle ricavate al termine del paragrafo precedente. Una nota supplementare che si può aggiungere sta nel fatto che si sono poste in evidenza delle peculiarità interne a ciascuna classe dimensionale o a ciascuna categoria sindacale, facendone risaltare le caratteristiche positive o negative in termini di qualità della contrattazione effettuata.

## **6. Contrattazione sulle diverse tipologie di flessibilità rilevate**

Per intraprendere l'analisi sulle flessibilità occorre ritornare alle tabb.13-14 e tabb.16-17, poiché esse registrano la distribuzione delle imprese in base alla contrattazione su gran parte delle materie che vanno a costituire le diverse forme di flessibilità a cui si farà riferimento e già richiamate nel capitolo precedente: “*a) flessibilità numerica; b) flessibilità temporale; c) flessibilità funzionale; d) flessibilità organizzativa; e) flessibilità organizzativa-funzionale; f) flessibilità negoziale; g) flessibilità retributiva (collettiva, collettiva e individuale, solo meccanismo retributivo premiante)*” (Fabbri-Nosvelli-Pini, 2001, p.258).

La nostra analisi parte dalla rilevazione delle imprese che hanno contrattato almeno una materia legata a ciascun tipo di flessibilità (tab.25). Nella costruzione della tabella considerata si è operata una distinzione tra imprese con e senza premio per individuare le diverse caratteristiche della contrattazione in merito alle materie di interesse nei rispettivi gruppi. Il dato principale che emerge con immediata evidenza è che le imprese con premio sottoscrivono più diffusamente accordi sugli elementi contrattuali legati a qualsivoglia tipo di flessibilità che si consideri. In particolare gli scarti maggiori si rilevano a proposito dei due meccanismi di flessibilità retributiva (collettiva e collettiva e individuale) e per quelle organizzativa, organizzativa-funzionale e negoziale.

Per quanto concerne le flessibilità retributive il divario percentuale può essere spiegato alla luce del fatto ovvio che le aziende con premio contrattano sul meccanismo retributivo premiante. Quest'ultimo fa parte delle componenti che vanno a connotare le flessibilità retributive considerate, quindi risulta plausibile che la quota percentuale sia più elevata rispetto alle altre forme, quando in base alla distinzione tra imprese con e senza salario variabile si considerino le prime.

Scendendo nel dettaglio (tabb.16-17) per quanto riguarda la forma di flessibilità organizzativa vediamo che la diffusione delle imprese che contrattano sugli elementi che definiscono tale flessibilità è nettamente superiore tra quelle col premio, infatti, le percentuali di aziende che ne definiscono contrattualmente l'introduzione sono pari al 16% per i cambiamenti organizzativi, al 10% per le innovazioni tecnologiche, al 10% per gli appalti, al 2% per il rapporto con i clienti e per il telelavoro, contro percentuali che non superano il 5% per le imprese senza premio. Altri due elementi che rientrano nella definizione della flessibilità organizzativa, cioè formazione specifica e contrattazione sull'ambiente di lavoro e la tutela della salute dei dipendenti, mostrano scarti ancora maggiori: per la prima abbiamo che il 23% delle imprese col premio ne prevede l'introduzione contro nessuna delle aziende senza salario variabile; per la seconda la quota percentuale sale al 69% nelle imprese con meccanismo retributivo premiante per scendere ad un ben più modesto 15,09% nelle imprese senza premio.

In merito alla tipologia di flessibilità organizzativa-funzionale, tra gli elementi che ne vanno a connotare le caratteristiche, oltre a quelli presenti nella flessibilità precedente, abbiamo la gestione degli organici, le mansioni e qualifiche dei dipendenti e gli ambiti specifici del sistema formativo. Anche in questo caso si possono notare quote maggiori di imprese che negoziano su tali questioni all'interno del gruppo che adotta meccanismi retributivi premianti.

Infine, per la flessibilità negoziale si registra una buona diffusione di imprese che negoziano su temi che ne vanno a definire la costituzione (informazione, consegna dei bilanci, commissioni tecniche bilaterali, relazioni sindacali e diritti e obblighi delle parti).

I medesimi risultati sono evidenti anche analizzando la tab.24 in cui vengono riportati gli indici di flessibilità. Tuttavia, questa tabella ci consegna un ulteriore dato: la scarsa diffusione di flessibilità che non siano quella retributiva collettiva, quella temporale e quella negoziale, le quali fanno registrare indici relativamente elevati (rispettivamente: 0,208; 0,195; 0,234). In particolare è possibile notare come la flessibilità numerica<sup>6</sup> sia la meno diffusa, facendo registrare un indice pari a 0,076, oltre ad avere la percentuale più bassa di imprese che contrattano una delle materie negoziali collegate ad essa: 41,18%. Dalla tab.17 emerge, infatti, quanto poco frequente sia la contrattazione delle imprese in merito ai contratti a termine (16,34%), al part-time (15,69%), all'apprendistato e tirocinio (0,65%), alle assunzioni (22,22%), sino ad arrivare a nessuna azienda che contratta altre particolari forme di contratti di assunzione.

Una prima conclusione a cui si perviene dall'analisi appena svolta è in linea con quanto affermato in precedenza in merito alla migliore qualità della contrattazione nelle imprese con premio. Inoltre, possiamo affermare che le caratteristiche più innovative presenti negli accordi (cambiamenti organizzativi, introduzione di nuove tecnologie, telelavoro, lavoro a domicilio, gestione degli orari e dei turni, appalti, formazione su ambiti specifici) sono associate alla contrattazione sui meccanismi retributivi premianti.

Un altro passo dell'analisi in merito al tema delle flessibilità sta nel cercare eventuali relazioni tra le sue varie forme e tra esse ed alcuni elementi del meccanismo del premio variabile, come indicato nelle tabb.26-28.

Nella prima tabella (tab.26), dove è considerato il totale delle imprese, sono evidenti alcune forti, e perciò interessanti, relazioni tra le varie forme di flessibilità. Innanzitutto, notiamo che i legami più robusti si riscontrano tra le tipologie di flessibilità non retributive ed in particolare tra numerica, funzionale, organizzativa, organizzativa-funzionale e negoziale. Quest'ultima registra i più forti legami con le flessibilità organizzativa ed organizzativa-funzionale, con indici di correlazione pari a 0,60 e 0,54. D'altra parte la funzionale evidenzia i suoi più stretti legami con le flessibilità numerica ed organizzativa.

Inoltre, i rapporti più deboli che le forme di flessibilità retributiva mostrano sono in relazione alle seguenti tipologie non retributive: numerica, temporale e funzionale. Sul versante opposto si collocano i restanti tipi di flessibilità non retributiva che, pur non facendo registrare gradi di correlazione elevati con quelle retributive, mettono in luce l'esistenza di un certo legame con queste ultime.

Un tale risultato viene meno se si considera la distribuzione degli indici di correlazione per le sole imprese con premio. Nella tab.27, infatti, è evidente il legame esistente tra i diversi tipi di flessibilità non retributiva, mentre risulta meno robusto quello esistente tra essi e le flessibilità di carattere retributivo.

La tendenza che è possibile riscontrare ci porta ad affermare che se da un lato le imprese utilizzano la contrattazione per governare in modo congiunto diverse tipologie di flessibilità non retributive, in particolare nelle imprese con premio, dall'altro emerge che l'introduzione del meccanismo retributivo premiante non sembra essere collegato ad esse.

Vediamo, quindi, in dettaglio quali sono le correlazioni tra aspetti del meccanismo del premio variabile e le forme di flessibilità considerate.

Anzitutto, possiamo notare come siano le flessibilità organizzativa, organizzativa-funzionale e negoziale a mostrare la frequenza più elevata di correlazioni significative. In particolare sono da evidenziare quelle con l'indice sintetico di suddivisione del rischio, col peso degli indicatori del III gruppo, con la presenza congiunta di indicatori del I e II gruppo e con la numerosità degli indicatori stessi, sia perché elevate, sia perché fatte registrare da tutte e tre le tipologie.

Anche le altre forme di flessibilità evidenziano un numero considerevole di correlazioni significative con alcune delle materie che connotano il meccanismo retributivo premiante.

---

<sup>6</sup> Occorre sottolineare che il tipo di flessibilità numerica presa in esame è solo quella in entrata, riguardante le assunzioni. Infatti, l'analisi degli accordi riguarda esclusivamente quelli di carattere integrativo e gestionale tralasciando quelli stipulati a scopo difensivo.

Tuttavia, si nota che la flessibilità numerica non registra significative correlazioni con alcuna materia a contenuto partecipativo connessa al premio, se non con la quota massima potenziale erogabile. Si può perciò ipotizzare che sembra non esservi spazio per l'affiancarsi di una contrattazione sulla flessibilità del personale, potenzialmente conflittuale, ad elementi del premio che configurino un maggiore coinvolgimento dei dipendenti e quindi prospettino il superamento di eventuali conflitti.

In conclusione, il dato rilevante che possiamo trarre dallo studio delle tabb.26-28 è che se da un lato risultano scarse correlazioni tra flessibilità retributive e non, dall'altro se ne registrano di significative tra le flessibilità non retributive ed alcune modalità del premio.

Tuttavia, è da notare che queste ultime non sono testimonianza di una sistematica negoziazione improntata a collegare alcune tipologie di flessibilità non retributiva al meccanismo retributivo premiante. Al contrario, ciò che si può ipotizzare è che la contrattazione sul salario variabile e quella sulle materie che definiscono le forme di flessibilità non retributiva seguano percorsi separati. L'ipotesi che si può avanzare è che il premio non sia ancora considerato come elemento da inserire in strategie unitarie, ma venga percepito dalle parti come strumento a se stante, al quale dedicare modalità specifiche in sede contrattuale.

Comunque, si può ritenere che l'esistenza di un clima favorevole tra le parti che conduce alla contrattazione su un ampio ventaglio di materie, non ultime quelle che connotano le varie tipologie di flessibilità, possa favorire l'introduzione di meccanismi retributivi premianti. Questi ultimi, a loro volta, richiedono, per essere gestiti correttamente, una ulteriore negoziazione su elementi che accrescono il livello di coinvolgimento dei dipendenti. In tal modo si potrebbe creare una sorta di circolo virtuoso che segua la direzione di un accrescimento dei momenti partecipativi dei lavoratori.

## **7. Modalità del premio**

Questo paragrafo sarà dedicato, dopo aver messo in evidenza alcune particolarità della contrattazione sul premio, all'esame delle modalità con cui esso si presenta negli accordi presi in considerazione.

In primo luogo segnaliamo alcune caratteristiche di ordine generale, che in breve ci fanno comprendere come si è svolta la contrattazione sul premio negli anni di riferimento. Esse sono rappresentate da: l'una tantum integrativa, introdotta in relazione al premio di risultato, che risulta scarsamente diffusa (8%); il rinnovo del premio, anch'esso scarsamente diffuso, sia in termini di sostanziali modifiche apportate (rinnovo sostitutivo), sia in termini di eventuali integrazioni introdotte al meccanismo premiante (rinnovo integrativo); i meccanismi premianti con clausole di rinvio ed il rinvio dell'introduzione del premio stesso. Il risultato che si ricava è che non vi è stata un'intensa rinegoziazione in materia di salario variabile tesa a migliorarne e ridefinirne le caratteristiche. Tuttavia, un risultato confortante proviene dal dato che mostra quante imprese abbiano deciso di cancellare il premio dopo averlo introdotto: la percentuale è infatti pari allo 0. Anche il numero complessivo di imprese che scelgono di rinviare l'introduzione del sistema salariale variabile è decisamente esiguo (8). Ciò sta a significare che l'istituto premiante deve avere riscontrato pareri favorevoli sia da parte delle imprese che da parte dei lavoratori e delle loro rappresentanze.

Altre caratteristiche generali della contrattazione sulle imprese con premio sono state già analizzate all'inizio del capitolo per descrivere in termini sintetici alcuni aspetti del database. Abbiamo visto per esempio quali siano le categorie sindacali e le classi dimensionali per le quali si ha una maggiore frequenza di aziende che stipulano accordi su meccanismi retributivi premianti, così come si è posto in luce quale sia il diverso grado di partecipazione delle associazioni di rappresentanza dei lavoratori e dei datori di lavoro al momento della contrattazione. Un ulteriore esame che ha riguardato il campione di imprese è stato poi finalizzato alla ricerca di quale fosse la qualità dei rapporti tra la parti, svolgendo un'analisi comparata per evidenziare le differenze esistenti tra le aziende senza premio e quelle col premio.

Il risultato ottenuto conduce ad affermare che nelle imprese che hanno introdotto il salario variabile si ha un clima partecipativo molto superiore rispetto alle altre, quindi si sta percorrendo il

sentiero indicato dall'accordo del luglio 1993 che auspicava un aumento del coinvolgimento dei dipendenti, benché la strada da percorrere sembri ancora molto lunga.

Passiamo ora all'esame delle singole componenti che forniscono un quadro dettagliato del meccanismo premiante.

### **7.1. *Periodo di validità dell'accordo***

In relazione ad un eventuale allineamento del comportamento delle imprese in sede contrattuale con quanto stabilito nel patto tra le parti sociali del 1993 esaminiamo, con la tab.IV.30, la prima modalità del premio: la durata dell'accordo.

La tendenza generale che emerge è rappresentata dalla propensione delle parti a stipulare accordi di durata quadriennale (59%) o triennale (14%). Non trascurabile risulta anche la percentuale delle imprese per le quali non è indicata la durata dell'accordo (18%).

Tuttavia possiamo affermare che il comportamento riscontrato risulta coerente con lo spirito del protocollo del 23 luglio 1923, che invita le parti a cercare una più forte stabilizzazione delle relazioni industriali. Quando il periodo di validità della maggioranza degli accordi si mostra lungo quanto quello fatto registrare nella provincia di Ferrara, significa che le parti vincolano i rispettivi comportamenti ai contenuti siglati in sede contrattuale per considerevoli archi di tempo. In tal modo la stabilità delle relazioni dovrebbe essere, almeno in via teorica, assicurata.

Tuttavia, alcune differenze emergono se si considerano le distinte categorie sindacali. Quella del credito, per esempio, evidenzia una maggiore propensione rispetto alle altre a siglare accordi di durata annuale e biennale, ricontrattando più frequentemente le modalità del premio variabile. Da un tale comportamento si potrebbe essere indotti a ritenere che le imprese del credito abbiano una preferenza più accentuata, rispetto a quelle delle altre categorie, ad introdurre sistemi di suddivisione del rischio. Tra le altre categorie, invece, sono gli alimentaristi, i metalmeccanici e gli edili che contrattano meno frequentemente (accordi quadriennali) registrando percentuali rispettivamente del 61,11%, del 78,38% e del 71,43%.

L'analisi per dimensione, d'altra parte, ci porta ad affermare che sono le piccole aziende a siglare gli accordi di più breve durata, sebbene anche tra le imprese con numero di addetti compresi tra le 100 e 249 unità ve ne sia l'11,76% che contratta con cadenza annuale.

### **7.2. *Finalità***

La distribuzione delle finalità presenti negli accordi è mostrata nella tab.31

Innanzitutto si nota che nel 46% degli accordi delle imprese di riferimento non è prevista nessuna finalità esplicita in seguito all'introduzione del salario variabile.

In secondo luogo gli obiettivi presenti in maggior numero sono indicati nell'aumento della produttività o della produzione aziendale (33%) e nella competitività (23%); le finalità meno previste riguardano in ordine decrescente obiettivi di qualità (21%), redditività (18%), partecipazione (13%).

Passando all'analisi per categorie sindacale possiamo rilevare alcune significative propensioni in merito alla esplicitazione degli obiettivi del premio. Gli alimentaristi prediligono indicare finalità di redditività, mentre chimici commercio ed edili sono maggiormente propensi ad indicare finalità collegate alla produttività. Alla ricerca di maggiore competitività sono volti soprattutto chimici ed edili, mentre a prediligere la qualità sono ancora gli edili ed i metalmeccanici. Infine, obiettivi di partecipazione, decisamente poco diffusi, si riscontrano solo tra le imprese dell'alimentare (27,78%), quelle metalmeccaniche (18,22%) e nella categoria dei chimici (10%).

Un'ultima considerazione può essere fatta in merito a quali siano le categorie sindacali che fanno ricorso più frequentemente all'esplicitazione degli obiettivi: gli alimentaristi, col 27,78% di imprese che non indica esplicitamente finalità e i chimici, che non prevedono obiettivi solo nel 30% dei casi.

Per quel che riguarda l'analisi fondata sulla distinzione delle aziende in classi dimensionali non si riscontrano particolari specificità. Infatti, la distribuzione delle imprese per ciascuna finalità è sostanzialmente omogenea tra tutte le classi. Nessun legame, né positivo né negativo, si registra tra la quota di imprese che ricorrono all'utilizzo di esplicite finalità e l'aumentare del numero di addetti. Neppure per quanto riguarda l'obiettivo di partecipazione si evidenziano relazioni precise con la dimensione, benché ci si potrebbe attendere un ricorso più diffuso in sede contrattuale all'indicazione di finalità che prevedono il coinvolgimento dei dipendenti, nelle imprese di maggiori dimensioni, in virtù di quanto detto in precedenza sulla migliore qualità del clima aziendale che le contraddistingue.

Nel prossimo paragrafo, dove vengono esaminati gli indicatori e la loro distribuzione, prenderemo nuovamente in considerazione la distribuzione degli obiettivi per rilevare eventuali incoerenze tra indicatori utilizzati e finalità espresse ed il corretto "dimensionamento" degli obiettivi stessi.

### **7.3. Indicatori utilizzati**

Dalle tabb.32-33e relativi grafici (Graf.12-14) ricaviamo indicazioni importanti su una fondamentale modalità dei meccanismi retributivi premianti: gli indicatori utilizzati per legare la quota variabile del premio alla performance d'impresa.

Nella prima tabella si pone attenzione alla distribuzione delle imprese che prevedono la presenza di almeno uno degli indicatori del I, II o III gruppo, le quote di imprese che utilizzano esclusivamente in modo congiunto indicatori del I e II gruppo, la percentuale di imprese che hanno introdotto il premio variabile senza far ricorso ad alcun indicatore.

L'esame, anche in questo caso, si svolge per classe dimensionale, categoria sindacale e territorio di appartenenza.

L'analisi mostra che le imprese considerate hanno una forte propensione ad introdurre indicatori tradizionali di produttività (71%). Alquanto elevata è anche la percentuale di imprese che decide di legare la quota variabile della retribuzione ad indicatori di redditività ricavati dai bilanci aziendali (53%). All'opposto si colloca il comportamento delle aziende per quanto riguarda l'utilizzo di indicatori di efficacia-efficienza: solamente il 14% di esse utilizza tale tipologia.

Un ulteriore dato emerge dalla colonna in cui sono riportate le percentuali delle imprese che utilizzano in modo esclusivo e congiunto indicatori del I e II gruppo: il 37% di esse prevede questa modalità.

Infine, si può notare che la diffusione di imprese che non prevede l'introduzione di indicatori associata all'introduzione del premio variabile è relativamente scarsa (13%).

La seconda tabella che prendiamo in considerazione (tab.33) mostra quale sia il numero medio di indicatori per classe dimensionale, categoria sindacale e territorio di appartenenza. Come intuibile, sono gli indicatori del II gruppo che nel complesso registrano una media più elevata (1,33 indicatori per impresa) seguiti da quelli di redditività (0,70) e da quelli di efficacia-efficienza (0,19), che sono i meno diffusi.

Dall'esame per categoria sindacale emergono significative specificità. Innanzitutto, si rileva che tutte le imprese che hanno introdotto il premio variabile che fanno riferimento alle categorie dei chimici, del credito e dei trasporti hanno utilizzato almeno un indicatore, mentre sono gli edili che fanno registrare al loro interno la maggior quota di aziende che non associa indicatori al meccanismo retributivo premiante (28,57). Inoltre, per quest'ultima categoria sembra prevalere nettamente l'utilizzo di indicatori tradizionali di produttività con una percentuale analoga a quella che registra l'assenza di indicatori. Il risultato è che per gli edili nessuna impresa decide di introdurre indicatori del I e III gruppo o indicatori di redditività e produttività in modo congiunto ed esclusivo. Sebbene questa categoria si configuri come la più tradizionale tra quelle esaminate, è possibile notare un elemento positivo: gli obiettivi espressi dalle imprese del settore sono in prevalenza quelli di produttività, ovvero sono coerenti con l'utilizzo degli indicatori del II gruppo. Anche i chimici mostrano una netta preferenza per indicatori di produttività, infatti tutte le imprese del settore considerate ne hanno utilizzato almeno uno appartenente a tale tipologia, risultando

anch'essi in linea con le finalità dichiarate. Per quanto riguarda indicatori di redditività notiamo che sono maggiormente diffusi tra le imprese del commercio, del credito e dei trasporti (queste ultime hanno introdotto tutte un qualche indicatore desunto dai bilanci). In questi casi, al contrario dei precedenti, si può osservare una certa incoerenza tra finalità espresse (in genere aumento della produttività) e tipologia di indicatori utilizzati. Le uniche categorie che inseriscono all'interno del meccanismo di gestione del premio indicatori di efficacia-efficienza in percentuali non irrilevanti sono i metalmeccanici (24,32%) e quella dei trasporti (25%).

Svolgendo la stessa analisi sulle imprese distribuite per classe dimensionale una prima caratteristica che si riscontra è il tendenziale aumento della quota di imprese che utilizzano indicatori del I e II gruppo in modo congiunto ed esclusivo al crescere della dimensione, sebbene anche le piccole e medio-piccole imprese facciano registrare percentuali non irrilevanti di questa modalità di gestione degli indicatori. Ancora la medesima tendenza è possibile individuarla in merito all'assenza di indicatori: tutte le imprese di maggiori dimensioni ne introducono quando decidono di ricorrere a meccanismi retributivi premianti, così come le aziende di piccole dimensioni; per quelle comprese tra i due estremi emerge, invece, il contrario. Se si considera la distribuzione delle imprese in relazione all'adozione di indicatori del I gruppo, di nuovo emerge un comportamento simile per le aziende con oltre 550 addetti (classi F e G) e per quelle di piccole dimensioni: infatti, sono proprio tali classi ad introdurre più diffusamente questo genere di indicatori. Dalla precedente analisi sulle finalità il comportamento delle classi appena menzionate sembra essere coerente con gli obiettivi espressi. Ci si sarebbe però potuti attendere una maggiore diffusione di finalità legate alla produttività ed alla produzione. Esaminando le quote di imprese che fanno uso di indicatori del II e III gruppo non emergono significative specificità, poiché si ha una sostanziale omogeneità nella distribuzione delle aziende. Tuttavia è immediatamente osservabile che indicatori di efficacia-efficienza, i quali testimoniano la volontà delle imprese di creare un clima partecipativo coinvolgendo i dipendenti in modo sostanziale e non solo formale nelle decisioni sui processi produttivi, sono largamente meno diffusi rispetto ai ben più tradizionali indicatori di produttività.

In ultimo, se si osserva la distribuzione delle imprese per territorio, si rileva una tendenza comune a tutte le tipologie di indicatori: la loro diffusione cresce passando dal territorio ferrarese alle aziende fuori provincia ed infine a quelle fuori regione. La spiegazione di tale fenomeno risiede nel fatto che l'effetto dimensionale ancora una volta si ripercuote in modo evidente sull'analisi in merito alla collocazione della sede legale delle imprese.

Dai risultati ricavati si possono trarre le seguenti conclusioni:

- a) l'appartenenza a determinate categorie sindacali comporta la presenza di certe specificità nell'utilizzo degli indicatori per collegare la quota variabile del salario alla performance d'impresa;
- b) la dimensione d'azienda, invece, non genera specifici comportamenti, se non per quanto riguarda l'utilizzo di indicatori del I gruppo, generalmente più diffusi nelle imprese di grandi dimensioni;
- c) il numero di addetti sembra, tuttavia, influenzare la complessità dell'accordo sul premio, infatti sono le imprese con maggior numero di dipendenti che introducono più frequentemente indicatori di gruppi diversi in modo congiunto;
- d) sembra esservi una sostanziale coerenza tra le finalità espresse e gli indicatori utilizzati, per quanto dall'analisi per classi dimensionali emerge la presenza di un non corretto dimensionamento degli obiettivi nella categoria degli alimentaristi, dei trasporti e dei metalmeccanici, dove si registra una certa discordanza tra indicatori effettivamente impiegati e finalità a cui dovrebbe tendere il meccanismo retributivo premiante.

#### ***7.4. Peso della quota variabile sulla retribuzione base***

Nella tab.34 (Graf.18-20) sono riportati i valori medi delle quote di retribuzione variabile sulla retribuzione base prevista dal CCNL per dipendenti con livello di inquadramento intermedio. Le

quote variabili considerate sono le massime potenziali percepibili dai lavoratori al raggiungimento completo degli obiettivi prefissati<sup>7</sup>.

Un primo dato interessante di carattere generale è rappresentato dalla quota media flessibilizzata complessiva, la quale si attesta al 4,71%. Risulta, perciò, alquanto scarsa la quota di retribuzione variabile per l'intero insieme di imprese considerato, mostrandosi in linea con analoghi risultati di altri studi recenti<sup>8</sup>.

L'analisi per classe dimensionale evidenzia un progressivo aumento della quota salariale flessibilizzata all'aumentare della dimensione d'impresa. Nelle aziende con un numero di addetti inferiore alle 20 unità la media rilevata è del 3,11%, mentre nelle imprese di maggiori dimensioni (oltre 999 addetti) si registra una quota variabile del salario pressoché doppia (5,92%).

L'analisi per categoria sindacale non mostra evidenti specificità, se non per le categorie dei tessili e dei trasporti, che mostrano una quota erogabile massima significativamente inferiore alla media: rispettivamente pari al 3,83% e 3,86%.

Infine, come già rilevato più volte in merito all'analisi delle altre modalità, sui risultati ricavati dallo studio delle imprese suddivise per sede legale di appartenenza si ha una forte influenza dell'effetto dimensionale.

### ***7.5. Cadenza dell'erogazione del premio***

La cadenza temporale di erogazione del salario variabile (tab.35) è di norma annuale o semestrale<sup>9</sup>. Il 55% delle imprese con meccanismo retributivo premiante eroga la quota variabile del salario una sola volta all'anno, mentre il 26% la corrisponde due volte all'anno. Le altre cadenze temporali prese in considerazione (quadrimestrale, trimestrale, mensile) evidenziano, nel complesso, esigue quote di imprese che le adottano, infatti appena il 5% ne fa uso (escludendo le imprese per le quali i tempi di erogazione non sono indicati). Questo comportamento può significare che le aziende tendono a ricercare procedure di semplificazione nella gestione dell'accordo. Infatti, se l'erogazione è annuale, gli organismi addetti al calcolo del salario variabile saranno chiamati una sola volta durante l'anno ad eseguire il loro compito, due volte se la cadenza è semestrale (a meno che non si utilizzi la modalità dell'acconto) e così via. E' evidente che minore è la frequenza di impiego di tali organismi, minori sono le risorse utilizzate per tale scopo. Tuttavia, questo modo di gestire l'erogazione del premio non risulta coerente con gli intenti incentivanti desunti dall'analisi degli indicatori, in quanto l'effetto motivazionale è anche collegato alla frequenza della corresponsione del salario variabile. L'elevata propensione delle imprese ad adottare indicatori di produttività privilegiando meccanismi di incentivazione tradizionali poteva far ipotizzare tempi di corresponsione del premio più ravvicinati, in modo da collegare puntualmente la quota di salario erogata all'impegno fornito dai dipendenti.

Cadenze temporali meno ravvicinate, come quelle registrate per le imprese analizzate, si conciliano con l'utilizzo di indicatori di redditività desunti dai bilanci aziendali, che fanno registrare una quota di utilizzo inferiore del 20% circa rispetto a quella degli indicatori di produttività.

Un ulteriore dato che consolida l'ipotesi di scarsa coerenza tra frequenza d'erogazione del premio e indicatori utilizzati è data dalla scarsa propensione delle imprese ad adottare in modo congiunto indicatori del I e II gruppo. Perciò, non sembra sussistere alcuna ragione, se non quella della semplicità della gestione, per cui le imprese facciano uso di cadenze temporali d'erogazione così lunghe.

Dall'analisi per classe dimensionale non risultano particolari specificità, se non che sono solo le imprese medio-piccole e di medie dimensioni oltre che quelle con numero di addetti compreso tra 500-999, a contrattare tempi di erogazione mensili.

---

<sup>7</sup> I valori riportati in tabella sono dati dal rapporto tra il salario variabile massimo percepibile annualmente dai dipendenti delle imprese per un valore intermedio di qualifica (es. 5° livello per i metalmeccanici) e quello previsto dal CCNL di categoria dato dalla somma di retribuzione base e delle indennità di contingenza.

<sup>8</sup> Pini (2000, a cura di); Cainelli-Fabbri-Pini (2001, a cura di)

<sup>9</sup> Si è classificato come meccanismo di corresponsione semestrale anche quello fondato sul sistema "acconto più saldo".

Specificità più significative emergono dallo studio per categoria sindacale, dove i trasporti fanno registrare il 100% di imprese che corrispondono il premio in un'unica soluzione annuale. Anche per il credito le aziende ricorrono a scarse frequenze di erogazione, infatti si hanno corresponsioni esclusivamente annuali o semestrali.

Viceversa, le categorie che mostrano frequenze di erogazione più elevate, per quanto poco diffuse, sono quella dei chimici, dei metalmeccanici e dei lavoratori del commercio.

Infine, l'analisi per territorio mostra che solo le imprese con sede legale localizzate nel ferrarese erogano il premio mensilmente e quadrimestralmente, mentre la cadenza trimestrale è rilevabile solo nelle imprese con sede fuori regione. Nel complesso, dunque, sembra che siano le aziende di Ferrara a negoziare scadenze temporali più frequenti mostrandosi più coerenti col largo utilizzo di indicatori di produttività.

### ***7.6. Unità operativa di riferimento per il calcolo e l'erogazione del premio***

Per quanto concerne l'unità operativa adottata dalle imprese per determinare la quota di salario variabile da erogare (tab.36), si riscontra un'analogia di diffusione per l'intera azienda (41%) e per lo stabilimento (41%). Decisamente inferiore è la quota di imprese che sceglie il reparto come base di calcolo per gli indicatori di performance (4%).

Comunque, scarsa attenzione sembra essere dedicata dalle imprese alla ricerca di quale sia la migliore unità operativa su cui basarsi per il calcolo del premio, data la grande diffusione di indicatori tradizionali di produttività, che configurano il sistema premiante come un meccanismo volto all'incentivazione dei lavoratori. Più adeguate a questo scopo sarebbero state unità operative più specifiche quali il reparto, la squadra, o addirittura il singolo individuo. Calibrare il calcolo del premio sull'intera azienda risulta più coerente con il meccanismo di suddivisione del rischio, mentre l'utilizzo dello stabilimento può già essere di qualche utilità in termini di incentivazione dei dipendenti.

L'analisi di questa modalità del premio evidenzia alcune significative specificità per quel che riguarda la suddivisione del nostro campione in classi dimensionali. Innanzitutto, si nota una relazione inversa tra dimensione e adozione dell'azienda come unità di riferimento. Sono, infatti, le imprese con minor numero di addetti ad utilizzare in modo più diffuso l'intera azienda come base di calcolo (75%). Viceversa, le imprese di medio-grandi e grandi dimensioni privilegiano lo stabilimento o il reparto come unità operativa di riferimento, sebbene per le aziende di maggiori dimensioni (oltre 999 addetti) non se ne registri alcuna che utilizzi il reparto. L'associazione tra dimensione d'impresa e diffuso utilizzo di unità operative articolate (stabilimento, reparto, ecc...) può essere spiegato da due fattori: a) in genere per le piccole imprese lo stabilimento coincide con l'intera azienda, per cui non è possibile una distinzione; b) le imprese di maggiori dimensioni preferiscono calcolare la performance degli stabilimenti o dei reparti in modo da mantenere un certo monitoraggio sull'andamento economico delle singole unità produttive.

### ***7.7. Consolidamento e influenza su altre voci salariali***

Con riferimento al consolidamento possiamo notare la scarsissima quota di imprese che negozia su questa particolare modalità del meccanismo retributivo premiante (tab.37). In questa analisi, come ricordato nel capitolo terzo, si ricorre alla distinzione di due forme di consolidamento: <<la prima, come voce propria di salario aziendale; la seconda, come influenza indiretta su altre voci salariali>> (Fabbri-Melotti-Pini, 2000, p.282). La percentuale di imprese che ricorre alla prima forma trasferendo totalmente la quota variabile in voci retributive strutturati (consolidamento elevato) sommata a quella delle imprese che consolidano solo parzialmente il salario variabile (consolidamento ridotto) è pari al 15%. In particolare, risulta più diffusa la pratica di consolidare solo una parte del premio (13%) rispetto a quella di trasferire l'intero salario variabile su istituti salariali strutturali (2%). In merito alla forma del consolidamento "diretto" si notano alcune specificità sia per classe dimensionale, che per categoria sindacale e territorio di appartenenza.

In primis, si osserva che le piccole imprese e quelle di maggiori dimensioni non prevedono in nessun caso il consolidamento. Le uniche imprese che trasferiscono l'intero salario variabile in voci retributive strutturali si collocano in una fascia intermedia di grandezza (50-99 addetti) e appartengono alla categoria dei metalmeccanici. Quest'ultima si conferma come quella più propensa ad introdurre questa forma di consolidamento (35%). Le sole altre due categorie che ne fanno uso sono quella degli alimentaristi (5,56%) e dei tessili (25%). Un'ultima peculiarità si riscontra in merito al territorio, infatti emerge che sono le imprese con sede nel ferrarese a privilegiare la negoziazione su questo argomento (19%).

Passando alla seconda forma di consolidamento del premio, si nota che anche l'influenza di quest'ultimo su altre voci salariali è scarsamente diffusa, infatti è prevista nel 44% delle imprese.

Nello specifico si nota che, ove prevista, l'influenza riguarda soprattutto il TFR (17%), mentre solo nel 4% dei casi si contratta un'incidenza su tutte le voci salariali. E' inoltre rilevabile una particolare specificità in relazione alla classe dimensionale: all'aumentare della dimensione d'impresa, diminuisce la propensione delle aziende a negoziare eventuali influenze del premio variabile su altri istituti salariali strutturali. Infatti, sono le piccole e medio-piccole imprese che contrattano più frequentemente questo tipo di consolidamento.

Per quanto riguarda le categorie sindacali, ancora una volta osserviamo che sono i metalmeccanici a prevedere più spesso l'incidenza del premio sul TFR o su altre voci retributive.

Il tema del consolidamento ha importanti riflessi sulla connotazione che si vuole assegnare al meccanismo retributivo premiante. La scarsa diffusione della negoziazione in materia, sarebbe coerente con l'introduzione del salario variabile a fini di suddivisione del rischio. La quota flessibilizzata, perciò, risulterebbe poco soggetta al trasferimento su altre voci salariali, rimanendo nella maggioranza dei casi totalmente reversibile. In realtà il sistema locale di Ferrara fa registrare una quota decisamente superiore di imprese che utilizzano indicatori di produttività, piuttosto che di aziende aventi indicatori desunti dai bilanci. Tuttavia, se da un lato la teoria porta a concludere che in presenza di aumenti strutturali della produttività per determinati standard di qualità sia plausibile un qualche consolidamento del premio, dall'altro non esclude che, qualora il movente alla base dell'introduzione del salario variabile sia puramente incentivante, il premio abbia caratteristiche di reversibilità. In quest'ultimo caso il comportamento delle imprese nel ferrarese sarebbe coerente con quanto suggerito dalla teoria.

Comunque, l'ambito in cui per la quota variabile della retribuzione potrebbe essere sempre previsto il consolidamento è quello del meccanismo di partecipazione. In questo caso, il premio, che va a ricompensare l'acquisizione di nuove competenze e capacità all'interno dell'azienda, potrebbe configurarsi come trasferibile sulle voci retributive salariali strutturali. E' in tali circostanze che possono innescarsi circoli virtuosi di miglioramenti continui all'interno delle imprese, a cui corrispondono incrementi strutturali del salario.

Nel territorio del ferrarese si è ancora molto lontani da una tale realtà, stando ai dati acquisibili dalla contrattazione formale, in quanto non solo si riscontra un elevato numero di imprese in cui non è contemplato il consolidamento diretto, ma anche una scarsa diffusione della possibilità del premio di incidere su altri elementi retributivi. La gestione dell'istituto retributivo del salario variabile è avulsa dalla negoziazione su elementi retributivi strutturali, allontanando la possibilità che il meccanismo premiante si configuri come strumento partecipativo.

## **7.8. Variabilità**

Con riferimento alla variabilità del premio, nelle tab.39 e tab.40 sono riportati i risultati dell'analisi.

Nella prima tabella si può osservare la distribuzione delle imprese con contratti di riferimento in base al grado di variabilità della retribuzione flessibile.

Come già indicato nel terzo capitolo la scala di variabilità utilizzata va da un grado massimo qualora la negoziazione sul premio preveda la possibilità di un totale azzeramento della quota flessibilizzata (0-Max, 0-Min-Max, Si-No) ad un grado minimo qualora la corresponsione del

premio o una sua quota minima sia garantita per qualunque performance d'impresa (Base, Min-Max).

Innanzitutto, occorre osservare quanto sia elevata la percentuale di imprese per cui non è disponibile il dato sul loro comportamento in termini di variabilità del premio (24%).

In secondo luogo si registra una significativa quota di imprese i cui contratti prevedono il teorico azzeramento del premio qualora i risultati ottenuti dall'impresa siano al di sotto di quelli pattuiti: 44%.

Nel restante 32% dei casi la negoziazione in materia di variabilità conduce alla sottoscrizione di accordi in cui sono previsti minimi garantiti delle quote flessibilizzate, qualunque siano le performances d'impresa.

Nella tab.40 in cui sono riportati i valori dell'indice di variabilità, si nota che quest'ultima fa registrare un grado decisamente elevato: 0,61.

Inoltre, l'analisi per classe dimensionale non mostra specifiche tendenze, ma evidenzia un livello piuttosto alto di eterogeneità di comportamento. Le imprese che sembrano più propense ad introdurre premi fortemente variabili sono di piccola e medio-piccola dimensione, oltre a quelle aventi numero di addetti compreso tra 500-999.

Se si passa all'analisi per categorie sindacali si rilevano, invece, alcune interessanti specificità. Si nota, infatti, che sono le categorie del credito e del commercio ad introdurre premi con variabilità più elevata, mentre all'opposto troviamo i chimici, gli alimentaristi ed i metalmeccanici che hanno registrato indici di variabilità abbastanza bassi (rispettivamente 0,58%; 0,63%; 0,57%).

Infine, l'analisi per territorio risente dell'eterogeneità di comportamento tra le classi dimensionali.

Alcuni risultati interessanti, che approfondiremo successivamente, si possono individuare confrontando la distribuzione delle imprese per indicatori adottati e per classe dimensionale con i rispettivi gradi di variabilità del premio.

Le imprese che hanno una propensione maggiore all'utilizzo di indicatori di redditività (piccole imprese e grandi imprese con addetti compresi tra le 500 e 999 unità) negoziano premi per i quali è previsto l'azzeramento in percentuale più elevata rispetto alle altre aziende.

## ***7.9. Personale coinvolto e parametri correttivi "ad personam"***

L'esame riguardo al personale coinvolto ed ai parametri correttivi per la definizione ad personam della retribuzione variabile è condotto facendo riferimento alle tabb.41-42.

### ***7.9.1 Personale coinvolto***

In primis analizziamo la distribuzione delle imprese in relazione al personale che viene interessato dalla erogazione del premio. Si nota che per circa la metà di esse (48%), sul totale di quelle che hanno introdotto lo strumento del salario variabile, tutti i dipendenti sono coinvolti. Inoltre, solo il 15% delle aziende prevede una forte esclusione dei lavoratori, mentre nell'11% dei casi sono pochi quelli non coinvolti nel meccanismo retributivo premiante (debole esclusione)<sup>10</sup>.

Lo studio per classe dimensionale e per territorio d'appartenenza mette in risalto significative specificità. Il dato di maggiore interesse riguarda le imprese di piccola dimensione, che nella grande maggioranza di casi (75%) prevedono l'esclusione di tutto il personale per quanto riguarda l'erogazione del premio, mentre sembra aumentare con la dimensione, seppur di poco, la propensione ad allargare la fascia di dipendenti esclusi.

---

<sup>10</sup> E' utile fornire alcuni esempi di quei casi etichettati come forti o deboli esclusioni. Tra le forti esclusioni si possono annoverare quei casi in cui sono esclusi dalla corresponsione del premio: tempo indeterminato + CFL, tempo determinato, tempo indeterminato, fissi + termine, tempo indeterminato + personale assunto per periodo non inferiore 6 mesi ecc... Si hanno, invece, deboli esclusioni quando il premio variabile non è corrisposto ai lavoratori in prova e a coloro assunti con contratto a tempo determinato inferiore a tre mesi.

Le specificità più rilevanti si notano nell'analisi per categoria sindacale. Le imprese del credito e dei trasporti hanno registrato una più elevata propensione a coinvolgere tutto il personale con percentuali rispettivamente del 66,67% e del 75%. Il comportamento opposto, invece, lo mostrano gli alimentaristi, il commercio ed i chimici. Questi ultimi prevedono nel 40% dei casi una forte esclusione, mentre i primi mostrano quasi uguale propensione alle forti esclusioni ed alle deboli. Anche per la categoria dei tessili si ha una percentuale elevata di deboli esclusioni, tuttavia, risulta piuttosto bassa la propensione di tali imprese a coinvolgere tutto il personale (25%).

Un'altra caratteristica importante è presente nella categoria degli edili ed ancora dei trasporti, le quali segnano percentuali nulle di esclusione sia debole che forte per tutte le imprese per cui sono disponibili dati su tale modalità.

Nei casi che evidenziano percentuali consistenti di imprese non propense a coinvolgere tutto il personale nell'erogazione del premio, le ipotesi che si possono avanzare sulle cause di un tale comportamento sono già state evidenziate in altri lavori (Pini, 2000 a cura di). Anzitutto si può notare che le categorie in un cui è più elevata la percentuale di imprese che escludono, comprendono al loro interno alcuni settori (es. l'agricoltura per la categoria degli alimentaristi) che si caratterizzano per l'elevato numero di lavoratori stagionali o l'alto grado di turnover (per il commercio). Tali tipologie di lavoratori non sono probabilmente ritenuti in grado di apportare contributi rilevanti alla produttività e perciò non sono ricompensati con il salario variabile.

La seconda ipotesi risiede nel potere esercitato dagli insider, volto ad escludere dalla corresponsione del premio quei lavoratori assunti con forme di contratto atipiche.

Infine, ciò potrebbe dipendere dalla volontà delle imprese di escludere coloro che non hanno un rapporto di lungo periodo (es. personale in prova), mantenendo in tal modo basso il costo del lavoro.

### **7.9.2 Parametri correttivi “ad personam”**

Passando all'analisi dei parametri utilizzati per definire ad personam la retribuzione variabile, notiamo alcune specificità riguardanti sia la classe dimensionale, sia la categoria, sia il territorio.

Chiariamo anzitutto che cosa si intende per parametri innovativi e parametri tradizionali. Tra questi ultimi possiamo annoverare il livello, la qualifica, la presenza, l'orario e l'anzianità, mentre tra i primi, che hanno caratteristiche maggiormente partecipative, possiamo includere la professionalità espressa, il raggiungimento di obiettivi di performance da parte del singolo o del gruppo, la valutazione individuale o di gruppo in relazione ai compiti svolti.

Per il totale delle imprese risulta che sono nettamente più diffuse quelle che utilizzano parametri tradizionali (74%) rispetto a quelle che negoziano l'introduzione di parametri innovativi (7%).

Scendendo nello specifico si nota che le imprese più propense a negoziare su parametri tradizionali sono quelle medie e medio-grandi e quelle piccole e grandi per quanto concerne i parametri innovativi.

L'analisi per categorie ci porta ad osservare che sono solo gli alimentaristi, il credito ed i trasporti a fare uso di parametri innovativi, mentre le quote maggiori di imprese che negoziano su parametri tradizionali si rilevano tra i chimici, i metalmeccanici ed ancora tra credito e trasporti.

Una specificità rilevante mostrata dalla categoria dei lavoratori del credito è data dal fatto che non vi è assenza di parametri tradizionali in nessuna impresa considerata. All'opposto le percentuali più rilevanti di aziende che non negoziano sulla modalità considerata le fanno registrare gli alimentaristi e soprattutto i tessili.

L'analisi per territorio di appartenenza, infine, segna l'aumento della diffusione della negoziazione sui parametri correttivi ad personam fuori dalla provincia di Ferrara. Quest'ultimo dato, insieme ai risultati proposti dall'analisi per classe dimensionale ci porta a ritenere che sono realtà imprenditoriali più complesse, con una diffusione di unità produttive su più province, che privilegiano la contrattazione su queste modalità di gestione del premio. Dunque, sembra che la complessità aziendale si rifletta in qualche misura sul grado di complessità delle modalità del meccanismo premiante.

### **7.10 Modalità di verifica dell'accordo**

Dall'esame di questo elemento contrattuale si evince un certa mancanza di coinvolgimento dei lavoratori nei meccanismi di gestione del premio. Sebbene dalla tab.43 si ricavi che il 61% delle imprese fa ricorso ad una verifica di tipo congiunto di quanto previsto con l'accordo sul premio, una percentuale decisamente elevata (36%) non definisce alcun sistema di verifica che coinvolga le organizzazioni sindacali o i lavoratori, nemmeno dal punto di vista informativo.

Dall'analisi per classe dimensionale si ricava che le imprese collocate nelle prime tre fasce dimensionali sono in generale meno propense ad introdurre meccanismi di verifica congiunta o sistemi informativi rispetto alle imprese di maggiori dimensioni. La sola classe che si muove in controtendenza è formata dalle imprese con numero di addetti compreso tra 500-999, che fa registrare una percentuale del 42,86% di aziende che non prevedono alcuna verifica congiunta o scambio di informazioni sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi concordati.

Anche lo studio per categoria sindacale fa emergere alcune interessanti specificità. I chimici ed i metalmeccanici sono le categorie più propense a negoziare su meccanismi congiunti di verifica, con percentuali rispettivamente del 90% e del 78,38%. All'opposto, sono gli edili, i tessili e la categoria dei trasporti a segnare le quote meno elevate di imprese che ricorrono alla verifica congiunta del meccanismo retributivo premiante. Per quanto riguarda la trasmissione di informazioni alle organizzazioni sindacali o ai lavoratori si nota che solo le categorie degli alimentaristi e del commercio vi ricorrono.

Infine, l'analisi per territorio mostra che sono le imprese con sede legale fuori provincia a negoziare meno frequentemente sui sistemi di verifica, mentre le imprese fuori regione fanno registrare le percentuali maggiormente elevate in materia di introduzione di organismi addetti alla verifica congiunta (78,95%).

In conclusione, non si può certo affermare che sia previsto un forte coinvolgimento dei lavoratori o delle loro organizzazioni di rappresentanza in uno dei momenti più significativi della gestione dei meccanismi retributivi premianti implementati. Ancora una volta, quindi, il comportamento delle imprese in sede negoziale depone a sfavore di modalità che incrementino la partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali d'azienda.

### **8. Incertezza, variabilità, quota massima potenziale del premio**

In questo paragrafo si analizzano le relazioni tra grado di incertezza degli indicatori, variabilità del premio e quota massima potenziale del premio stesso (tabb.44-46 e Graf.24-26).

Anzitutto, dalla tab.44 ricaviamo la distribuzione delle imprese per numero e per famiglia di indicatori utilizzati, dove per famiglia si intendono le categorie proposte nel lavoro di Cassi-Cecchi (2001). A ciascuna famiglia corrisponde un diverso grado di incertezza e sono riportate in tabella secondo una scala crescente. Un primo dato interessante che si può ricavare è che buona parte delle imprese considerate fa registrare l'utilizzo di un singolo indicatore di performance (29% complessivamente), mentre è già più ridotta la percentuale di imprese che ricorre all'introduzione di due indicatori (17%) e si riduce progressivamente all'aumentare del numero di questi. Nel complesso, comunque, si registra una percentuale pari al 58% di aziende che fa ricorso a più di un indicatore con una media di indicatori per impresa uguale a 2,22.

Si nota, inoltre, che sono più numerose le imprese che utilizzano indicatori di produttività effettiva (42) e quelle che ricorrono ad indicatori di profitti lordi (31) secondo la classificazione adottata.

Per il prosieguo, interessano in particolar modo gli indicatori di redditività poiché nel commentare le tabelle successive si cercheranno eventuali relazioni tra variabilità, quota massima del premio e grado di incertezza. D'altronde, quest'ultimo è elevato proprio quando sono utilizzati indicatori desunti dai bilanci aziendali, sui quali i lavoratori hanno un controllo ed un'influenza pressoché nulli.

Nella tab.45, sono riportati gli indici medi di variabilità, incertezza e quota massima potenziale. Nell'analisi per classe dimensionale si evidenzia un comportamento simile per questi ultimi due indici. Entrambi, infatti, aumentano al crescere della dimensione d'impresa, con un'unica anomalia, in merito all'incertezza, riguardante le piccole imprese, che fanno registrare un valore più elevato (5,10) rispetto a quello medio pari a 4,05. Tale risultato è supportato da quanto già posto in evidenza in merito alla diffusione degli indicatori per classe dimensionale: le piccole aziende, infatti, evidenziano una notevole propensione all'utilizzo di indicatori di redditività.

Per quanto concerne la variabilità del premio non si registrano evidenti specificità, sebbene i valori dell'indice siano tutt'altro che omogenei tra le classi dimensionali. E' interessante evidenziare il risultato per le piccole e medio-piccole imprese in cui gli indici di variabilità si discostano in modo significativo dalla media complessiva di 6,09 e sono rispettivamente pari a 7,00 e 6,85.

Dall'analisi degli indici del grado di incertezza e della quota del premio si può ipotizzare che si presenti un meccanismo di compensazione: all'aumentare dell'incertezza i lavoratori cercano una compensazione nella più elevata quota massima di premio ottenibile al raggiungimento degli obiettivi.

L'analisi condotta sulle classi dimensionali sembra suggerire che siano le imprese di grandi dimensioni così come le piccole a privilegiare meccanismi di suddivisione del rischio, in virtù dell'elevato grado di incertezza registrato che sta ad indicare l'utilizzo di indicatori di redditività.

Il meccanismo di compensazione relativa tra variabilità, incertezza e premio potenziale ottenibile può scaturire dal grado di avversione al rischio dei lavoratori. Nell'analisi per categoria sindacale si cerca di far emergere quali siano quelle con i lavoratori e le rappresentanze sindacali più propensi/avversi al rischio.

Passando allo studio di queste relazioni per le imprese a seconda della categoria sindacale si possono rilevare alcune specificità degne di nota per i lavoratori del credito e dei trasporti, due categorie dei servizi, per le quali si registrano gli indici di incertezza più elevati e contemporaneamente le maggiori quote massime erogabili. Sul versante opposto, invece, si collocano gli edili ed i metalmeccanici con grado di incertezza tra i più bassi, ma se per questi ultimi la quota massima è anche essa tra le più basse, per i primi si registra un valore alquanto elevato del premio potenziale, giustificato forse dall'elevato indice di variabilità. In generale, comunque, come suggerisce la tab.46 non sembra esistere una correlazione positiva significativa tra variabilità e premio potenziale massimo.

In ultimo, si osserva che il comportamento delle imprese suddivise per territorio di appartenenza ancora una volta risente dell'effetto dimensionale. Ovvero, le imprese con sede fuori provincia e fuori regione associano ad una incertezza elevata altrettanto elevate quote massime di salario, così come evidenziato dalle aziende di dimensioni maggiori.

Dall'analisi si possono dedurre i diversi gradi di avversione/propensione al rischio di lavoratori e loro rappresentanze ed imprese. Una variabilità elevata del premio, per esempio, può essere testimonianza di una propensione al rischio abbastanza elevata per le imprese ed i lavoratori appartenenti ad una certa categoria sindacale o ad una determinata classe dimensionale.

Da quanto sino ad ora affermato possiamo ipotizzare che siano i lavoratori e le imprese del credito e dei trasporti ad avere la propensione al rischio più elevata, seguiti da alimentaristi, lavoratori del commercio ed edili, sebbene in questi ultimi sia decisamente poco diffuso l'impiego di indicatori di redditività. Un'ulteriore riduzione della propensione al rischio si ha per i tessili. Per le categorie di chimici e metalmeccanici, infine, si registra una vera e propria avversione al rischio in quanto sia il grado di incertezza che la variabilità sono tra i più bassi così come la quota massima erogabile poiché, probabilmente, non si innesca il meccanismo di compensazione relativa citato.

## **9. Indici sintetici**

A conclusione della nostra analisi forniamo una rappresentazione sintetica di quale sia il meccanismo che sta alla base dell'introduzione dei meccanismi retributivi premianti con la costruzione di indici sintetici (tab.47 e Graf.27-29) (Fabbri-Melotti-Pini, 2000).

### **9.1 *Indice di suddivisione del rischio***

Nel complesso *l'indice sintetico di suddivisione del rischio* risulta piuttosto alto (0,58). Alla base di tale indice stanno elementi quali la variabilità, il meccanismo di verifica, il consolidamento, la presenza degli indicatori e la loro tipologia ed infine le finalità.

Da quanto rilevato nell'analisi precedente emerge che esso è soprattutto basato sul risultato del consolidamento e sulla presenza degli indicatori, mentre le finalità ed il meccanismo di verifica sembrano incidere in misura minore sul livello dell'indice sintetico di suddivisione del rischio.

Dall'analisi per classe dimensionale emerge una sostanziale omogeneità di comportamento per le imprese di media dimensione, mentre per le piccole e per quelle di maggiori dimensioni si registrano due picchi, rispettivamente pari a 0,71 e 0,78.

Un simile comportamento uniforme non si registra nell'analisi per categoria sindacale, da cui si ricava che solo i metalmeccanici mostrano un indice inferiore, in modo consistente, a quello medio complessivo (0,47). Per le altre categorie, invece, i valori rilevati sono quasi sempre al di sopra della media ed in ogni caso molto vicini ad essa anche quando ne sono al di sotto. Particolari propensioni alla suddivisione del rischio si possono riscontrare nei trasporti (0,84), nel credito (0,74) e nel commercio (0,70).

In ultimo, dal comportamento in base al territorio, si deduce che sono le imprese con sede fuori provincia e fuori regione a privilegiare il meccanismo di suddivisione del rischio come motivazione su cui fondare l'introduzione dei premi variabili.

### **9.2 *Indice di incentivazione***

Passando all'analisi *dell'indice di incentivazione*, la cui costruzione è basata sui parametri correttivi ad personam, sul consolidamento, sulle finalità, sugli indicatori e sulla cadenza dell'erogazione, rileviamo un comportamento sostanzialmente uniforme tra le classi dimensionali. La dimensione di impresa non sembra influire sulla propensione ad introdurre meccanismi incentivanti piuttosto che di partecipazione o di suddivisione del rischio.

Al contrario, se consideriamo le categorie sindacali possiamo segnalare che i chimici e gli edili fanno registrare i valori più elevati, rispettivamente pari a 0,70 e 0,63, rispetto al totale delle imprese (0,56). All'estremo opposto si collocano i tessili ed i trasporti, due categorie che sembrano poco propense ad utilizzare modalità tradizionali di incentivazione.

### **9.3 *Indice di partecipazione***

L'ultimo indice sintetico che prendiamo in esame ci permette di valutare quale sia il grado di partecipazione che emerge dalla contrattazione. Nel complesso si registra il valore più basso tra gli indici considerati: 0,38. Non viene, perciò, superata la soglia di neutralità, che in questo caso è dello 0,5, risultato che avrebbe consentito di esprimere un parere positivo sulla diffusione di meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori.

*L'indice sintetico di partecipazione* è costruito sulla base di diverse modalità, relative sia ai contenuti che alla forma della negoziazione: verifica, variabilità, personale coinvolto, parametri correttivi ad personam, consolidamento, presenza e qualità degli indicatori e finalità.

Anche per quanto concerne questo indice si ha una sostanziale omogeneità di comportamento tra le classi dimensionali, mentre tra le categorie sindacali si rileva una maggiore propensione all'utilizzo di tale meccanismo tra i metalmeccanici ed i trasporti.

Dall'analisi per territorio, inoltre, si ricava che sono le imprese con sede legale nel ferrarese ad avere una maggiore propensione relativa verso questa modalità premiante.

#### 9.4 Una sintesi

Le conclusioni che si possono trarre dalle informazioni ricavate dallo studio degli indici sintetici sono le seguenti:

- La classe dimensionale sembra influire in modo poco rilevante sulla scelta delle modalità del premio;
- Elevata propensione all'utilizzo di meccanismi di suddivisione del rischio, e di incentivazione;
- Scarso coinvolgimento dei lavoratori previsto dagli accordi sul premio, evidenziato da un indice di partecipazione inferiore alla soglia di neutralità;
- Diffusione piuttosto elevata tra alcune classi dimensionali (piccole e grandi imprese) e tra certe categorie sindacali (alimentaristi, chimici, credito, edili) di imprese che associano modalità incentivanti a modalità di suddivisione del rischio.

Quest'ultimo risultato testimonia la scarsa consapevolezza del trade-off potenzialmente esistente tra i due meccanismi succitati. La compresenza di indici di incentivazione e suddivisione del rischio piuttosto alti ci suggerisce che siano utilizzati strumenti appartenenti alle due tipologie in modo congiunto. Si può ricordare a titolo di esempio la percentuale pari al 37% di imprese che impiegano in modo congiunto ed esclusivo indicatori del I e II gruppo. Poiché per incentivare i lavoratori occorrono indicatori che rendano percepibile il legame tra sforzo compiuto, miglioramento dei risultati e ricompensa connessa (basso grado di incertezza), mentre se si persegue la suddivisione del rischio occorrono indicatori che colgano i miglioramenti economico aziendali e che quindi possono risultare indipendenti dallo sforzo erogato dai singoli lavoratori (elevato grado di incertezza), sussiste la possibilità che sorga un trade-off tra l'efficacia dei due meccanismi. Quanto più elevato sarà il grado di incentivazione e la consapevolezza che ciascuna lavoratore avrà del proprio contributo, tanto minore risulterà la possibilità di suddividere con esso il rischio d'impresa; quanto maggiore sarà il grado di suddivisione del rischio, tanto minore risulterà l'effetto incentivante (Mancinelli-Pini, 2000).

Un ultimo dato rilevante riguarda la scarsa propensione ad utilizzare congiuntamente modalità incentivanti tradizionali e meccanismi partecipativi. Solo nei metalmeccanici si registra una non irrilevante relazione tra tali meccanismi, mentre per le restanti categorie si evidenzia una netta indipendenza tra sistemi incentivanti e grado di coinvolgimento negoziato.

### 10. Conclusioni

Un primo risultato generale di una certa rilevanza riguarda la relativa diffusione di imprese che contrattano sui meccanismi retributivi premianti nel sistema locale di Ferrara. La negoziazione non dà luogo all'introduzione di sistemi retributivi variabili uniformi, poiché sembra che i premi evidenzino particolari specificità a seconda della classe dimensionale e della categoria sindacale di appartenenza.

Gli obiettivi specifici dell'analisi sono stati fondamentalmente due: 1) rilevare se per il sistema locale di Ferrara la contrattazione, specialmente quella sui meccanismi retributivi premianti, abbia subito una svolta in senso *partecipativo* dopo l'accordo tra le parti sociali del luglio 1993, individuando il prevalere di modelli di flessibilità difensiva o innovativa; 2) verificare eventuali relazioni tra le diverse tipologie di flessibilità ed in particolare rilevare l'esistenza di relazioni tra flessibilità retributive e non retributive, con lo scopo di osservare se vi è la tendenza ad inscrivere il meccanismo retributivo premiante e le forme di flessibilità negoziate all'interno di strategie unitarie.

Con riferimento al primo obiettivo possiamo senza dubbio affermare che l'analisi ha posto in evidenza un basso contenuto partecipativo nella negoziazione sui meccanismi retributivi premianti. Sebbene il premio variabile sia stato contrattato nel 65,36% delle imprese esso si configura come strumento di suddivisione del rischio o come meccanismo tradizionale di incentivazione, basato principalmente su performances di redditività e di produttività. Si registra, quindi, un deficit partecipativo che, come dimostrato in altri studi, non sembra caratterizzare il solo territorio del

ferrarese. Le tendenze conservative dell'impianto del meccanismo retributivo premiante sembrano emergere anche dall'analisi delle modalità. In particolare, si faccia riferimento alla quota bassissima di imprese che ricorrono alla contrattazione su un qualche tipo di consolidamento, all'elevato utilizzo di parametri tradizionali per determinare l'erogazione ad personam del premio ed il frequente impiego di indicatori di performance produttiva. Il salario variabile, introdotto come meccanismo di suddivisione del rischio, si potrebbe configurare come strumento retributivo non tradizionale, sebbene lontano da modalità partecipative, se fosse associato in maggior misura ad indicatori desunti dal bilancio aziendale. In realtà, la notevole diffusione di indicatori di produttività ci porta a ritenere che sia diffuso un comportamento non propriamente coerente, in ragione del fatto che le modalità della contrattazione fanno emergere valori dell'indice sintetico di suddivisione del rischio più elevati di quelli relativi all'indice di incentivazione. Tale comportamento porta ad associare una contrattazione in cui sembra essere elevato il numero di strumenti adottati che configurano il meccanismo premiante come sistema di suddivisione del rischio ad un largo impiego di indicatori tradizionali di produttività, volti ad incentivare i lavoratori. Quando ciò accade, è possibile che si inneschi il trade-off enunciato nel precedente paragrafo e che si riducano sia l'effetto incentivante che quello di suddivisione del rischio.

Dall'analisi volta all'individuazione dei meccanismi alla base dell'introduzione dei sistemi retributivi premianti, si possono evidenziare i seguenti risultati.

Anzitutto appare scarso il ricorso alla negoziazione su materie che determinano il grado di coinvolgimento dei dipendenti. In particolare è deficitaria la contrattazione in merito alla presenza di commissioni tecniche bilaterali, alla consegna dei bilanci alle rappresentanze dei lavoratori ed alla formalizzazione di impegni specifici sulla formazione. Tali materie sono buoni indicatori per determinare il clima esistente tra le parti, il quale, nel nostro caso, non sembra mostrare una elevata qualità.

In secondo luogo, si è registrata una tendenza abbastanza diffusa a contrattare su elementi retributivi irreversibili o reversibili in cifra fissa. Inoltre, la loro negoziazione non sembra completamente distinta da quella su meccanismi retributivi premianti, in quanto sono le imprese con premio che contrattano più frequentemente anche sugli istituti retributivi in cifra fissa. Si può ipotizzare che ciò sia dovuto alla maggiore articolazione della contrattazione nelle imprese che hanno introdotto il salario variabile.

In terzo luogo, si è potuta notare la consistente presenza di specificità interne alle classi dimensionali ed alle categorie sindacali, mentre l'analisi per territorio ha spesso risentito dell'effetto dimensionale, in quanto le imprese di maggiori dimensioni hanno più spesso sede legale fuori regione o fuori provincia, mentre quelle con numero di addetti più ridotto si collocano prevalentemente nella provincia di Ferrara. In genere sembra che alcune caratteristiche esterne all'impresa, ne influenzino in modo rilevante il comportamento.

In sostanza pare che il sistema locale di Ferrara sia caratterizzato da modalità contrattuali che fanno prevalere un percorso volto alla *flessibilità difensiva*<sup>11</sup>, in cui c'è poco spazio per attivare percorsi di maggiore coinvolgimento dei dipendenti.

Per quanto concerne il secondo obiettivo propostoci, dalla ricerca svolta emergono alcuni dati di rilievo. Anzitutto, quando le imprese contrattano sul premio, mostrano una propensione maggiore ad articolare la negoziazione anche su altre materie, così che i temi associati alle diverse forme di flessibilità divengono oggetto di discussione e contrattazione tra le parti, elevando il livello della qualità della contrattazione e dando vita ad un miglior clima di relazioni industriali. Nello specifico, poi, si rileva che le materie più innovative sono maggiormente diffuse nella negoziazione delle imprese con salario variabile piuttosto che tra le aziende senza meccanismo retributivo premiante. Nonostante le correlazioni significative fatte registrare tra flessibilità non retributive ed alcune caratteristiche dei meccanismi premianti non si può affermare che vi siano legami tra questi elementi.

---

<sup>11</sup> Tale termine è stato coniato da Killick (1995) per etichettare quelle imprese che rispondono alle nuove sfide competitive ricorrendo a strumenti tradizionali, quali ad esempio il recupero della competitività attraverso l'aumento della produttività dei dipendenti. Se la strategia competitiva è di questo tipo l'eventuale introduzione del salario variabile risponderà a fini prevalentemente incentivanti, avendo come obiettivo l'incremento dell'effort lavorativo dei dipendenti e tenendo in scarsa considerazione il coinvolgimento di questi ultimi.

L'ipotesi che si avanza in questo caso è che sia proprio la presenza di un clima aziendale favorevole alla partecipazione a fungere da volano per l'introduzione del premio. D'altronde, sembra che sia la contrattazione su quest'ultimo ad introdurre la necessità di ampliare gli impegni presi negli accordi aziendali su un più ampio ventaglio di materie, precisando dettagliatamente i contorni del rapporto di lavoro. Questa maggiore articolazione della negoziazione può essere funzionale all'aumento della fiducia reciproca tra le parti, che rappresenta una base fondamentale per la costruzione di chiare relazioni sindacali e per l'incremento del coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali che riguardano, in particolare, le condizioni di lavoro. In sintesi, dunque, potrebbero aprirsi le porte per l'innescarsi di un circolo virtuoso generato dalla diffusione della negoziazione su forme tradizionali ed innovative di flessibilità del lavoro e terminante in un aumento dei momenti partecipativi all'interno dell'impresa, passando per una più estesa introduzione di meccanismi retributivi premianti. Tuttavia, un tale scenario, pare ancora lontano dalla realtà rilevata per il sistema locale di Ferrara.

## Riferimenti bibliografici

- Antonelli G.- Leoni R. (1997), Cambiamento tecnologico e capitale umano: una introduzione, *Economia & Lavoro*, vol.XXXI, n.3-4, pp.5-24.
- Aoki M. (1988), *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, cap. 1-3, Cambridge, Cambridge University Press.
- Aoki M. and Dore R. (1994), *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, cap. 1, 2 e 9, Oxford, Oxford University Press.
- Aoki M., *The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda*, in Aoki M. and Dore R. (1994), *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford, Oxford University Press.
- Assindustria Ancona-CGIL-CISL-UIL Ancona (1998), La contrattazione aziendale dopo l'accordo del 23.07.1993. Indagine sulle imprese industriali della provincia di Ancona, Ancona, Assindustria-CGIL-CISL-UIL, *mimeo*.
- Auleta O. (2000), La contrattazione decentrata su meccanismi premianti dopo il 23 luglio 1993: aspetti metodologici e risultati, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia Romagna dopo il 1993*, Bologna, CLUEB, pp.131-189.
- Banca d'Italia (1995, 1996, 1997), *Relazione annuale della Banca d'Italia*, Roma, Banca d'Italia.
- Bastia P. (1999), *Istituzioni di economia aziendale*, Padova, CEDAM.
- Basu K. (1995), Flexibility in Economic Theory, in Killick T. (a cura di), *The Flexible Economy, Causes and Consequences of the Adaptability of National Economies*, Londra, Routledge.
- Bellucci A.-Pero L. (1997), Organizzazione personale e competenze, *Sviluppo & organizzazione*, n.161, Maggio/Giugno, pp.51-66.
- Bianchi P. (1991), *Produzione e potere di mercato*, cap. 8, Roma, EDIESSE.
- Bianchi S.-Crudeli L.-Fabbri R.-Pini P. (2001), Modalità contrattuali dei meccanismi retributivi premianti: un'analisi per i sistemi locali di Parma e Reggio Emilia, in Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali*, Milano, Franco Angeli, pp.203-246.
- Black S.-Lynch L. (2000), What's driving the New Economy: the Benefits of Workplace Innovation, *Nber Working Paper Series*, n.7479, Gennaio.
- Bonazzi G. (1995), *Storia del pensiero organizzativo*, cap. 1 e 7, Milano, Franco Angeli.
- Boning B.-Ichniowski C.-Shaw K. (2001), Opportunity Counts: Teams and the Effectiveness of Production Incentives, Marzo.
- Brogliola B.-D'Aloia G. (1997), Il rapporto retribuzione-risultati nella contrattazione aziendale nell'industria, 1993-1995, Roma, IRES-CGIL-Monitor Lavoro, *mimeo*.
- Cable J.R.-Wilson N. (1989), Profit-sharing and Productivity: An Analysis of UK Engineering Firms, *Economic Journal*, vol.99, n.396, pp.366-375.
- Cable J.R.-Wilson N. (1989), Profit-sharing and Productivity: Some further evidence, *Economic Journal*, vol.100, n.401, pp.550-555.
- Cainarca G. – Sgobbi F. (1998a), *Cooperazione e competizione nella learning organisation: Primi risultati di un modello di simulazione*, *mimeo*.
- Cainarca G. – Sgobbi F. (1998b), Lo sviluppo delle competenze e l'organizzazione del lavoro, *Economia Politica*, vol.XV, n.1, pp. 35-58.
- Cainarca G. C. (1994), Gli uomini, le macchine e l'organizzazione del lavoro, in Mariotti S. (a cura di), *Verso una nuova organizzazione della produzione*, Milano, ETASLIBRI, pp.99-140.
- Cainelli G. – Fabbri R. – Pini P. (a cura di) (2001), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali*, Milano, Franco Angeli.
- Camuffo A. (2000), Il valore delle competenze, *Sviluppo & Organizzazione*, n.178, Marzo/Aprile, pp.21-35.
- Capaldo G.-Volpe A.-Zollo G. (1996), Competenze individuali e sviluppo organizzativo, *Sviluppo & Organizzazione*, n.155, Maggio/Giugno, pp.69-79.
- Cassi D.-Checchi L. (2001), La contrattazione del salario variabile in Lombardia nel periodo 1997-98, IRES Lombardia.

- Colombo M. G. (1994), L'organizzazione delle relazioni verticali tra imprese, in Mariotti S. (a cura di), *Verso una nuova organizzazione della produzione*, Milano, ETASLIBRI, pp.141-166.
- Coriat B. (1995), Incentives, Bargaining and Trust: Alternative Scenarios for the Future of Work, *International Contributions to Labour Studies*, vol.5, numero unico, pp.131-151.
- Crudeli L. (2001), Obiettivi e strumenti del salario variabile: uno schema interpretativo, in Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali*, Milano, Franco Angeli, pp. 27-64.
- Dohse K.-Jurgens U.-Malsch T. (1987), Dal fordismo al toyotismo? L'organizzazione sociale dei processi di lavoro nell'industria automobilistica giapponese, *Sociologia del lavoro*, n.34, pp.90-124.
- Eriksson T. (2001), The Effects of New Work Practices-Evidence from Employer Employee Data, paper presentato alla International Conference on Organisational Designe, Management styles and firm performance, Università di Bergamo, Bergamo, giugno 22-23, *mimeo*.
- Fabbri R. (2000), Meccanismi retributivi premianti: alcune caratteristiche istituzionali, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia Romagna dopo il 1993*, Bologna, CLUEB, pp.99-130.
- Fabbri R., Nosvelli M., Pini P. (2001), Contrattazione, flessibilità e premi nelle imprese dell'alimentare in Lombardia, in Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali*, Milano, Franco Angeli, pp.247-269.
- Fabbri R.-Melotti M.-Pini P. (2000a), Introduzione. Premio di partecipazione o premio di risultato?, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia Romagna dopo il 1993*, Bologna, CLUEB.
- Fabbri R.-Melotti M.-Pini P. (2000b), 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.
- Fabbri R.-Pini P. (2001), Contrattazione sui premi e relazioni industriali nelle imprese del sistema locale di Udine: una sintesi dei risultati, in Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali*, Milano, Franco Angeli, pp.277-300.
- Fedrchimica-FULC (1997), Analisi degli accordi realizzati sul premio di partecipazione, Roma, Federchimica-FULC, Osservatorio Chimico Nazionale, *mimeo*.
- Felli I., Ichino A. (1986), Sistemi di incentivazione della forza lavoro; una rassegna dei principali problemi teorici, *Politica Economica*, vol.12 , n.3, pp331-361.
- FILCEA-CGIL Lombardia-Net Working S.r.l. (1999), Analisi di un campione di accordi integrativi aziendali del comparto chimico-farmaceutico, marzo, Milano, CGIL, *mimeo*.
- FIOM-CGIL Lombardia (1997), contrattazione articolata in Lombardia, quaderno n.1, settembre, Milano, CGIL, *mimeo*.
- FIOM-CGIL Piemonte (1998), La contrattazione aziendale 1994-1998, Relazione finale, Torino, dicembre, Torino, CGIL, *mimeo*; anche in Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.8, 1999, Ferrara, Università degli studi di Ferrara.
- Forti D. (1989), L'apprendimento della complessità, *Sviluppo & organizzazione*, n.114, Luglio/Agosto, pp.67-71.
- Gravili G.-Turati C. (2000), L'organizzazione "Knowledge Based", *Sviluppo & Organizzazione*, n.179, Maggio/Giugno, pp.91-103.
- Gui B. (1986), <<Insiders>>, <<Outsiders>> e partecipazione nella problematica occupazionale. Alcuni rilievi critici alla proposta di Weitzman, *Politica economica*, vol.2, n.3, pp.323.337.
- Guidetti G. (2001), Formazione degli skill, mercati interni del lavoro e sistemi d pagamento. Un approccio istituzionalista, in Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali*, Milano, Franco Angeli, pp.83-116.
- Ichino A. (1989), Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio? *Politica Economica*, vol.5 n.3, pp.463-491.
- ISTAT (1999), I principali risultati della rilevazione sulla flessibilità del mercato del lavoro, Roma, ISTAT, *mimeo*.

- Itoh H., *Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory*, in Aoki M. and Dore R. (1994), *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford, Oxford University Press.
- Jurgens U. (1987), Struttura e precondizioni sociali del toyotismo nelle fabbriche giapponesi, *Sociologia del lavoro*, n.34, pp.15-26.
- Kato T. – Morishima M. (2001), The productivity effects of participatory employment practices in Japan, paper presentato alla International Conference on Organisational Designe, Management styles and firm performance, Università di Bergamo, Bergamo, giugno 22-23, *mimeo*.
- Killick T. (1995), Relevance, Meaning and Determinants of Flexibility, in Killick T. (a cura di), *The Flexible Economy, Causes and Consequences of the Adaptability of National Economies*, Londra, Routledge.
- Killick T. (a cura di ) (1995), *The Flexible Economy, Causes and Consequences of the Adaptability of National Economies*, Londra, Routledge.
- Koike K., *Learning and Incentive Systems in Japanese Industry*, in Aoki M. and Dore R. (1994), *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford, Oxford University Press.
- Leoni R. (2000), Contratti integrativi aziendali: re – inquadramenti connessi allo sviluppo delle competenze espresse oppure ai livelli delle capacità possedute?, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche, Bergamo, Università degli studi di Bergamo, *mimeo*.
- Leoni R.-Cristini A.- Labory S.-Gaj .A (2000), New work practices in Italy. Adoption and performance effects, Università di Bergamo, Bergamo, *momeo*.
- Leoni R.-Tiraboschi A.-Valietti G. (1998), Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze *versus* partecipazione ai risultati finanziari, Università degli studi di Bergamo, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche, n.10, Bergamo, *mimeo*..
- Leoni R.-Tiraboschi A.-Vanoncini B. (1998), Accordi di partecipazione, performance d'impresa e guadagni di competitività: ipotesi per uno sviluppo dell'occupazione produttiva, Università degli studi di Bergamo, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche, Bergamo, *mimeo*..
- Lugli L.-Tugnoli S. (1999), Lavori non standard, flessibilità e contrattazione in Emilia Romagna, Bologna, IRES Emilia Romagna, *mimeo*.
- Lundvall B. A. (1996), L'Economia dell'Apprendimento: una Sfida alla Teoria e alla Politica Economica, *Economia e Politica Industriale*, n.89, pp.119-146.
- Mancinelli S.-Pini P. (2000), Incentivazione, suddivisione del rischio partecipazione: la letteratura teorica, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia Romagna dopo il 1993*, Bologna, CLUEB, pp.37-58.
- Mariotti S. (1991) Vero un nuovo modello di produzione e consumo, *Economia & Politica Industriale*, vol.18, n.70, pp.71-76.
- Mariotti S. (a cura di) (1994), *Verso una nuova organizzazione della produzione*, Milano, ETASLIBRI.
- Meade J.E. (1986), *Alternative Systems of Business Oarganization and of Workers' Remuneration*, Introduzione e cap. 5, Londra, Allen and Unwin.
- Melotti M. (2000), Modelli organizzativi, sistemi contrattuali, e premio di partecipazione, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia Romagna dopo il 1993*, Bologna, CLUEB, pp.59-98.
- Monitor Lavoro (1998), Concertazione, relazioni industriali e politica economica: il modello italiano. Una verifica empirica dei risultati, a confronto con i modelli di letteratura e degli altri paesi europei, Rapporto finale, Roma, Monitor Lavoro, *mimeo*.
- Nonaka I. – Takeuchi H. (1995), *The Knowledge – Creating Company*, cap. 1,3,8, New York, Oxford, Oxford University Press.
- Nuti D.M. (1986), L'economia della compartecipazione: critiche al modello di Weitzman, *Politica Economica*, n.1, pp.5364.
- OECD (1998), *Tecnology, Productivity and Job Creation. Best Policy Practices*, Paris, OECD.
- Ohno T. (1993), *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi.
- Paolucci E. (1997), Cambiamento organizzativo, sistemi retributivi e contrattazione aziendale dopo il Protocollo del Luglio 1993, Commissione dell'informazione, novembre, Roma, CNEL, *mimeo*.

- Pini P. (2000), Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili, *Economia Politica*, vol.17, n.3.
- Pini P. (2001a), Motivazioni e determinanti dei meccanismi retributivi premianti: un riesame della letteratura empirica italiana, in Cainelli G. Fabbri R., Pini P. (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali*, Milano, Franco Angeli, pp.161-197.
- Pini P. (2001b), Retribuzioni, partecipazione finanziaria e partecipazione gestionale all'impresa: il contributo dell'analisi economica recente, *mimeo*.
- Pini P. (a cura di) (2000), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione in Emilia Romagna dopo il 1993*, Bologna, CLUEB.
- Potestio P. (1986), Una nota sul modello di economia partecipativa di M. Weitzman, *Politica Economica*, vol.2, n.3, pp.339-360.
- Prina G. (1989), Apprendimento individuale e apprendimento sociale, *Sviluppo & Organizzazione*, n.114, Lugli/Agosto, pp.55-60.
- Prosperetti L. (1995), *La retribuzione flessibile*, Milano, Franco Angeli.
- Prosperetti L.-Ajello V.-Caironi S.-Ravanelli R. (1997), I risultati degli accordi di partecipazione economica: analisi teorica e risultati empirici, in Vitali L.-Brunetta R. (a cura di), *Mercato del lavoro: analisi strutturali e comportamenti individuali*, Milano, Franco Angeli, pp.209-237.
- Prosperetti L.-Giulivi R. (1997), La retribuzione per risultati nei processi di cambiamento: l'impatto organizzativo, culturale e relazionale, Primo Progress Report, Milano, *mimeo*.
- Ratti F. (1989), La sfida delle competenze, *Sviluppo & Organizzazione*, n.115, Settembre/Ottobre, pp.23-31.
- Rossi F. (1997), La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996, dicembre, Roma, Centro Studi Confindustria, *mimeo*.
- Rummler G.A. – Brache A.P. (1996), *Migliorare la performance aziendale*, parti 1-3, Milano, Franco Angeli.
- Sgobbi F. (2000), La fiducia come veicolo all'apprendimento organizzativo, Università degli Studi di Ferrara, Quaderni del dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.2, Ferrara, *mimeo*.
- Spina G.-Verganti R. (1994), Il nuovo modello di produzione e le tecnologie computer-based, in Mariotti S. (a cura di), *Verso una nuova organizzazione della produzione*, Milano, ETASLIBRI, pp.53-98.
- Taylor F.W. (1957), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Vivarelli M. (1994), Le nuove configurazioni socio-istituzionali, in Mariotti S. (a cura di), *Verso una nuova organizzazione della produzione*, Milano, ETASLIBRI, pp.167-194.
- Wadhvani S. (1988), Profit-sharing as a cure for unemployment. Some Doubts, *International Journal of Industrial organizations*, vol.6, n.1, pp.59-68.
- Weitzman M.L. (1985), Profit Sharing as Macroeconomic policy, *American Economic Review*, vol.75, may, pp.41-45.
- Weitzman M.L. (1983), Some macroeconomic implications of alternative compensation systems, *The Economic journal*, vol.93, December, pp.763-783.
- Weitzman M.L. (1984), *The Share Economy: conquering stagflation*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Womack J.P. - Jones D.T. – Roos D. (1990), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, BUR.