



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

Quaderni del Dipartimento

n.21/2002

Agosto 2002

*Nuovi modelli organizzativi, relazioni industriali e contrattazione:
un'analisi per le imprese dell'Emilia Romagna*

**Jlenia Bonatti, Loris Lugli, Mario Nosvelli,
Paolo Pini e Stefano Tugnoli**

Agosto 2002

*Nuovi modelli organizzativi, relazioni industriali e contrattazione:
un'analisi per le imprese dell'Emilia Romagna**

di Jlenia Bonatti[^], Loris Lugli[°], Mario Nosvelli[§],
Paolo Pini[§] e Stefano Tugnoli^{*}

Sommario

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

* Questo lavoro è stato sviluppato nell'ambito di una collaborazione tra IRES Emilia-Romagna, diretto dal Dott. Loris Lugli, ed il gruppo di ricerca sui Meccanismi Retributivi Premianti dell'Università degli Studi di Ferrara, coordinato dal Prof. Paolo Pini, progetto di ricerca su "Cambiamenti organizzativi, relazioni industriali e retribuzioni". Si ringrazia Simonetta Fenzi e Roberto Fabbri per la collaborazione nella fase di costruzione del database sulle modalità contrattuali dei premi, Giulio Cainelli per il confronto con i dati del censimento Istat, Giovanni Camatti per l'analisi della banca dati IRES sulla contrattazione. Gli autori hanno condotto la ricerca qui presentata nell'ambito del PRIN 2001-2002, "Infrastrutture, competitività e livelli di governo: conoscenza e sviluppo della nuova economia", coordinatore nazionale Prof. Paolo Pini, Unità di ricerca di Ferrara.

[°] Collaboratore di ricerca, Università di Ferrara.

[^] Direttore IRES Emilia-Romagna.

[§] Ricercatore ISPRI-CNR, Milano.

[§] Professore ordinario di Economia Politica, Università di Ferrara.

^{*} Ricercatore IRES Emilia-Romagna.

Introduzione

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

1. I dataset impiegati ed alcune caratteristiche delle imprese

Il set informativo utilizzato si basa su un'indagine curata nel 1999 dall' IRES Emilia Romagna nell'ambito di un programma volto allo studio delle relazioni industriali e della contrattazione aziendale nelle imprese emiliane romagnole negli anni novanta. Il questionario utilizzato nell'indagine è strutturato su quella occupazionale, le relazioni industriali e l'organizzazione aziendale. Queste informazioni sono integrate da una analisi sia delle materie negoziate nell'ambito della contrattazione aziendale, sia della contrattazione decentrata nel periodo 1994-1998. Tale analisi ha consentito di giungere alla costruzione di tre diversi dataset: il primo basato sulle interviste realizzate alle rappresentanze sindacali (parte delle 158) ove si è realizzata negoziazione formale tra direzione d'impresa e rappresentanze dipendenti; il terzo costituito dall'analisi dei meccanismi retributivi premianti adottati dopo il 1993 da

L'indagine si basa su un campione iniziale di 501 imprese, estratte casualmente da una lista costruita a strati stratificato (per dimensione e settore) dell'universo di riferimento dell'indagine, costituito dall'insieme delle imprese industriali e dei servizi con dimensione superiore ai 20 addetti (Lugli, Tugnoli, 2001). L'indagine postale, svolta nel secondo semestre 1999, riceve 158 questionari compilati integralmente (quindi con un tasso di risposta del 31%): la maggior parte dei questionari determinano una ripartizione delle imprese tra industria e servizi (Lugli, Tugnoli, 2001).

L'indagine IRES dell'Emilia Romagna conferma la sovrarappresentazione delle imprese con almeno 250 addetti e la sottorappresentazione di quelle tra 50 e 99 addetti, considerando unicamente le imprese con almeno 50 addetti (tab.1) Assumendo come riferimento i dati del censimento Istat del 1991 e di quello del 1996, si osserva una sottorappresentazione (tra 100 e 999 addetti), e la sottorappresentazione delle imprese tra 50 e 99 addetti (tab.2). Confrontando la struttura delle imprese per categoria sindacale, sulla base del censimento Istat del 1991, è possibile individuare la sottorappresentazione delle imprese artigiane e degli alimentaristi (tab.3). Si evidenzia-

Si veda Appendice A per i dettagli sul questionario e le variabili principali costruite per l'analisi seguente.

La struttura del campione costituito dalle 501 imprese analizzate si discosta leggermente da quella dell'universo di riferimento: sebbene la distribuzione settoriale del campione appaia equilibrata rispetto a quella dell'universo, infatti, quella per categoria sindacale tende a sovrarappresentare le imprese artigiane. Il aggiornamento disponibile dei dati dell'universo, basato sul censimento intermedio curato dall'Istat (1996) e la rilevazione del 1999 spiega, probabilmente, la leggera sovrarappresentazione delle imprese di maggiori dimensioni.

no interessanti ed in parte analoghi risultati dal confronto con le informazioni del censimento Istat del 1996, dal quale emerge una leggera sottorappresentazione delle imprese che fanno riferimento alla categoria sindacale degli edili, dei trasporti e degli alimentaristi, compensata da una sovrarappresentazione per metalmeccanici e credito (tab.3). Differenze più marcate tra il dataset utilizzato e l'universo di riferimento si evidenziano, invece, dall'analisi della distribuzione delle imprese per territorio: il confronto coi dati del censimento Istat del 1991 e del 1996 indica una forte sovrarappresentazione delle imprese con sede legale nelle province di Bologna e Ferrara. E' elevata, al contrario, la sottorappresentazione delle imprese di Parma e Forlì (tab.4)³.

Vari caratteri delle imprese analizzate appaiono positivamente associati alla dimensione d'impresa: la performance economica, l'andamento occupazionale e le relazioni industriali (Bonatti, Pini, 2001). L'organizzazione aziendale appare generalmente più innovativa nelle imprese di grandi dimensioni, sebbene anche tra quelle con minore dimensione siano notevolmente diffuse pratiche organizzative innovative. Tali imprese si rivelano, inoltre, particolarmente propense all'adozione di innovazioni tecnologiche. L'analisi delle imprese per macrosettori evidenzia performance economiche migliori nelle imprese dei servizi, che appaiono, complessivamente, più innovative di quelle industriali. Le imprese industriali sono caratterizzate, però, da migliori performance occupazionali. Nell'analisi delle imprese per settori economici è rilevante sottolineare il comportamento peculiare del settore alimentare, caratterizzato da relazioni industriali particolarmente positive, e del settore del credito, particolarmente innovativo in ambito organizzativo ma contraddistinto da relazioni industriali conflittuali. Il settore tessile è caratterizzato, infine, da performance economiche e occupazionali significativamente inferiori a quelle degli altri settori. Con riferimento al territorio sindacale di riferimento, le imprese di Parma mostrano performance economiche e occupazionali particolarmente positive, mentre quelle di Ferrara, Rimini, Modena e, soprattutto, quelle con sede legale fuori regione sono caratterizzate da migliori relazioni industriali. Le province di Rimini e Imola si rivelano innovative, mentre le imprese di Parma si contraddistinguono per la presenza sia di relazioni industriali piuttosto conflittuali, sia di modelli organizzativi non particolarmente innovativi.

2. Contrattazione e relazioni industriali in Emilia Romagna: uno sguardo d'insieme.

A quasi dieci anni dalla firma dell'accordo del luglio 1993⁴, sono numerose le valutazioni socio-economiche (Andersen, Regini, 1998) e dell'impatto macroeconomico (Onofri, 2001) (in particolare sul fronte inflazionistico, dinamica salariale e dei vincoli di bilancio) derivante dalla sua applicazione sulle relazioni industriali e sulla contrattazione. Meno diffuse invece le ricerche sul campo, in ambiti territoriali definiti, e con approcci metodologici attenti agli aspetti di rappresentatività dei *data base* utilizzati per l'analisi e quindi le successive valutazioni a livello di analisi micro.

L'IRES Emilia Romagna da quasi un decennio si è posta l'obiettivo di indagare la realtà regionale a partire da una raccolta sistematica e informatizzata della contrattazione formale di secondo livello. Recentemente, ha esteso l'ambito della ricerca al tema più vasto delle relazioni industriali senza mai trascurare la dimensione della "rappresentatività" dei fenomeni indagati. In tal senso si è predisposto un campione⁵ per l'analisi del comportamento degli attori in ambito aziendale e delle loro interrelazioni.

Lo sfondo su cui si è innestata l'analisi del caso regionale è quello connotato da precedenti lavori, a cui rinviamo, sul versante della contrattazione ma anche sui distretti industriali (Beccatini, 1991) che sottolineano il ruolo delle relazioni sindacali (Brusco, 1989) quale uno dei più importanti fattori di regolazione sociale, accanto al ruolo delle istituzioni intermedie (Arrighetti, Seravalli, 1999), che hanno contribuito al successo economico del suo "modello" di coesione sociale (Seravalli, 2002).

Sul tema della microregolazione a livello aziendale, precedenti lavori dell'IRES Emilia-Romagna (1999) hanno stimato come dopo la ripresa della contrattazione aziendale a seguito del protocollo del

³ Nel confronto con i dati Istat, la distribuzione delle imprese si basa sulla localizzazione della loro sede legale nelle varie province. In questo ambito si osserva che: 1) non sono considerate le imprese con sede legale fuori regione e per le quali sono state intervistate le rappresentanze; 2) non sussiste una completa sovrapposizione tra la sede legale e il territorio sindacale a cui fa riferimento la contrattazione aziendale nell'impresa.

⁴ Per le implicazioni teoriche in un'ottica concertativa si veda Regini (1996).

⁵ La metodologia d'indagine utilizzata ha previsto come soglia dimensionale le imprese industriali e dei servizi con più di 50 addetti da cui è stato estratto un campione casuale di 501 imprese stratificato per dimensioni e settore. Ad una preliminare intervista telefonica ai delegati sindacali delle 501 imprese è seguito un questionario postale cui hanno risposto con completezza 158 fra le suddette aziende. È soprattutto su quest'ultimo che si basa l'analisi empirica del presente paragrafo. Per un approfondimento ed una versione più estesa si veda Lugli, Tugnoli (2001).

luglio del 1993, circa la metà dei lavoratori dell'industria e dei servizi della regione è interessata da teraziendale o artigiana). Tenendo conto della estrema polverizzazione della struttura produttiva della regione, il dato complessivo che si enfatizza il ruolo svolto dalla contrattazione territoriale, in particolare quell'artigiana, celando l'importanza della azione contrattuale nella fascia delle -50 addetti.

Se non esistono stime sufficientemente attendibili su questo aspetto si innesta in un quadro di soli strutture degli attori aziendali. Infatti, una rassegna sintetica dei principali risultati del rapporto I Emilia- rizzato da piccole medie imprese che notoriamente sono connotate da grande informalità organizzativa e scarsa propensione alla delega decisionale dell'imprenditore verso i dirigenti e quadri intermedi.

circa una su quattro si distingue per specifiche funzioni rivolte allo sviluppo delle risorse umane/formazione e relazioni sindacali. La delegata verso i livelli intermedi su tali politiche è complessivamente.

tanto forte radicamento del sindacato sia per livelli di iscrizioni allo stesso sia per gli elevati livelli di vita delle rappresentanze. Serrato è poi il confronto tra gli organi di rappresentanza e la base dei lavoratori, con prassi di consultazione sistematica soprattutto in corrispondenza da sigle sindacali alle

Se si considerano le relazioni che intercorrono tra direzione, RSU e lavoratori, pur non essendo riscontrabile una esplicita e diffusa strategia di non coinvolgimento del sindacato si può osservare un tutto se inquadrati nei livelli medio alti o per figure specializzate, su tematiche riguardanti le retribuzioni e i passaggi di qualifica.

-consultazione, che assume la forma di una vera e propria consultazione tra le parti. riguardanti la flessibilità del lavoro, mentre la direzione si riserva la decisione.

La direzione aziendale attua un coinvolgimento attivo e strutturato del sindacato (buona prassi procedurale) e gestione innovativa delle risorse umane da parte della impresa) nel 30% dei casi; nel 10% si registra, invece, uno stile di gestione definibile come di "resistenza" agli attori e da una gestione tradizionale della manodopera; la situazione prevalente è quella in cui si conferma del fatto che il terreno di confronto/coinvolgimento prevalente è quello informale.

Per quanto riguarda la propensione negoziale⁸, considerando sia quella formale sia quella informale, ovvero non scritta, si rileva un dato prossimo al 90%. Rilevante il ruolo di questa ultima, molto diffusa

sul piano tecnico-organizzativo e non la sostituzione di queste forme di contrattazione sia prevalente e si accompagni ad elevati tassi di sindacalizzazione, mostra che il terreno informale è accettato da entrambi gli attori e ostacolato da un sindacato più radicato.

La contrattazione di tipo acquisitivo⁹ è caratterizzata da una azione positiva con la partecipazione aziendale, che consiste nella combinazione di un contratto integrativo

una sostanziale uniformità nell'asse contrattuale, che consiste nel dare priorità al tema salariale (salario per obiettivo e superminimi), seguito da diritti sindacali (informazioni, modalità del confronto, agibilità)

Per una analisi nazionale della questione contrattazione e piccole imprese si veda il recente Bordogna, Pedersini (2001). Infatti, come si dimostra in IRES Emilia-Romagna, il terreno negoziale di secondo livello è il più significativo.

⁸ Quota di imprese che hanno effettuato contrattazione nel periodo 1996-1998. Si tratta della somma della contrattazione integrativa e gestionale, con l'esclusione di quella su esuberanti e/o ammortamenti. Per gestionale s'intende quella recepita in un testo di carattere acquisitivo in cui, con o senza esplicito riferimento al contratto integrativo aziendale, si regolano e/o gestiscono specifici aspetti delle relazioni sindacali. Il terreno informale è costituito da un minor numero di materie trattate (di solito una sola) rispetto all'integrativo, ed ha una validità più limitata rispetto ad aspetti contingenti.

bilità diritti sindacali ecc.), orario di lavoro (straordinario, calendario annuo, flessibilità e turni, ecc.) e ambiente, salute e formazione. Meno presenti temi quali inquadramento, assunzioni e soprattutto organizzazione del lavoro. Se si mettono in relazione i contenuti negoziali da una parte, e fattori strutturali e condotte aziendali nella ambito della gestione delle risorse umane¹⁰ e nelle relazioni industriali, dall'altra, si ottiene il seguente profilo sintetico¹¹.

Fatto salvo il fattore dimensionale che influenza la complessità tematica delle intese, ma anche temi importanti quali orario di lavoro, organizzazione del lavoro e gestione delle eccedenze, si nota un *pattern* contrattuale che si fonda su un asse tematico stabile e diffuso orizzontalmente a prescindere da fattori congiunturali, di *performances* innovative e in buona misura dal "clima" delle relazioni industriali. Tuttavia, argomenti strategici sul piano del governo della flessibilità dei mercati del lavoro interni ed esterni - quali assunzioni e gestione degli esuberanti da un lato, ed un tema cruciale come l'organizzazione del lavoro dall'altro - sembrano essere più frequentemente regolati in modo bilaterale quando i rapporti fra gli attori sono più strutturati e in presenza di politiche di gestione del personale innovative, dove cioè il lavoro è posto al centro di una serie di interventi sia sul piano dell'organizzazione sia su quello della formazione sia di forme di remunerazione di carattere incentivante.

3. Modalità organizzative, relazioni industriali e performance economica¹²

La letteratura teorica enfatizza la rilevanza nel processo di diffusione di modalità organizzative innovative di due differenti caratteristiche dell'impresa: il sistema di relazioni industriali e la performance economica (OECD, 1999; Gittleman, Horrigan, Joyce, 1998, Leoni, Cristini, Labory, Gay, 2001; Business Decisions Limited, 1999). In questa sezione, sulla base delle informazioni raccolte attraverso l'indagine mediante questionario e l'analisi dei testi degli accordi aziendali, verranno esaminate alcune tra le principali ipotesi sviluppate da tale letteratura. L'analisi si prefigge sia di stabilire se l'introduzione di modalità organizzative innovative si realizza con maggiore frequenza in contesti caratterizzati da elevata qualità dei rapporti tra impresa e rappresentanze, sia di valutare se tale introduzione possa costituire una risposta a condizioni economiche dell'impresa.

Facendo anzitutto riferimento ai modelli organizzativi, come indicato in Bonatti, Pini (2001, parte II¹³), se confrontate con il totale delle imprese per le quali sono state intervistate le rappresentanze sindacali (158), le imprese in cui sono stati sottoscritti accordi aziendali (111) appaiono complessivamente più innovative sul piano organizzativo (tab.5). Differenze emergono nell'introduzione di divisioni formalizzate nella gestione del personale e nelle relazioni con i dipendenti, ma soprattutto nel campo dell'interazione tra dirigenza intermedia, nel campo della formazione e degli incentivi, in quello delle modalità organizzativa e di coinvolgimento dei dipendenti. Ad esempio, sia gli incentivi monetari e non monetari sono più diffusi, sia alcune pratiche di lavoro quali i circoli di qualità, la qualità totale, alcune innovazioni nell'organizzazione del lavoro, la gestione degli orari con coinvolgimento dei dipendenti, appaiono maggiormente presenti nelle imprese con accordi formali. Le imprese in cui sono stati sottoscritti accordi aziendali sono maggiormente inclini, inoltre, alla negoziazione dei cambiamenti introdotti. Tra i due dataset è possibile individuare ulteriori differenze in relazione all'adozione di cambiamenti organizzativi e tecnologici (ITO), al grado di autonomia (ADI) e di specializzazione funzionale (SFD) della dirigenza intermedia, entrambe maggiormente elevate nelle imprese con contrattazione formale (111). In queste imprese appare nettamente più innovativa anche la gestione delle risorse umane (GRU). Tra le imprese con accordi, quelle con meccanismi retributivi premianti (84) sono maggiormente propense all'introduzione di divisioni formalizzate. Differenze significative emergono anche nell'adozione di sistemi di incentivi collettivi, nelle modalità organizzative innovative, nella specializzazione funzionale della dirigenza intermedia (SFD), nella gestione delle risorse umane (GRU), ambiti in cui si hanno indici maggiori nelle imprese con meccanismi retributivi premianti. Tali imprese si contraddistinguono, inoltre, per la presenza, significativamente bassa, di gestione unilaterale del personale e dell'organizzazione del lavoro (TSD).

In secondo luogo, esaminando le relazioni industriali (tab.6) emerge che le imprese di cui sono stati analizzati gli accordi (111) presentano relazioni industriali complessivamente migliori di quelle del to-

¹⁰ Su questi temi si veda Leoni, Cristini, Labory (2000).

¹¹ Per un approfondimento si veda Lugli, Tugnoli (2001).

¹² Per ragioni di spazio non vengono riportate tutte le tabelle a cui si fa riferimento in questa sezione, in particolare nel sottoparagrafo 3.1 e 3.2. Si rimanda a Bonatti, Pini (2001, Parte II).

¹³ Si rimanda a questo lavoro per dettagli sulla costruzione degli indici riportati nelle tabelle.

tale delle imprese (158): differenze significative emergono soprattutto in relazione al coinvolgimento delle rappresentanze nei processi decisionali dell'impresa e alla presenza di commissioni paritetiche. Gli indici complessivi di relazioni sindacali appaiono più elevati nelle imprese con accordi formali, e imprese che adottano meccanismi contraddistinguono per l'elevata frequenza degli incontri

maggior propensione al coinvolgimento delle rappresentanze dei dipendenti nella gestione organizzativa dell'impresa.

premianti (84) sono caratterizzate da performance particolarmente positive, soprattutto in riferimento alle imprese nel periodo compreso tra il 1996 e il 1998). Anche i dati relativi al 1998 indicano risultati migliori tra le imprese con MRP, sebbene le differenze non appaiano particolarmente significative. La migliore è anch'essa migliore di quella del totale delle imprese nel 1996 e nel 1997, ma tali imprese presentano

3.1 Modelli di relazioni industriali e modelli organizzativi

Volgiamo la nostra attenzione alle possibili relazioni tra le modalità organizzative e le relazioni industriali precedentemente individuate. In tale analisi ci concentreremo in particolare su cinque indici di modelli organizzativi e di gestione delle risorse umane e su due indici di relazioni industriali. I risultati non divergono significativamente considerando in modo distinto i tre dataset, imprese totali, imprese con contrattazione formale ed imprese con premi.

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

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

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

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

Si considerino ora due specifiche variabili del clima di relazioni industriali nell'impresa, l'indice di coinvolgimento sindacale (CS), ed una variabile relativa alla tipologia e alla frequenza delle interazioni tra sindacato e impresa (RELSND_3)¹⁴.

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

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

L'analisi delle relazioni tra direzione e rappresentanze (RELSND_3) conferma, sostanzialmente, i risultati emersi dall'esame dell'indice di coinvolgimento sindacale. Al crescere della frequenza e della formalizzazione di tali relazioni aumenta, infatti, la propensione all'introduzione di cambiamenti tecnologici e organizzativi (e la negoziazione su tali cambiamenti) e all'adozione di sistemi retributivi variabili e incentivanti. Nelle imprese che dichiarano livelli elevati di consultazione è nettamente maggiore, inoltre, la presenza di investimenti nella formazione del personale, di divisioni formalizzate (Ufficio di Direzione del Personale, delle Risorse Umane, delle Relazioni Sindacali) e di pratiche di partecipazione organizzativa-decisionale dei lavoratori. Tali imprese si contraddistinguono anche per i livelli significativamente elevati di specializzazione funzionale della dirigenza intermedia (SFD), e di innovazione tecnologica-organizzativa (ITO). La gestione delle risorse umane appare nettamente più innovativa tra le imprese caratterizzate da relazioni industriali particolarmente positive.

3.2 Performance economica, organizzazione aziendale e relazioni industriali

In questo paragrafo vengono esaminate le relazioni tra la performance economica delle imprese, nel periodo compreso tra il 1996 e il 1998¹⁵, e le caratteristiche dell'organizzazione aziendale e delle relazioni industriali. In particolare, l'analisi si prefigge di valutare se l'introduzione di modalità organizzative innovative possa costituire una risposta alla qualità dei risultati economici dell'impresa. La teoria economica individua, infatti, varie finalità legate all'adozione di pratiche innovative: nelle imprese caratterizzate da performance positive, tale adozione può essere giustificata dalla volontà stessa di mantenere livelli elevati di competitività mediante l'adozione di nuove pratiche organizzative e dalla disponibilità di risorse economiche a ciò destinate, mentre nelle imprese con performance in declino, essa può essere spiegata dal tentativo di contrastare la mediocrità dei risultati conseguiti (Legge, 1995; OECD, 1999).

Dall'analisi emerge che le *modalità organizzative* adottate dalle imprese variano significativamente a seconda delle *performance economiche*¹⁶.

¹⁴ Tale variabile è costruita individuando tre intervalli relativi alla variabile RELSND_7; quest'ultima si riferisce, complessivamente, alla frequenza degli incontri tra direzione e RSU, alla presenza di incontri a cadenza fissa, di accordi che stabiliscono prassi informative e di consultazione sindacale, di commissioni paritetiche, di scambi informativi e di intese informali tra direzione e rappresentanze e, infine, di negoziazione su temi proposti dalla direzione.

¹⁵ La variabile utilizzata nell'analisi (PE_3ANNI) è costruita sulla base delle informazioni relative alla performance economica delle imprese nel 1996, 1997 e 1998.

¹⁶ Si riscontrano differenze a seconda del dataset impiegato (158, 111, 84). Per un approfondimento si rimanda a Bonatti, Pini (2001).

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

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

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

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

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

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

I legami tra performance economica e relazioni industriali appaiono diversi tra le imprese con meccanismi retributivi premianti (84). In questo dataset, infatti, le imprese con performance in declino presentano rapporti particolarmente positivi con le rappresentanze. Tali imprese si contraddistinguono sia per l'elevata frequenza delle interazioni tra direzione e rappresentanze, sia per la diffusa presenza di commissioni paritetiche (nettamente maggiore di quella nelle imprese con performance stabile o in crescita). Appaiono particolarmente frequenti, tuttavia, gli episodi di lotta, gli scioperi e i rifiuti della direzione di affrontare temi proposti dalle rappresentanze. L'indice di coinvolgimento sindacale (CS) assume, analogamente a quanto accade negli altri dataset, valori maggiori nelle imprese in crescita e nettamente inferiori tra le imprese in declino, ma la variabile volta a catturare la tipologia e la frequenza delle interazioni tra direzioni e rappresentanze indica relazioni migliori tra le imprese in declino (nettamente peggiori, invece, tra quelle con performance stabile).

3.3 *Analisi cluster*

L'obiettivo di questa sezione è quello di esaminare l'insieme degli indicatori rilevanti considerati nei paragrafi 3.1 e 3.2. Rispetto all'analisi precedente, in questo caso l'intento è quello di valutare se esistano relazioni tra le variabili messe sopra in evidenza che identifichino relazioni tanto forti da definire legami di gruppo. In altre parole, il tentativo è quello di valutare se, oltre alle relazioni indicate tra le singole variabili, esistano relazioni "multiple" in grado di indicare come le variabili significative si comportino se poste in rapporto con tutte le altre.

Per operare questo tipo di analisi si adotta uno strumento statistico che già in studi precedenti si è dimostrato utile allo scopo, sia per la flessibilità metodologica che per la capacità esplicativa¹⁷. In questo caso è da segnalare l'adozione della standardizzazione per risolvere il problema della disomogeneità delle variabili. Inoltre la scelta di tre cluster è dettata dal fatto che l'andamento dei coefficienti delle distanze segnala un break di significatività che suggerisce, come vuole la teoria (Aldenderfer, Blushfield, 1984), di soffermarsi su questo livello di aggregazione. Il metodo utilizzato per calcolare le distanze, come in casi precedenti (Fabbri, Nosvelli, Pini, 2001), è quello di Ward.

I risultati ottenuti per le 158 imprese indicano che le variabili considerate vanno a formare tre cluster con le seguenti caratteristiche (tab.8):

- A) Il primo associa l'indice di performance economica, la tipologia e la frequenza delle relazioni industriali, e la tipologia e lo stile di direzione. I risultati ottenuti dalle imprese sono associati alla intensità delle relazioni sindacali e allo stile di direzione d'impresa. Questo legame diretto tra strategie dell'impresa, frequenza delle relazioni e risultati indica come la competitività delle imprese analizzate poggi su scelte opportune del management, come naturale, ma anche sulla capacità delle parti di relazionarsi e comunicare/contrattare. Da qui emerge e si conferma il ruolo delle relazioni industriali come fattore di sviluppo e di crescita delle imprese e non come ostacolo o fattore di rallentamento.
- B) Il secondo cluster raggruppa il maggior numero di variabili e connette l'indice di coinvolgimento sindacale, la specializzazione funzionale della dirigenza intermedia, la propensione all'innovazione tecnologica e organizzativa, la gestione delle risorse umane, la presenza di accordi e di premi. In questo cluster si evidenzia il fatto che gli aspetti legati all'organizzazione e al personale sono connessi all'esistenza di contrattazione formalizzata e di premi in un contesto di relazioni sindacali partecipative. In altre parole si ribadisce, come già indicato sopra, che uno standard di relazioni industriali orientato alla partecipazione dei lavoratori si presenta dove risultino prevalenti l'innovazione nella produzione e nella gestione dei rapporti di lavoro.
- C) Nel terzo ed ultimo cluster rimane isolato l'indice relativo all'autonomia della dirigenza intermedia. L'autonomia decisionale della dirigenza, in altre parole, pur associata a singole variabili, non subentra in maniera consolidata in alcuno dei gruppi evidenziati, risultando di fatto, almeno in questo contesto, marginale.

I risultati della cluster analysis inducono a ritenere che se da un lato le performance delle imprese sono legate a impostazioni strategiche rivolte ad un intenso confronto con le organizzazioni sindacali, dall'altro le innovazioni organizzative e di processo sono connesse ad aspetti partecipativi. Se si conviene che performance e innovazione siano fattori inscindibili nella definizione della competitività delle imprese, allora si può concludere che relazioni industriali improntate ad un continuo confronto e alla partecipazione possano risultare cruciali nel conseguimento di tale competitività.

3.4 *Una prima sintesi*

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

¹⁷ Si rimanda sia per i dettagli metodologici che per le modalità applicative a banche dati sui contratti a Fabbri, Nosvelli, Pini (2000) e a Nosvelli, Pini (2001).

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

In base a tali risultati, si può avanzare l'ipotesi che l'introduzione di innovazioni nell'organizzazione aziendale sia favorita dalla presenza di intense relazioni tra direzione e rappresentanze e che essa possa effettivamente rispondere ad esigenze economiche dell'impresa ed in base alla disponibilità di risorse economiche della stessa secondo i due modelli indicati nella letteratura (Legge, 1995; Oecd, 1999).

4. Le flessibilità negoziate

Come già indicato, per 111 delle 158 imprese è stata realizzata dal 1993 una intensa attività negoziale nel periodo. In questa sezione vengono esaminate le differenti forme di flessibilità negoziate nelle imprese e come esse si relazionano con la presenza di premi variabili (MRP).

Seguendo altri lavori (Fabbri, Nosvelli, Pini, 2001, a cui si rinvia per i dettagli), sono state distinte sette principali forme di flessibilità: retributiva (prettamente variabile, collettiva, collettiva-individuale); numerica; temporale; negoziale; funzionale; organizzativa; organizzativa-funzionale. La flessibilità *retributiva* comporta la possibilità di variare, nel breve periodo, il livello e la composizione della retribuzione nelle sue voci fisse, variabili, reversibili ed irreversibili. La flessibilità *numerica* consiste nella capacità dell'impresa di variare le modalità di assunzione dei lavoratori in risposta alle fluttuazioni della domanda, mentre quella *temporale* si riferisce all'adattabilità della struttura degli orari di lavoro in risposta alle esigenze produttive dell'impresa. La flessibilità *negoziale* riguarda gli scambi informativi tra rappresentanti dei lavoratori e direzione, quella *funzionale* si riferisce alla possibilità, per i lavoratori, di svolgere un ampio *range* di mansioni e operazioni produttive, mentre la flessibilità *organizzativa* coinvolge diversi aspetti dell'impresa: i processi produttivi, l'organizzazione del lavoro, l'innovazione tecnologica, la gestione delle risorse umane, le relazioni esterne e la strategia competitiva. Questo tipo di flessibilità è associata alla capacità dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti del contesto e di perseguire politiche di miglioramento continuo attraverso la modificazione dei processi e delle strutture. La flessibilità *organizzativa-funzionale* è una combinazione, infine, di quella organizzativa e di quella funzionale.

Dall'esame delle imprese coinvolte nella contrattazione decentrata per almeno un aspetto riferito a ciascuna forma di flessibilità, si osserva che le forme maggiormente diffuse sono le seguenti: negoziale (91,89% delle imprese), retributiva collettiva e individuale (84,68%), retributiva collettiva (81,98%) organizzativa-funzionale (81,08%), retributiva variabile (75,68%), organizzativa (68,47%), temporale (68,47%), funzionale (65,77%) e, infine, molto più rara, quella numerica (30,63%). Dall'analisi degli indici assoluti di flessibilità¹⁸, si nota un'elevata propensione delle imprese esaminate a negoziare flessibilità di carattere retributivo variabile (0,757), legata alla presenza del premio. Tra le altre forme di flessibilità, sono maggiormente contrattate quella negoziale (0,378) e quella retributiva collettiva (0,322). Si nota, inoltre, una scarsa diffusione della flessibilità retributiva di tipo collettivo-individuale (0,182), rispetto a quella collettiva (0,322). Anche in questo caso, la flessibilità di tipo numerico (0,074) appare contrattata in misura nettamente inferiore alle altre forme di flessibilità (tab. 9).

Nelle imprese in cui è presente il premio (84), inoltre, è generalmente maggiore la contrattazione di tutte le diverse forme di flessibilità considerate. Differenze rilevanti si segnalano, in particolare, per le flessibilità di tipo retributivo collettivo e negoziale. La prassi di negoziare la flessibilità di carattere

¹⁸ Gli indici assoluti di flessibilità sono impiegati per cogliere non solo il fatto che le imprese abbiano negoziato almeno una delle materie delle flessibilità esaminate, ma anche il grado di intensità con cui ciò è avvenuto. Tali indici sono calcolati in base sia alla numerosità delle materie su cui vi è stata negoziazione, appartenenti a ciascuna categoria di flessibilità, sia al numero delle materie che costituiscono quella specifica categoria.

numerico non appare dissimile, invece, nelle imprese con o senza meccanismi retributivi premianti (tab. 10).

Le imprese che hanno introdotto MRP si contraddistinguono per la maggiore propensione alla negoziazione di tutte le materie considerate. Classificando tali materie in cinque principali categorie (relazioni industriali, organizzazione e gestione d'impresa, retribuzione collettiva, retribuzione individuale e meccanismi retributivi premianti), differenze significative si evidenziano, in particolare, in relazione alle materie relative alle relazioni industriali (informazioni alle rappresentanze, relazioni sindacali, presenza di commissioni tecniche bilaterali, informazioni di bilancio), all'organizzazione d'impresa (organizzazione del lavoro, orari, formazione, rapporti di lavoro, mansioni e qualifiche, ambiente, lavoro, salute etc.) e alla negoziazione delle caratteristiche del premio (una tantum integrativa, rinnovo sostitutivo o integrativo del premio, presenza di clausole di rinvio, adozione del premio a fini decontributivi, rinvio o cancellazione del premio). Le imprese in cui non sono stati introdotti meccanismi retributivi premianti si rivelano, però, maggiormente propense alla negoziazione di alcune materie relative alle modalità della retribuzione collettiva (contrattazione sul premio di produzione e sul salario aziendale, assegnazione di premi in base all'anzianità di servizio) e di quella individuale (tab.11).

Esaminando le relazioni tra le diverse forme di flessibilità negoziate si evidenziano, infine, robuste correlazioni tra le tre forme di flessibilità retributiva: variabile, collettiva e collettiva e individuale. Tali forme presentano legami nettamente più deboli con le altre flessibilità, sebbene emergano relazioni piuttosto significative tra la flessibilità retributiva collettiva ed individuale e quelle di tipo numerico e temporale. Le varie forme di flessibilità non retributive appaiono fortemente legate tra loro. Si segnalano correlazioni particolarmente robuste tra la flessibilità organizzativa, quella funzionale e quella organizzativa-funzionale. Sono significativi, inoltre, sia il legame tra la flessibilità numerica e quella temporale, sia la relazione tra la flessibilità negoziale e quella organizzativa e organizzativa-funzionale. Legami più deboli si evidenziano, invece, tra le altre flessibilità negoziate (tab.12). Dall'analisi delle relazioni individuate nelle sole imprese con meccanismi retributivi premianti (84), non emergono risultati particolarmente dissimili, sebbene i legami tra la flessibilità retributiva collettiva e le altre flessibilità esaminate appaiano complessivamente meno rilevanti (tab.13).

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

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

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

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

5. I meccanismi retributivi premianti

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

Un primo aspetto che intendiamo sottolineare è che, nel periodo considerato (1994-1998), l'attività negoziale è stata principalmente volta alla introduzione del premio (75% delle 84 imprese), piuttosto che al rinnovo del premio già esistente. Nei casi in cui le parti sociali hanno rinegoziato il premio precedentemente introdotto, il confronto si è risolto in un cambiamento sostanziale del premio nelle sue principali caratteristiche (circa 20%) piuttosto che nell'apporto di modifiche marginali (relative, ad esempio, alle finalità indicate nei contratti o alla frequenza delle erogazioni)¹⁹.

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

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

5.1 Modalità del premio

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

L'analisi svolta sulle modalità contrattuali (per i dettagli, si veda Bonatti, Pini, 2001) può essere sintetizzata attraverso la costruzione degli indici di partecipazione, suddivisione del rischio e incentivazione²⁰.

L'indice di partecipazione risulta significativamente basso²¹ (0,445). Diversi elementi rendono questo risultato particolarmente prevedibile: il grado di consolidamento del premio erogato; la scelta dell'ambito di riferimento per il calcolo del premio; la frequenza delle erogazioni; il tipo di indicatori utilizzati (in particolare la scarsa diffusione di indicatori di efficacia-efficienza); il grado di incertezza di tali indicatori; i parametri impiegati. Inoltre, le caratteristiche dei premi introdotti sembrano contraddire, almeno in parte, le finalità dichiarate negli accordi: i dati consentono di ipotizzare, infatti, che la percentuale di imprese che sta effettivamente perseguendo obiettivi di partecipazione dei lavoratori e di incremento della qualità dei processi sia nettamente inferiore a quella delle imprese che hanno dichiarato, in sede contrattuale, la volontà di perseguire tali obiettivi.

I valori assunti dall'indice relativo al grado di suddivisione del rischio (0,487) supportano i risultati dell'analisi dei meccanismi premianti. Nelle imprese esaminate, la ripartizione del rischio d'impresa

¹⁹ Si osserva, inoltre, che raramente sono stati contrattati rinvii e cancellazione dei premi erogati.

²⁰ Per ulteriori informazioni sulla costruzione degli indici sintetici analizzati si veda Fabbri, Melotti, Pini (2000).

²¹ La soglia di tale indice, pari 0,5, indica assenza di partecipazione.

rappresenta, infatti, una delle principali motivazioni alla base dell'introduzione del salario variabile. L'assenza di consolidamento nel premio, associata al grado di diffusione di indicatori che legano l'erogazione del salario ai risultati economici dell'impresa, evidenzia, infatti, l'elevata propensione delle imprese a condividere con i lavoratori le incertezze del mercato.

Il valore assunto dall'indice sintetico di incentivazione è sostanzialmente analogo a quello dell'indice di suddivisione del rischio (0,489). Questo risultato è giustificato soprattutto da alcune modalità dei meccanismi premianti, quali, ad esempio, la scelta degli indicatori utilizzati e del non-consolidamento. Si osserva, infatti, che circa il 60% degli indicatori sono basati sul rapporto tra i volumi di produzione e l'ammontare delle prestazioni lavorative per determinati *standard* di qualità.

5.2 Flessibilità negoziate e modalità del premio

Al fine di verificare l'esistenza di un legame di qualche natura tra le forme di flessibilità contrattate e le principali caratteristiche del premio, la negoziazione delle forme di flessibilità illustrate nel paragrafo 4 è considerata ora per le 84 imprese che hanno introdotto meccanismi retributivi premianti (tab. 14). Dall'analisi svolta possono essere sviluppate alcune considerazioni:

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

Inoltre è rilevante sottolineare che:

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

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

5.3 Una visione d'insieme

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

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

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

Esaminando le materie affrontate nella contrattazione aziendale, si segnala, inoltre, una maggiore propensione delle imprese che hanno introdotto il salario variabile a contrattare estesamente le forme

di flessibilità analizzate. Non sembrano emergere, tuttavia, relazioni particolarmente significative tra le caratteristiche dei premi adottati e quelle delle flessibilità negoziate: ciò sembra suggerisce, quindi, l'esistenza di contrattazioni distinte e separate.

Si sottolinea, infine, un forte collegamento tra le modalità del premio e le caratteristiche "esterne" dell'impresa, quali, in particolare, la categoria sindacale di riferimento dei lavoratori e localizzazione territoriale. Nelle imprese appartenenti alle categorie tessili, edili e credito, e in quelle localizzate nei sistemi locali di Imola, Parma, Piacenza e Rimini prevalgono, infatti, meccanismi di suddivisione del rischio²². Nelle altre imprese sono maggiormente diffuse, invece, modalità di incentivazione tradizionale. E' rilevante segnalare, infine, che solo tra le imprese da 50 a 99 dipendenti²³ e in quelle localizzate nei territori di Bologna e Reggio Emilia prevalgono meccanismi retributivi con maggiore contenuto partecipativo.

5.4 Analisi cluster

Come nel paragrafo 3, anche in questo caso si propone l'analisi cluster, secondo le modalità sopra richiamate, per analizzare l'associazione fra le variabili maggiormente significative relative alle imprese con premio. Il numero di cluster significativi in questo caso, secondo l'analisi delle distanze fra i cluster stessi, è di 4. Le caratteristiche dei cluster ottenuti sono le seguenti (tab.15):

- A) Il primo cluster contiene l'indice di suddivisione del rischio e gli indicatori di redditività. Come in lavori precedenti (Nosvelli, Pini, 2001) si tratta di un cluster che isola sostanzialmente gli indicatori di redditività, associandoli solo alla impostazione in cui si ripartisce il rischio e si rende più flessibile il costo del lavoro. Ciò risponde in maniera esemplare agli schemi teorici che indicano come in questi casi serva una perfetta adattabilità delle retribuzioni all'andamento dell'impresa per favorire i recuperi di competitività attraverso la flessibilità del costo del lavoro (Pini, 2000).
- B) Il secondo cluster riunisce gli indici di incentivazione e partecipazione, agli indicatori di efficacia ed efficienza e ad alle forme di flessibilità negoziale e retributive (retributiva variabile, retributiva collettiva, retributiva collettiva e individuale). Si tratta del gruppo di variabili che identificano i caratteri maggiormente innovativi e partecipativi delle relazioni industriali. Si nota, tuttavia, come gli aspetti partecipativi si connettano fortemente ad alcuni aspetti relativi alle flessibilità negoziali e retributive confermando due elementi importanti e di una certa novità. Da un lato da questa analisi appare che nel complesso dove operano i premi si impone un qualche grado di partecipazione nella gestione delle flessibilità delle retribuzioni, sia sotto il profilo collettivo che individuale. Dall'altro si nota che la presenza nella contrattazione dei premi è associata alla flessibilità negoziale, come già indicato nel 5.2, che dimostrerebbe come la gestione del premio in termini partecipativi ne aumenta il grado di flessibilità e non irrigidisce i rapporti fra le parti.
- C) Il terzo cluster presenta un'associazione forte e significativa fra le flessibilità non retributive. Un dato questo che conferma come le flessibilità non negoziali facciano parte di tematiche separate rispetto alla contrattazione del premio. Tale separazione, che come sopra indicato può diventare *trade off* come nel caso nella flessibilità numerica, pone in risalto la tendenza a distinguere i tavoli delle trattative, con possibili conseguenze negative in termini di coerenza e di efficacia del MRP considerato nella sua globalità.
- D) Il quarto ed ultimo cluster pone in isolamento gli indicatori di produttività. L'efficienza del processo produttivo, valutata secondo standard tradizionali, rimane a parte e non risulta associata ad altri aspetti considerati. L'ampio ricorso a questa modalità contrattuale probabilmente ne caratterizza l'adozione a tal punto da renderla autonoma ed estranea rispetto alle innovazioni introdotte dal premio di risultato.

Si conferma, in ultima analisi, la tendenza del premio di risultato a separare aspetti innovativi e tradizionali della contrattazione, con ogni probabilità anche all'interno dei singoli contratti. La pervasività delle innovazioni portate dall'inserimento dei premi variabili non impedisce che talune materie, sia di carattere tradizionale che innovativo, siano trattate separatamente. E' significativa la suddivisione fra flessibilità retributive e non retributive come principali elementi di discriminazione fra la contrattazione

²² Tale meccanismo è particolarmente diffuso anche nelle imprese con sede legale fuori regione.

²³ In tutte le altre classi dimensionali prevalgono meccanismi finalizzati alla ripartizione del rischio d'impresa.

del premio da un lato, e la contrattazione di aspetti rilevanti legati alla gestione del personale e dei processi di lavoro. Tale separazione, come in Nosvelli, Pini (2001) si conferma come l'ostacolo principale allo sviluppo dei meccanismi retributivi premianti nello spirito dell'Accordo del 1993.

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

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

Si ricorda, anzitutto, che le imprese che hanno introdotto meccanismi retributivi premianti sono caratterizzate, complessivamente, da risultati economici particolarmente positivi, da migliori relazioni industriali e da modalità organizzative particolarmente innovative²⁴.

Dall'analisi svolta sui meccanismi premianti emergono, inoltre, diversi aspetti rilevanti (tabb.16-23).

- A. Con riferimento alla *performance economica*, si osserva una maggiore inclinazione sia delle imprese con performance in crescita, sia di quelle caratterizzate da risultati complessivamente negativi, ad introdurre meccanismi premianti finalizzati all'*incentivazione* e alla *partecipazione* dei lavoratori. Ciò sembra rispondere a due differenti esigenze. Per le imprese con performance migliori, l'adozione di questo tipo di premi può essere giustificata dalla qualità degli stessi risultati economici, mentre tra le imprese con performance in declino, l'introduzione del premio può rappresentare un tentativo di sperimentare nuove soluzioni al fine di contrastare mediocri performance economiche. La propensione all'introduzione di meccanismi premianti volti alla *ripartizione del rischio* tende ad aumentare, invece, al migliorare dei risultati economici dell'impresa: è piuttosto prevedibile, comunque, che l'adozione di tali meccanismi salariali venga ostacolata nelle imprese caratterizzate da performance economiche particolarmente negative.
- B. L'esame della relazione esistente tra la performance economica, i modelli organizzativi, le relazioni industriali e le modalità del premio, effettuata tramite la cluster analysis, mostra risultati di un certo interesse che, almeno in parte, aggiungono alcune novità a quanto fin qui conseguito. Rispetto alle analisi precedenti si considera il comportamento delle variabili nel loro complesso per verificare come si aggregano a seconda della similarità dei comportamenti. Da questo studio d'insieme delle variabili rilevanti emerge che la performance economica (PE_3ANNI) risulta associata, da un lato, alle variabili relative alla presenza della verifica (D_VERIF) e al grado di coinvolgimento del personale (D_PRSCNV) e, dall'altro, alla batteria di variabili che identificano i modelli organizzativi (ADI, SFD, ITO, GRU). Si segnala l'esclusione da questo cluster dell'indicatore relativo allo stile di direzione d'impresa che, invece, presenta un andamento assimilabile alle altre caratteristiche del premio riunite in un secondo cluster²⁵. Tali risultati pongono in risalto innanzitutto il fatto che performance, modalità organizzative e relazioni industriali sono associati a due aspetti rilevanti del meccanismo retributivo premiante, cioè la presenza della verifica del premio e il grado di coinvolgimento dei lavoratori. Ciò conferma quanto già emerso sul legame tra performance e modalità di gestione del personale e della tecnologia. La gran parte delle modalità applicative del premio costituisce un cluster separato, e ciò pone nuovamente in risalto la già richiamata separazione dei tavoli contrattuali ed in particolare, delle tematiche innovative dalla negoziazione dei meccanismi retributivi premianti. Tuttavia si possono aggiungere due elementi di rilievo. In primo

²⁴ Nelle imprese con MRP, tuttavia, la direzione intermedia appare caratterizzata da minore autonomia.

²⁵ In nota, se credi opportuno e se lo spazio lo consente, potrebbero essere inserite le variabili relative alle modalità del premio utilizzate e presenti nella tavola che segue, scrivendo: le variabili relative alle modalità del premio utilizzate sono le seguenti: D_INFLUE (influenza del premio su altre voci salariali), D_VARIAB (Variabilità), D_QTCNS (Quota consolidamento) D_VERIF (Verifica), D_PRSCNV (Personale coinvolto), D_ERGCAD (Cadenza dell'erogazione) PARTOT_N (Parametri), IND1_PES (Peso Indicatori del Gruppo 1, Redditività), IND2_PES (Peso Indicatori del Gruppo 2, Produttività), IND3_PES (Peso Indicatori del Gruppo 3, Efficacia ed Efficienza)..

luogo, se si considera che in questo cluster si trova la variabile che misura la qualità delle relazioni industriali (RELSND_7) - soprattutto in termini di proceduralizzazione delle relazioni industriali stesse - si può rilevare come nell'implementazione del premio risultati fondamentale la formalizzazione delle relazioni industriali. In secondo luogo, si evidenzia la presenza fra le variabili del cluster dell'indicatore relativo allo stile di direzione d'impresa (TSD). Ciò sembra suggerire che, di fatto, risulta determinante nella gestione del premio una gestione coerente dell'impresa in termini di coinvolgimento delle rappresentanze per l'ottenimento dei risultati definiti con il premio di risultato. In sintesi sembra che la gran parte delle pratiche che riguardano la gestione dello sviluppo dell'impresa rimangano parte di una gestione separata. Tuttavia si nota che l'adozione del premio non risulta completamente avulsa dal contesto organizzativo e produttivo dell'impresa, dal momento che richiede relazioni industriali strutturate e la stili di direzione d'impresa coerenti.

- C. Esaminando i legami tra le *relazioni industriali* e le finalità alla base dell'introduzione di meccanismi premianti, si nota l'elevata propensione delle imprese caratterizzate da maggiore coinvolgimento sindacale ad introdurre meccanismi di incentivazione e suddivisione del rischio. Non sembrerebbe emergere un atteggiamento ostile, da parte dei sindacati, all'adozione di istituti retributivi che scaricano sui lavoratori parte dei rischi affrontati dall'impresa, in particolare se temperati da caratteristiche dei premi maggiormente controllabili dalle rappresentanze. Occorre però ricordare anche l'emergere di elementi di incoerenza del meccanismo premiante, forse a seguito di una negoziazione volta a ridurre il potenziale conflitto nella gestione dei premi. Con riferimento al contenuto partecipativo degli MRP, i risultati non sembrano univoci. In particolare, le imprese in cui i contenuti partecipativi del premio appaiono complessivamente superiori alla media, sono caratterizzate da scarso coinvolgimento delle rappresentanze. Nelle imprese in cui l'indice sintetico di partecipazione supera la soglia dello 0,5%, però, la propensione alla consultazione appare particolarmente elevata.
- D. La presenza di *modalità organizzative* innovative è generalmente associata ad una maggiore propensione all'introduzione di meccanismi retributivi finalizzati alla suddivisione del rischio e all'incentivazione tradizionale dei lavoratori. Più complessa appare la relazione tra istituti retributivi con elevato contenuto partecipativo e modalità organizzative: tali istituti appaiono particolarmente diffusi nelle imprese caratterizzate sia da minore autonomia e specializzazione funzionale della dirigenza intermedia, sia da scarsa propensione all'innovazione tecnologica e organizzativa. Con riferimento alle modalità di gestione delle risorse umane, inoltre, non si osservano differenze significative nell'introduzione di questo tipo di meccanismi premianti (anche se tali meccanismi sono complessivamente più diffusi nelle imprese con gestione maggiormente innovativa). Questi risultati consentono di avanzare alcune ipotesi. Anzitutto, si può ritenere che l'elevata diffusione di meccanismi di suddivisione del rischio nelle imprese maggiormente innovative sia giustificata, almeno in parte, dalla volontà, da parte delle imprese, di compensare le numerose risorse impiegate nel cambiamento delle modalità organizzative. Si segnala, però, che tali meccanismi non appaiono particolarmente coerenti con le finalità perseguite dalle nuove forme di organizzazione del lavoro, in generale, e dalla gestione delle risorse umane, in particolare. Nelle imprese caratterizzate da stili di management innovativi, ci si sarebbe potuti attendere, infatti, un'elevata diffusione di sistemi retributivi volti all'incremento della partecipazione e del coinvolgimento dei lavoratori. Ciò non appare confermato dai risultati dell'analisi. E' lecito supporre, quindi, che nelle imprese che hanno deciso di innovare le loro modalità organizzative, tali innovazioni non siano state, generalmente, associate all'adozione dei meccanismi premianti ad esse maggiormente funzionali. Poiché la maggior parte delle analisi teoriche e degli studi empirici più recenti²⁶ enfatizza l'importanza di integrare pratiche organizzative innovative e sistemi retributivi *performance-related* volti alla partecipazione dei lavoratori (Legge, 1995; Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1995), si osserva che, nelle imprese esaminate, le potenzialità dei cambiamenti introdotti non appaiono sfruttate appieno.

7. Conclusioni

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

²⁶ Si veda Bonatti (2001a e b) per una rassegna dei lavori teorici ed empirici più recenti.

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

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

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

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

Al contempo, le caratteristiche dei premi analizzati evidenziano la prevalenza, alla base dell'introduzione del salario variabile, di finalità legate a modalità di incentivazione tradizionale e alla suddivisione del rischio d'impresa. Ciò sottolinea anche il basso contenuto partecipativo dei meccanismi introdotti. Non mancano, inoltre, aspetti di incoerenza interna dei meccanismi premianti, probabilmente risultanti da un deficit di cultura partecipativa delle parti sociali e da pratiche negoziali volte alla riduzione del conflitto.

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

Riferimenti bibliografici

- Aldenderfer M., Blashfield R. (1984), *Cluster Analysis*, London, Sage Publications.
- Andersen E. G., Regini M. (1998), Politiche del lavoro e disoccupazione in Europa, IRES Lombardia, Collana Ricerche, n.4, *mimeo*.
- Arrighetti A., Seravalli G. (1999) Sviluppo economico, convergenza e istituzioni intermedie, in Arrighetti A., Seravalli G. (a cura di), *Istituzioni intermedie e sviluppo locale*, Roma, Donzelli.
- Becattini G. (1991), Il distretto marshalliano come concetto socio-economico, in Pyke F., Becattini G., Segenberger W. (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione fra imprese*, Firenze, Belfanti, C.M.
- Bonatti J. (2001a), Nuove forme di organizzazione del lavoro: il contributo dell'analisi teorica, Università di Ferrara, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Quaderni del Dipartimento, n.16/2001, *mimeo*.
- Bonatti J. (2001b), Nuove forme di organizzazione del lavoro: l'evidenza empirica, Università di Ferrara, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Quaderni del Dipartimento, n.17/2001, *mimeo*.
- Bonatti J., Pini P. (2001), Diffusione di nuovi modelli organizzativi, relazioni industriali e performance economica: un'analisi per le imprese dell'Emilia Romagna, Università di Ferrara, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Quaderni del Dipartimento, n.19/2001, *mimeo*.
- Bordogna L., Pedersini R. (2001), Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nelle piccole imprese, *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n.90, pp.209-232.
- Brusco S. (1989), Il "Modello Emilia": disintegrazione produttiva e integrazione sociale, in Brusco S. (a cura di), *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Business Decisions Limited (1999), *New Forms of Work Organisation and Productivity*, rapporto preparato per la DGV della European Commission, *mimeo*.

- Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di) (2001), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, Franco Angeli, Milano.
- Cassi L., Checchi D. (2001), La contrattazione del salario variabile in Lombardia nel periodo 1997-1998, IRES Lombardia, aprile, *mimeo*.
- Fabbri R., Melotti M., Pini P. (1998), Partecipazione e salario variabile dopo l'accordo del 23 luglio 1993: l'esperienza del territorio di Bologna, *Economia e Lavoro*, vol. 32, n. 4, pp. 51-79.
- Fabbri R., Melotti M., Pini P. (2000), Le modalità contrattuali del premio nelle imprese dell'Emilia-Romagna, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb, cap.VI.
- Fabbri R., Nosvelli M., Pini P. (2000), La contrattazione di secondo livello nell'alimentare lombardo, 1994-1999: premi, partecipazione e flessibilità, Università degli Studi di Ferrara, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.16, Ferrara, *mimeo* (<http://www.deit.economia.unife.it>).
- Fabbri R., Nosvelli M., Pini P. (2001), Contrattazione, flessibilità e premi nelle imprese dell'alimentare in Lombardia, in Cainelli G., Fabbri R., Pini P., *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, Franco Angeli, Milano, pp. 247-276.
- Fabbri R., Pini P. (1999), La recente contrattazione aziendale sul premio di risultato nelle imprese del territorio di Udine, *Lavoro e Diritto*, anno XIII, n. 2, pp. 297-330.
- Fabbri R., Pini P. (2000), La contrattazione decentrata in Emilia-Romagna: alcune caratteristiche generali, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb, cap.V.
- Glitteman M., Horrigan M., Joyce M. (1998), Flexible Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey, Bureau of Labor Statistics, *mimeo*.
- Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G. (1995), The Effects of HRM Practices on Productivity, NBER Working Paper Series n. 5333, *mimeo*.
- IRES Emilia-Romagna (1999), *Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia-Romagna: 1994-1997. Un'indagine sull'esperienza della contrattazione aziendale dopo il 23 luglio 1993*, Milano, Franco Angeli.
- Istat (1994), *Censimento intermedio 1991*, Roma, Istat.
- Istat (1999), *Censimento intermedio 1996*, Roma, Istat.
- Legge K. (1995), Human Resource Management: A Critical Analysis, in Storey J. (ed.), *New Perspective on Human Resource Management*, London and New York, Routledge, pp. 19-40.
- Leoni R., Cristini A., Labory S. (2000). Sistemi di gestione delle risorse umane e performance d'impresa. Una rassegna critica della letteratura, paper presentato alla XV conferenza nazionale dell'Associazione Italiana Economisti del Lavoro (AIEL), Ancona, *mimeo*.
- Leoni R., Cristini A., Labory S., Gay A. (2001), New Work Practices in Italy, Adoption and Performance Effects, "Hyman P. Minsky" Economics Department, University of Bergamo, preliminary version, June, *mimeo*.
- Lugli L. - Tugnoli S. (2001), Rapporto sulle relazioni industriali in Emilia Romagna, Bologna, IRES Emilia-Romagna, *mimeo*; ora in Università degli Studi di Ferrara, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.9, 2002, Ferrara, *mimeo* (<http://www.deit.economia.unife.it>).
- Melotti M., Pini P. (1999), Contrattazione decentrata e salario variabile dopo l'accordo del luglio 1993. Risultati di una ricerca sul territorio di Bologna, in Biagioli M., Caroleo N., Destefanis S. (a cura di), *Struttura della contrattazione, flessibilità e differenziali salariali in ambiti regionali*, Napoli, Esi, pp. 275-318.
- Nosvelli M., Pini P. (2001), Contrattazione aziendale, premi e strategie sindacali. Una comparazione tra Lombardia ed Emilia-Romagna per il settore alimentare, Università degli Studi di Ferrara, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.9, Ferrara, *mimeo* (<http://www.deit.economia.unife.it>).
- OECD (1999) *Employment Outlook*, Paris, OECD, Ch.4.
- Onofri P. (2001), *Un'economia sbloccata. La svolta degli anni '90 e le politiche per il futuro*, Bologna, Il Mulino.
- Pini P. (2000), Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili, *Economia Politica*, vol. XVII, n. 3, pp.351-374.
- Pini P. (2001), Retribuzioni, partecipazione finanziaria e gestionale all'impresa nell'analisi economica, *L'impresa al plurale*, vol. 7-8, pp.105-118.
- Pini P. (a cura di) (2000), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb.
- Pini P. (a cura di) (2002), Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali nelle imprese alimentari dell'Emilia-Romagna, Rapporto di ricerca, Università di Ferrara, *mimeo*.
- Regini M. (1996), Le implicazioni teoriche della concertazione in Italia, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n.72, pp.719-743.
- Seravalli G. (2002), Sviluppo economico e mercato del lavoro a Reggio Emilia, Bologna, IRES Emilia-Romagna, *mimeo*.

Appendice

A. Caratteristiche del questionario

La struttura del questionario postale utilizzato nell'indagine consente di esaminare diversi aspetti dell'impresa. Sono disponibili informazioni relative alla valutazione delle rappresentanze sindacali circa: 1) per-

formance economica; 2) performance occupazionale; 3) relazioni industriali; 4) modalità di organizzazione aziendale.

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

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

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

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

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

- 5) caratteristiche della produzione (flessibilità delle prestazioni, ricorso alla subfornitura, qualifiche professionali degli addetti, contatto con il pubblico, etc.);
- 6) presenza di divisioni formalizzate di gestione delle risorse umane (Direzione del Personale, Ufficio Risorse Umane e Formazione del Personale, Ufficio per le Relazioni Sindacali);
- 7) grado di autonomia della dirigenza intermedia nei processi decisionali e attitudine dei lavoratori a rivolgere direttamente a tale direzione richieste individuali;
- 8) investimenti nella formazione del personale, adozione di vari incentivi economici ed introduzione di sistemi retributivi variabili;
- 9) introduzione di iniziative di coinvolgimento dei lavoratori e di innovazioni organizzative e tecnologiche. Le domande si riferiscono, in particolare, all'adozione di iniziative di sensibilizzazione dei dipendenti sugli obiettivi della direzione, di *quality circles*, di programmi di qualità, e di pratiche organizzative (*job rotation, job autonomy, job enlargement, job enrichment*, etc).

Un'ultima serie di informazioni proviene, infine, dall'analisi degli indici sintetici costruiti dall'IRES²⁷.

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

²⁷ Gli indici costruiti dall'Ires si riferiscono alle caratteristiche dell'impresa nel 1998. Si veda a riguardo Lugli, Tugnoli (2001). Oltre a questi, abbiamo già indicato nel testo altri indici sintetici da noi costruiti, relativi alle relazioni sindacali, alle performance economiche, ed alle flessibilità negoziate e modalità del premio, questi ultimi due gruppi sono basati sull'analisi della contrattazione formale.

- G) Indice di gestione delle risorse umane (GRU). Misura il grado di tradizionalismo-innovazione nella gestione delle risorse umane sulla base dell'utilizzo di corsi di formazione o riqualificazione, dell'adozione di meccanismi retributivi *performance-related* e dell'esistenza (anche in passato) di circoli di qualità.

B. Flessibilità negoziate

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

C. Tabelle

Tab.1: Distribuzione imprese per classe dimensionale, INPS 1991 e IRES (%)

Classe dimensionale	INPS		IRES	
da 1 a 19 addetti	92,80		4,43*	
da 20 a 49 addetti	4,87			
da 50 a 99 addetti	1,24	54,53	31,65	33,11
da 100 a 249 addetti	0,68	31,00	28,48	29,80
da 250 a 999 addetti	0,36	12,08	27,84	29,14
oltre 999	0,05	1,99	7,59	7,95
Totale %	100,00	100,00	100,00	100,00
No. osservazioni	86049	1953	158	151

Nota: * 7 imprese risultano avere poco meno di 50 addetti alla data dell'intervista.

Tab.2: Distribuzione imprese per classe dimensionale, ISTAT Censimento 1991 e 1996, e IRES (%)

Classe dimensionale	ISTAT 1991	ISTAT 1996	IRES
da 50 a 99 addetti	51,97	52,85	33,11
da 100 a 999 addetti	46,02	44,09	58,94
oltre 999	2,01	3,06	7,95
Totale %	100,00	100,00	100,00
No. osservazioni	1849	1787	151

Nota: Nella tabella sono escluse le osservazioni relative alle imprese con meno di 50 addetti.

Tab.3: Distribuzione imprese per categoria sindacale, ISTAT Censimento 1991 e 1996, e IRES (%)

Categoria sindacale	ISTAT 1991	ISTAT 1996	IRES
Tessili	7,95	7,16	7,28
Metalmeccanici	43,48	46,43	42,38
Chimici	5,52	4,61	11,92
Edili/Legno	9,46	9,07	3,97
Alimentaristi	9,09	7,05	4,64
Poligrafici e Comunicazione	4,33	3,02	3,31
Trasporti	5,68	7,33	4,64
Commercio	11,03	12,14	11,92
Credito	3,46	3,19	7,95
Funzione Pubblica	-	-	1,99
Totale %	100,00	100,00	100,00
No. osservazioni	1849	1787	151

Nota: Nella tabella sono escluse le osservazioni relative alle imprese con meno di 50 addetti. Per 3 imprese si ha contrattazione con l'intervento della Funzione Pubblica come categoria sindacale, categoria non riconducibile a settori diversi dalla Pubblica Amministrazione considerati nei dati del Censimento Istat da noi impiegati.

Tab.4: Distribuzione imprese per provincia, ISTAT Censimento 1991 e 1996, e IRES (%)

Provincia	ISTAT 1991	ISTAT 1996	IRES
BO	24,56	25,85	35,10
FE	3,41	4,87	13,25
RA	7,45	7,33	7,95
RN	3,76	3,53	2,65
FO-CE	9,15	7,72	3,31
MO	21,14	20,82	18,54
RE	15,65	15,38	11,92
PR	8,98	8,90	1,32
PC	5,9	5,60	3,97
XFR	-	-	1,99
Totale %	100,00	100,00	100,00
No. osservazioni	1849	1787	151

Nota: Nella tabella sono escluse le osservazioni relative alle imprese con meno di 50 addetti. 3 imprese hanno sede legale fuori regione e quindi non riconducibile a province della regione ER nei dati del Censimento Istat da noi impiegati.

Tab.5. Variabili di organizzazione aziendale (158-111-84)

Variabili	Totale imprese (158)	Imprese con accordi (111)	Imprese con MRP (84)
Divisioni formalizzate			
UDIPERS	1,44	1,36	1,29
URUFP	2,41	2,32	2,33
URELSND	2,38	2,35	2,27
ORGDIR_U	6,21	6,02	5,88
UDIRPERS_d	0,85	0,88	0,90
URUFP_d	0,34	0,39	0,39
URELSND_d	0,36	0,38	0,43
ORGDIR_Ud	1,55	1,66	1,72
Interazione dirigenza intermedia-dipendenti			
DIRINT_L	2,21	2,23	2,23
DIRINT_O	2,15	2,15	2,07
DIRINT_C	2,06	2,11	2,06
DIRINT_R	2,15	2,21	2,18
TEMI_CB	0,53	0,53	0,54
TEMI_MB	0,56	0,56	0,61
TEMI_DB	0,38	0,39	0,41
TEMI_RB	0,50	0,53	0,55
TEMI_OB	0,55	0,57	0,57
TEMI_CE	0,74	0,75	0,75
TEMI_ME	0,49	0,50	0,53
TEMI_DE	0,31	0,30	0,31
TEMI_RE	0,68	0,75	0,77
TEMI_OE	0,49	0,55	0,58
COMDIR_B	1,51	1,56	1,62
COMDIR_E	1,11	1,13	1,10
Formazione/Incentivi			
FORMAZ	0,59	0,61	0,62
FORM_NA	0,30	0,33	0,37
FORM_PRO	0,15	0,18	0,17
FORM_CAR	0,42	0,42	0,42
INC_PUB	0,05	0,05	0,05
INC_FOB	0,95	0,95	0,94
INC_EIB	0,27	0,29	0,29
INC_ECB	0,47	0,55	0,62
INC_PUE	0,07	0,06	0,07
INC_FOE	0,84	0,83	0,85
INC_EIE	0,51	0,53	0,57
INC_ECE	0,42	0,48	0,54
RTRVAR	2,07	2,21	2,40

Segue Tab.5. Variabili di organizzazione aziendale (158-111-84)

Variabili	Totale imprese (158)	Imprese con accordi (111)	Imprese con MRP (84)
Caratteristiche della produzione			
EFFINO	3,01	3,07	3,02
SUBFORN	3,23	3,34	3,35
CARPROD	2,49	2,34	2,38
CARPREST	1,58	1,59	1,61
PROFES	1,80	1,79	1,80
Modalità organizzativa, coinvolgimento e partecipazione			
INZCOINV	0,83	0,86	0,89
CIRQUA	1,39	1,44	1,44
CIRQUA_D	0,23	0,28	0,27
QT	0,40	0,45	0,45
INNOODL	0,54	0,56	0,54
jobenric	0,27	0,26	0,24
jobrotat	0,30	0,34	0,39
jobristr	0,22	0,25	0,25
jobauton	0,15	0,17	0,17
odlother	0,07	0,06	0,02
ODL_NEG	0,65	0,74	0,84
INNOTEC	0,56	0,55	0,59
IT_NEG	0,47	0,58	0,57
ORARIO	0,28	0,33	0,31
OR_ACC	0,83	0,86	0,88
EFFCAZIO	0,44	0,41	0,35
Indici IRES			
ADI	2,57	2,64	2,63
TSD	2,17	2,09	1,94
SFD	1,56	1,66	1,72
ITO	1,11	1,12	1,13
GRU	1,31	1,42	1,51

Tab.6. Relazioni industriali (158-111-84)

Variabili	Totale imprese (158)	Imprese con accordi (111)	Imprese con MRP (84)
CONTRATT	0,88	0,95	0,95
PIATTAFO	0,94	0,95	0,98
LOTTA	0,30	0,28	0,25
Presenza del sindacato			
ISCRSNDT	1,89	1,87	1,87
CONTESTA	1,28	1,28	1,25
ORGSNDGF	1,53	1,57	1,58
UD_IMPR	38,09	38,73	38,89
UD_UL	42,98	43,74	44,69
Relazioni industriali			
RSURIUN	1,79	1,89	1,92
RS_CADFS	0,59	0,69	0,74
RS_INFORM	0,63	0,64	0,62
RS_NGDIR	0,87	0,88	0,90
RS_FRQ	1,41	1,45	1,52
RS_INFRSU	1,55	1,52	1,53
INC_NC	0,11	0,12	0,13
TEMI_RIG	0,20	0,19	0,15
RS_INFAC	0,59	0,65	0,69
SCIOPERI	0,31	0,28	0,28
Commissioni paritetiche			
RS_CTB	0,29	0,35	0,39
CTB_R	0,15	0,18	0,22
CTB_ODL	0,17	0,22	0,25
CTB_OR	0,07	0,08	0,10
CTB_FORM	0,10	0,12	0,11
Atteggiamento della direzione			
COMDIR_S	1,80	1,90	1,93
COMDIR_M	1,68	1,78	1,85
COMDIR_O	1,63	1,74	1,78
COMDIR_I	1,44	1,51	1,51
COMDIR_F	1,57	1,69	1,69
RELSND_7	13,78	14,81	15,25
RELSND_3	1,89	1,99	2,05
Indice Ires			
CS	1,52	1,69	1,75

Tab.7. Variabili di performance economica (158-111-84)

Performance economica	Totale imprese (158)	Imprese con accordi (111)	Imprese con MRP (84)
PE96	2,34	2,38	2,50
PE97	2,32	2,34	2,45
PE98	2,34	2,34	2,40
PE_3ANNI	2,32	2,35	2,44
PEPROD98	2,36	2,36	2,39
PEFATT98	2,44	2,49	2,41
PEINVS98	2,35	2,33	2,49
PEUTLE98	2,27	2,25	2,27
PE98_3	2,20	2,17	2,25
PE98_4	9,42	9,30	9,57
PE	2,40	2,39	2,43
PE_SOMMA	1,42	1,37	1,57

Tab.8. Cluster analysis

Variabile	Cluster di appartenenza
PE_3ANNI	1
RELSND_7	1
CS	2
ADI	3
TSD	1
SFD	2
ITO	2
GRU	2
MRP_PRES	2
CON ACCORDO	2

Tab.9: Forme di flessibilità

Forme di Flessibilità	
<i>Numero imprese</i>	<i>111</i>
<i>% imprese interessate</i>	
Retributiva variabile	75,68
Retributiva collettiva	81,98
Retributiva collettiva ed individuale	84,68
Numerica	30,63
Temporale	68,47
Funzionale	65,77
Organizzativa	68,47
Organizzativa-Funzionale	81,08
Negoziale	91,89
<i>Indici assoluti</i>	
Retributiva variabile	0,757
Retributiva collettiva	0,322
Retributiva collettiva ed individuale	0,182
Numerica	0,074
Temporale	0,189
Funzionale	0,198
Organizzativa	0,143
Organizzativa-Funzionale	0,164
Negoziale	0,378

Tab.10: Forme di flessibilità negoziata, imprese con MRP, senza MRP e totale

	no MRP	MRP	Totale
<i>Numero imprese</i>	27	84	111
<i>Forme di flessibilità</i>		<i>Indici assoluti</i>	
Retributiva collettiva	0,06	0,40	0,32
Retributiva collettiva ed individuale	0,07	0,22	0,18
Numerica	0,07	0,07	0,07
Temporale	0,14	0,21	0,19
Funzionale	0,12	0,22	0,20
Organizzativa	0,05	0,17	0,14
Organizzativa-Funzionale	0,07	0,19	0,16
Negoziale	0,23	0,43	0,38

Tab.11: Negoziazione nelle imprese con e senza MRP

	Imprese senza MRP	Imprese con MRP	Totale
N. imprese	27	84	111
Materie negoziate	%	%	%
Relazioni sindacali			
INFORMAZIONI	74,07	89,29	85,59
RELAZIONI SINDACALI	25,93	47,62	42,34
BILANCIO	0,00	21,43	16,22
COMMISSIONE TECNICA BILATERALE	7,41	45,24	36,04
Organizzazione e gestione			
ORGANIZ. DEL LAVORO	29,63	40,48	37,84
ORARIO DI LAVORO	62,96	70,24	68,47
FORMAZIONE	11,11	44,05	36,04
FORMAZIONE IMPEGNO GENERICO	11,11	27,38	23,42
FORMAZIONE IMPEGNO SPECIFICO	0,00	16,67	12,61
FORMAZIONE SCUOLA-LAVORO	0,00	3,57	2,70
FORMAZIONE ORGANIZ. DEL LAVORO	0,00	8,33	6,31
FORMAZIONE MRP	0,00	2,38	1,80
RAPPORTO DI LAVORO	25,93	33,33	31,53
AMBIENTE LAVORO E SALUTE	22,22	78,57	64,86
MANSIONI E QUALIFICHE	37,04	67,86	60,36
Retribuzione collettiva			
RETRIBUZIONE BASE	0,00	0,00	0,00
AGGIUSTAMENTI AUTOMATICI	0,00	0,00	0,00
ANZIANITA'	3,70	1,19	1,80
SALARIO AZIENDALE	18,52	13,10	14,41
PREMIO PRODUZIONE	29,63	25,00	26,13
PREMIO PRODUTTIVITA'	0,00	1,19	0,90
SUPERMINIMO	3,70	4,76	4,50
TERZO ELEMENTO	0,00	0,00	0,00
EDR	0,00	3,57	2,70
UNA TANTUM	25,93	41,67	37,84
Retribuzione individuale			
INDENNITA' FUNZIONE	7,41	7,14	7,21
INDENNITA' INFORTUNIO	0,00	1,19	0,90
INDENNITA' MALATTIA	0,00	1,19	0,90
INDENNITA' MENSA	11,11	26,19	22,52
INDENNITA' TRASFERTA	11,11	21,43	18,92
INDENNITA' TURNI	7,41	10,71	9,91
INDENNITA' REPERIBILITA'	3,70	11,90	9,91
INDENNITA' STRAORDINARI	11,11	5,95	7,21
COMPENSI IN NATURA	0,00	0,00	0,00
ALTRI BENEFICI	3,70	5,95	5,41
RETRIBUZIONE IN GENERALE	11,11	5,95	7,21
ALTRE INDENNITA'	11,11	21,43	18,92
MRP			
UNA TANTUM INTEGRATIVA AL MRP	0,00	16,67	12,61
RINNOVO MRP	0,00	23,81	18,02
RINNOVO SOSTITUTIVO MRP	0,00	19,05	14,41
RINNOVO INTEGRATIVO MRP	0,00	4,76	3,60
MRP CON CLAUSOLA DI RINVIO	0,00	17,86	13,51
MRP A FINI DECONTRIBUTIVI	0,00	10,71	8,11
RINVIO MRP	0,00	2,38	1,80
CANCELLAZIONE MRP	0,00	1,19	0,90

Tab.12: Correlazioni fra forme di flessibilità negoziate (numero osservazioni 111 imprese)

Variabili	Retributiva variabile	Retributiva collettiva	Retributiva collettiva ed individuale	Numerica	Temporale	Funzionale	Organizzativa	Organizzativa-Funzionale	Negoziabile
Retributiva variabile	1,00	0,69	0,51	0,00	0,15	0,26	0,36	0,36	0,37
Retributiva collettiva		1,00	0,75	0,01	0,19	0,21	0,27	0,28	0,39
Retributiva collettiva ed individuale			1,00	0,42	0,46	0,35	0,36	0,40	0,49
Numerica				1,00	0,64	0,33	0,41	0,43	0,35
Temporale					1,00	0,32	0,44	0,44	0,43
Funzionale						1,00	0,56	0,84	0,38
Organizzativa							1,00	0,92	0,53
Organizzativa-Funzionale								1,00	0,52
Negoziabile									1,00

Tab.13: Correlazioni fra forme di flessibilità negoziate (numero osservazioni 84 imprese)

Variabili	Retributiva collettiva	Retributiva collettiva ed individuale	Numerica	Temporale	Funzionale	Organizzativa	Organizzativa-Funzionale	Negoziabile
Retributiva collettiva	1,00	0,66	0,00	0,13	-0,03	0,01	-0,01	0,22
Retributiva collettiva ed individuale		1,00	0,44	0,44	0,17	0,14	0,17	0,42
Numerica			1,00	0,62	0,31	0,43	0,43	0,45
Temporale				1,00	0,27	0,41	0,40	0,45
Funzionale					1,00	0,54	0,83	0,38
Organizzativa						1,00	0,92	0,49
Organizzativa-Funzionale							1,00	0,50
Negoziabile								1,00

Tab.14: Correlazioni fra forme di flessibilità negoziate e meccanismo del premio variabile

Variabili	Retributiva collettiva	Retributiva collettiva ed individuale	Numerica	Temporale	Funzionale	Organizzativa	Organizzativa-Funzionale	Negoziabile
Indice sintetico rischio	-0,24	-0,06	0,17	0,11	0,06	0,18	0,14	0,24
Indice sintetico incentivazione	-0,07	-0,13	-0,10	-0,05	-0,01	0,13	0,08	-0,04
Indice sintetico partecipazione	0,05	0,15	-0,07	0,07	-0,14	-0,03	-0,09	0,16
Indice sintetico rischio > media	-0,26	0,00	0,16	0,11	0,04	0,15	0,12	0,23
Indice sintetico incentivazione > media	0,00	0,00	-0,06	0,01	0,08	0,11	0,11	0,03
Indice sintetico partecipazione > media	0,07	0,15	-0,05	-0,03	-0,21	-0,09	-0,16	0,01
Indicatori Gruppo I (numerosità)	-0,17	0,08	0,30	0,24	0,02	0,28	0,20	0,26
Indicatori Gruppo II (numerosità)	0,06	-0,05	-0,20	-0,04	-0,06	-0,11	-0,10	0,03
Indicatori Gruppo III (numerosità)	-0,01	0,11	-0,11	-0,04	-0,03	-0,02	-0,03	0,18
Peso indicatori Gruppo I	-0,18	-0,06	0,15	0,09	-0,04	0,10	0,04	0,10
Peso indicatori Gruppo II	-0,06	-0,13	-0,20	-0,06	-0,06	-0,05	-0,06	-0,10
Peso indicatori Gruppo III	-0,07	0,07	-0,05	-0,07	0,03	0,02	0,02	0,08
Presenza indicatori Gruppo I e II	0,05	0,11	0,00	-0,02	0,17	0,17	0,20	0,23
Numerosità indicatori	-0,06	0,04	0,00	0,11	-0,04	0,08	0,04	0,23
Assenza indicatori	-0,06	0,04	0,00	0,11	-0,04	0,08	0,04	0,23
Presenza parametri (numerosità)	-0,05	-0,05	-0,01	-0,03	-0,06	0,12	0,05	0,00
Indicatori e parametri (numerosità)	-0,08	0,01	-0,01	0,09	-0,06	0,13	0,06	0,21
Erogazione (cadenza)	-0,06	0,01	0,01	0,10	-0,01	0,01	0,00	0,03
Personale coinvolto	0,09	0,17	0,12	0,15	-0,01	0,10	0,06	0,03
Finalità (numerosità)	-0,17	0,06	0,23	0,31	0,08	0,23	0,19	0,19
Indice di variabilità	-0,25	-0,05	0,11	0,05	0,16	0,14	0,17	0,06
Quota massima potenziale del premio	-0,13	-0,13	0,03	-0,06	-0,13	-0,06	-0,10	-0,10
Una tantum integrativa	0,55	0,41	0,04	0,11	0,09	-0,04	0,01	0,09
Consolidamento	0,12	0,22	-0,05	0,09	-0,17	-0,09	-0,14	0,03
Verifica	0,06	0,06	0,10	0,15	0,07	0,23	0,18	0,16

Nota: numero osservazioni 84 (imprese)

Tab.15. Analisi cluster

Variabile	Cluster di appartenenza
IS_R	1
IS_I	2
IS_P	2
DFRMRP	2
DFRC	2
DFRCI	2
DFNUM	3
DFTEMP	3
DFFNZ	3
DFORG	3
DFORGFNZ	3
DFNEG	2
IND1_PES	1
IND2_PES	4
IND3_PES	2

Tab.16. Performance e modalità del premio: analisi cluster

Variabile	Cluster di appartenenza
D_INFLUE	1
D_VARIAB	1
D_QTCNS	1
D_VERIF	2
D_PRSCNV	2
D_ERGCAD	1
F_TOT_N	1
PARTOT_N	1
IND1_PES	1
IND2_PES	1
IND3_PES	1
ADI	2
TSD	1
SFD	2
ITO	2
GRU	2
PE_3ANNI	2
RELSND_7	1

Tab. 17: Performance economica e modalità del premio

Variabili	PE_3ANNI		
	1	2	3
Indice sintetico rischio	0,414	0,468	0,512
Indice sintetico rischio>media	0,200	0,459	0,500
Indice sintetico incentivazione	0,519	0,465	0,502
Indice sintetico incentivazione> media	0,400	0,459	0,548
Indice sintetico partecipazione	0,472	0,455	0,433
Indice sintetico partecipazione> soglia	0,200	0,324	0,167
Indice sintetico partecipazione> media	0,600	0,459	0,571
	0	1	
	Indice sintetico rischio>media		
PE_3ANNI	2,378	2,513	
	Indice sintetico incentivazione> media		
PE_3ANNI	2,381	2,500	
	Indice sintetico partecipazione> soglia		
PE_3ANNI	2,484	2,300	
	Indice sintetico partecipazione> media		
PE_3ANNI	2,400	2,477	

Tab. 18: Coinvolgimento sindacale e modalità del premio

Variabili	CS			
	0	1	2	3
Indice sintetico rischio	0,292	0,463	0,484	0,559
Indice sintetico rischio>media	0,000	0,435	0,421	0,588
Indice sintetico incentivazione	0,206	0,485	0,513	0,541
Indice sintetico incentivazione> media	0,000	0,522	0,526	0,588
Indice sintetico partecipazione	0,529	0,457	0,442	0,424
Indice sintetico partecipazione> soglia	0,400	0,261	0,316	0,176
Indice sintetico partecipazione> media	0,200	0,435	0,632	0,706
	0	1		
	Indice sintetico rischio>media			
CS	1,556	2,000		
	Indice sintetico incentivazione> media			
CS	2,381	2,500		
	Indice sintetico partecipazione> soglia			
CS	2,484	2,300		
	Indice sintetico partecipazione> media			
CS	2,400	2,477		

Tab.19: Autonomia della dirigenza intermedia e modalità del premio

Variabili	ADI		
	1	2	3
Indice sintetico rischio	0,435	0,658	0,466
Indice sintetico rischio>media	0,182	0,625	0,468
Indice sintetico incentivazione	0,505	0,532	0,483
Indice sintetico incentivazione> media	0,636	0,375	0,500
Indice sintetico partecipazione	0,489	0,423	0,440
Indice sintetico partecipazione> soglia	0,273	0,125	0,242
Indice sintetico partecipazione> media	0,455	0,750	0,500
	0	1	
	Indice sintetico rischio>media		
ADI	2,533	2,750	
	Indice sintetico incentivazione> media		
ADI	2,675	2,585	
	Indice sintetico partecipazione> soglia		
ADI	2,629	2,632	
	Indice sintetico partecipazione> media		
ADI	2,641	2,619	

Tab.20: Specializzazione funzionale della dirigenza intermedia e modalità del premio

Variabili	SFD			
	0	1	2	3
Indice sintetico rischio	0,331	0,441	0,513	0,558
Indice sintetico rischio>media	0,125	0,379	0,478	0,636
Indice sintetico incentivazione	0,396	0,485	0,494	0,523
Indice sintetico incentivazione> media	0,375	0,517	0,478	0,545
Indice sintetico partecipazione	0,477	0,443	0,438	0,440
Indice sintetico partecipazione> soglia	0,250	0,241	0,217	0,227
Indice sintetico partecipazione> media	0,375	0,586	0,522	0,500
	0	1		
	Indice sintetico rischio>media			
SFD	1,467	2,027		
	Indice sintetico incentivazione> media			
SFD	1,659	1,780		
	Indice sintetico partecipazione> soglia			
SFD	1,730	1,684		
	Indice sintetico partecipazione> media			
SFD	1,718	1,721		

Tab. 21: Gestione delle risorse umane e modalità del premio

Variabili	GRU		
	1	2	3
Indice sintetico rischio	0,284	0,455	0,542
Indice sintetico rischio>media	0,125	0,625	0,510
Indice sintetico incentivazione	0,398	0,481	0,507
Indice sintetico incentivazione> media	0,125	0,625	0,510
Indice sintetico partecipazione	0,410	0,466	0,437
Indice sintetico partecipazione> soglia	0,125	0,292	0,224
Indice sintetico partecipazione> media	0,500	0,375	0,592
	0	1	
	Indice sintetico rischio>media		
GRU	1,372	1,658	
	Indice sintetico incentivazione> media		
GRU	1,425	1,585	
	Indice sintetico partecipazione> soglia		
GRU	1,500	1,526	
	Indice sintetico partecipazione> media		
GRU	1,410	1,595	

Tab. 22: Tipologia di stile di dirigenza intermedia e modalità del premio

Variabili	TSD		
	1	2	3
Indice sintetico rischio	0,435	0,490	0,549
Indice sintetico rischio>media	0,435	0,464	0,579
Indice sintetico incentivazione	0,514	0,454	0,509
Indice sintetico incentivazione> media	0,435	0,500	0,526
Indice sintetico partecipazione	0,398	0,449	0,472
Indice sintetico partecipazione> soglia	0,087	0,286	0,316
Indice sintetico partecipazione> media	0,609	0,536	0,421
	0	1	
	Indice sintetico rischio>media		
TSD	1,861	2,029	
	Indice sintetico incentivazione> media		
TSD	1,889	2,000	
	Indice sintetico partecipazione> soglia		
TSD	1,852	2,250	
	Indice sintetico partecipazione> media		
TSD	2,061	1,838	

Tab. 23: Innovazione tecnologico-organizzativa e modalità del premio

Variabili	ITO		
	1	2	3
Indice sintetico rischio	0,430	0,484	0,523
Indice sintetico rischio>media	0,304	0,462	0,559
Indice sintetico incentivazione	0,498	0,450	0,508
Indice sintetico incentivazione> media	0,522	0,462	0,529
Indice sintetico partecipazione	0,441	0,466	0,432
Indice sintetico partecipazione> soglia	0,261	0,231	0,235
Indice sintetico partecipazione> media	0,565	0,500	0,529
	0	1	
	Indice sintetico rischio>media		
ITO	0,978	1,316	
	Indice sintetico incentivazione> media		
ITO	1,122	1,143	
	Indice sintetico partecipazione> soglia		
ITO	1,143	1,100	
	Indice sintetico partecipazione> media		
ITO	1,154	1,114	

