



Università gli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

Quaderni del Dipartimento

n.4/2002

Gennaio 2002

CONTRATTAZIONE, FLESSIBILITÀ E PREMI
NELLE IMPRESE DELL'INDUSTRIA ALIMENTARE
IN EMILIA ROMAGNA DAL 1998 AL 2001

(Parte Prima)

di *Paolo Pini*

GENNAIO 2002

CONTRATTAZIONE, FLESSIBILITÀ E PREMI
NELLE IMPRESE DELL'INDUSTRIA ALIMENTARE
IN EMILIA ROMAGNA DAL 1998 AL 2001 *

(Parte Prima)

di *Paolo Pini*[^]

Sommario

Obiettivo del presente lavoro è l'analisi della introduzione e gestione di varie forme di flessibilità, retributive e non, negoziate tra le direzioni aziendali e le rappresentanze sindacali nelle imprese del settore alimentare in Emilia Romagna dal 1998 al 2001. In particolare, l'attenzione si concentra sia sulle caratteristiche dei meccanismi retributivi premianti (MRP), sia sulla presenza di forme di flessibilità non retributive, distintamente numerica, temporale, organizzativa, funzionale, negoziale, al fine di valutare se ed in quale misura la contrattazione di secondo livello sia stata in grado di introdurre un nuovo approccio alle relazioni industriali nelle imprese, sia in termini di contenuti sia in termini di procedure.

* Questo lavoro è stato sviluppato nell'ambito di una ricerca svolta in collaborazione con l'IRES-ER e la FLAI-CGIL-ER. Il lavoro ha usufruito del contributo di Sara Pretuzzella ed Emma Romanato per un'analisi preliminare degli accordi sui MRP, di Mario Nosvelli per il confronto con i dati del Censimento Istat 1996 e per la *cluster analysis* sulle flessibilità negoziate, di Roberto Fabbri per un esame degli indici costruiti sulle modalità del premio. La banca dati utilizzata è quella dell'IRES Emilia Romagna sulla contrattazione aziendale: si ringrazia in particolare Giovanni Camatti per l'intenso lavoro di codificazione dei contratti e l'assistenza costante assicurata nel corso della ricerca. Senza il suo contributo l'analisi non sarebbe stata possibile. Si ringrazia inoltre Maurizio Dondi e Giordano Giovannini della Flai-Cgil Regionale ER, e Loris Lugli direttore dell'IRES-ER per aver discusso con l'autore alcuni risultati qui presentati, ed i funzionari di categoria delle Camere del Lavoro per la loro collaborazione nel corso della ricerca. L'autore ha condotto la ricerca qui presentata nell'ambito del PRIN 2001-2002, "Infrastrutture, competitività e livelli di governo: conoscenza e sviluppo della nuova economia", Unità di ricerca di Ferrara.

[^] Professore ordinario di Economia Politica, Università di Ferrara

0. Introduzione

Obiettivo del presente lavoro è l'analisi della introduzione e gestione di varie forme di flessibilità, retributive e non, negoziate tra le direzioni aziendali e le rappresentanze sindacali nelle imprese del settore alimentare in Emilia Romagna dal 1998 al 2001. In particolare, l'attenzione si concentra sia sulle caratteristiche dei meccanismi retributivi premianti (MRP), sia sulla presenza di forme di flessibilità non retributive, distintamente numerica, temporale, organizzativa, funzionale, negoziale, al fine di valutare se ed in quale misura la contrattazione di secondo livello sia stata in grado di introdurre un nuovo approccio alle relazioni industriali nelle imprese, sia in termini di contenuti sia in termini di procedure.

Tale analisi viene condotta facendo riferimento alle imprese di uno specifico settore localizzate in una area geografica altamente industrializzata e caratterizzata dalla presenza di vari sistemi locali e distretti industriali volti alla produzione, lavorazione e conservazione di specifici prodotti alimentari. Tre fattori possono accrescere la rilevanza dell'ambito di analisi. Il settore alimentare, in particolare, sembra presentare caratteristiche di «innovatività contrattuale» di un certo rilievo, come è emerso da precedenti ricerche condotte avendo come riferimento questa regione ed altre regioni (Fabbri-Melotti-Pini, 2000; Fabbri-Nosvelli-Pini, 2001; Giaccone, 2001; Nosvelli-Pini, 2001). Inoltre, il settore alimentare nella regione Emilia-Romagna è tra i primi in ambito nazionale sia per densità di imprese del settore, sia per varietà di produzioni con caratteristiche distrettuali distribuite nel territorio. In terzo luogo, la presenza di precedenti analisi condotte per lo stesso settore e area geografica e relative alla fase contrattuale antecedente il 1998 (specificamente, 1994-1997), può consentire importanti raffronti sia delle caratteristiche della contrattazione a livello aziendale, sia delle modalità di flessibilità adottate in via negoziale nelle imprese.

Sulla base di un database che ha caratteristiche uniche per completezza e natura delle informazioni nel panorama degli studi italiani in tema di premi variabili, si è inteso cogliere l'articolazione della contrattazione delle varie flessibilità soprattutto in relazione al grado di coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze in azienda nella loro definizione. Su questo piano, l'obiettivo è stato quello di valutare se ed in che misura forme di flessibilità non retributive siano associate alle modalità del premio, sulla base dell'idea che l'introduzione e gestione di innovazioni organizzative, quali sono i sistemi retributivi legati alle performance delle imprese, possano risultare di particolare efficacia per accrescere la competitività delle imprese qualora questi siano connessi ad altri strumenti di flessibilità definiti in sede negoziale.

La struttura del lavoro è la seguente. Il primo paragrafo descrive le caratteristiche principali della banca dati. Nel secondo paragrafo si analizza la contrattazione nelle imprese con e senza MRP, sottolineando le specificità essenziali fra i due gruppi di imprese in termini di relazioni industriali e forme di flessibilità negoziate. Il terzo paragrafo è dedicato all'esame delle modalità contrattuali degli MRP adottati. Nel quarto paragrafo si indaga su possibili relazioni tra le forme di flessibilità negoziata nelle imprese con premio e caratteristiche dello stesso. Il quinto paragrafo è dedicato ad alcune considerazioni conclusive.

1. La banca dati: costruzione ed alcune caratteristiche

La banca dati sulla contrattazione decentrata, in particolare sui premi variabili, è stata costruita mediante l'analisi dei contratti aziendali stipulati nel periodo 1998-2001 nelle imprese del settore alimentare dell'Emilia Romagna. Tali contratti sono tutti contenuti nella banca dati sulla contrattazione di secondo livello dell'IRES-ER. La raccolta dei contratti è stata realizzata dalla FLAI-CGIL Regionale dell'Emilia Romagna e dalle FLAI-CGIL degli 11 territori sinda-

cali in cui è ripartita la struttura sindacale in regione. Attraverso il coinvolgimento dei rappresentanti sindacali nelle imprese ed unità locali interessate e dei funzionari di categoria sono stati raccolti 335¹ contratti sottoscritti nel periodo 1998-2001, relativi a 192² imprese in cui vi è stata specifica negoziazione di secondo livello nel settore. In media ogni impresa ha quindi sottoscritto nel periodo circa 1,7 accordi aziendali. Tra tali contratti rientrano un numero limitato di contratti interaziendali e di contratti territoriali (8) che riguardano più imprese di specifici comparti, quali quello delle conserve animali, delle conserve vegetali, del comparto di produzione, lavorazione e conservazione della carne di volatili, del comparto vinicolo, ortofrutticolo e agricolo, dell'industria mangimistica, del comparto panificatori, dei caseifici sociali e cooperativi per la produzione del parmigiano-reggiano, ecc. I contratti considerati sono esclusivamente quelli che riguardano aspetti integrativi e gestionali, escludendo quindi dall'analisi i contratti difensivi³, relativi questi ultimi ad aspetti inerenti la gestione di crisi aziendali o ristrutturazioni⁴. Per un numero limitato di imprese (9) che dal 1998 non hanno sottoscritto accordi sono stati inoltre considerati gli accordi sottoscritti negli anni 1996 e 1997 che ancora risultano in vigore ma sono in fase di rinnovo.

L'attività di raccolta degli accordi è risultata piuttosto intensa nel periodo più recente, dato che molti rinnovi di precedenti accordi sono stati realizzati già nel corso del 2001. Dall'accordo di luglio 1993, sono state realizzate infatti varie tornate contrattuali di tipo integrativo, con la stipula di accordi di durata triennale o quadriennale per cui diverse imprese sono interessate nel 2001 dal terzo rinnovo. La prima tornata può essere generalmente individuata nel periodo che va dal 1994 al 1997, la seconda dal 1998 al 2001, la terza ha preso avvio già nel 2001 per le imprese che hanno sottoscritto contratti integrativi di durata inferiore ai quattro anni. L'attività negoziale si presenta così particolarmente intensa, e non priva di sovrapposizione per le diverse imprese. Ciò è anche attestato dal numero degli accordi per impresa sopra riportato.

L'analisi dei contratti è avvenuta tra il luglio ed il novembre del 2001. Essa ha riguardato tutte le tematiche oggetto di negoziazione tra le parti, codificate secondo la classificazione CNEL, versione 2001; ciò consente di analizzare un insieme di materie negoziali estremamente articolato, ed effettuare comparazioni con altre ricerche precedenti sia per il settore alimentare sia per il territorio regionale emiliano-romagnolo (Fabbri-Nosvelli-Pini, 2001; Nosvelli-Pini; 2001; Pini, a cura di, 2001).

In particolare, comparazioni interessanti possono essere condotte con riferimento alla contrattazione aziendale realizzata negli anni 1994-1997, nello stesso territorio e per le imprese del medesimo settore economico. E' significativo che dal confronto del periodo 1998-2001 con la fase precedente emerga una contrattazione di estensione analoga, ma significativamente più intensa. Negli anni 1994-1997, la contrattazione aziendale in Emilia-Romagna per il medesimo settore ha riguardato 183 imprese, per le quali sono stati stipulati 241 accordi di secondo livello (esclusi i difensivi), con una media di 1,3 accordi per impresa, contro una media di 1,7 accordi per impresa negli anni 1998-2001 per 192 imprese (Fabbri-Pini, 2000; Nosvelli-Pini, 2001). Nel corso del lavoro faremo quindi riferimento in modo comparato a risultati che riguardano i due periodi contrattuali.

Le caratteristiche della banca dati possono essere illustrate facendo riferimento a cinque dimensioni rilevanti, che saranno quelle prevalentemente impiegate nell'analisi della contrattazione realizzata tra le parti sociali: a) la **classe dimensionale** delle imprese per addetti, b) il

¹ Di cui 9 precedenti al 1998, ma ancora in vigore alla data dell'analisi e non ancora rinnovati.

² In realtà le imprese con contrattazione sono 191, in quanto un'impresa non ha firmato accordi integrativi e gestionali dal 1991. Questa è però stata inserita in banca dati per ragioni specifiche (intervista alle rappresentanze sindacali in azienda). Si tratta del Consorzio Pescatori di Goro.

³ Per una definizione dettagliata di queste tipologie, si veda IRES Emilia-Romagna (1999).

⁴ Tale attività negoziale difensiva è stata piuttosto contenuta in tale periodo, data l'evoluzione del mercato nel settore alimentare, fatta eccezione per alcuni periodi di crisi in alcune branche del settore.

territorio sindacale di riferimento della sede legale dell'impresa, c) il settore/comparto economico dell'industria alimentare, d) la tipologia di impresa per assetto proprietario, e) il contratto nazionale di lavoro applicato nell'impresa (tabb.1-2).

Con riferimento alla **classe dimensionale**, prevalgono nettamente le imprese da 100 a 250 addetti (32,8%), ma pure significative sono le quote di imprese tra 20 e 49 addetti (28,1%) e quelle tra 250 e 499 addetti (17,7%). Quote più ridotte si hanno per le imprese tra 50 e 99 addetti (13,5%) e per quelle oltre 500 addetti (2,6% sotto 1000 e 5,2% circa sopra 999 addetti). I **territori sindacali** con maggior peso sono quelli di Modena, Parma, Ravenna, Reggio Emilia e Bologna che da soli coprono il 70% delle imprese. Da segnalare anche un 8% di imprese con sede legale fuori regione ed una quota significativa per le imprese di Forlì (9%). Con riferimento ai **settori economici**, prevalgono le imprese di produzione, lavorazione e conservazione di carne e prodotti a base di carne (15_1: 32%), a cui seguono quelle di fabbricazione di prodotti di panetteria, pasticceria fresca e conservati, zucchero, cacao, tè, caffè, paste alimentari, e di altri prodotti alimentari (15_8: 18%), di lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi (15_3: 16%), dell'industria delle bevande (15_9: 11%), dell'industria lattiero-casearia (15_5: 8%) e di fabbricazione dei prodotti per l'alimentazione degli animali (15_7: 8%), della produzione di granaglie e prodotti amidacei (15_6: 4%).

E' interessante considerare per le tre dimensioni di cui sopra il **grado di copertura** della banca dati relativa alle imprese con contrattazione nel periodo considerato rispetto alle imprese del settore (tabb.1-2). Prendendo come riferimento il censimento intermedio Istat del 1996, emerge una distribuzione delle imprese per settori economici e territori non molto difforme dalla popolazione complessiva. Per settore economico, si nota una sensibile sovrarappresentazione delle imprese del comparto 15_3 (lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi) ed una sottorappresentazione di quelle del comparto 15_8 (fabbricazione di prodotti di panetteria, pasticceria fresca e conservati, zucchero, cacao, tè, caffè, paste alimentari, e di altri prodotti alimentari). Considerando la provincia come unità di riferimento delle imprese in termini di sede legale delle stesse, e tenendo conto che tra le imprese con contrattazione sono ovviamente presenti quelle che hanno sede legale fuori regione (XFR) con un peso pari a circa l'8,3% del totale, risultano sensibilmente sovrarappresentate le imprese delle province di Ravenna, Ferrara, Forlì-Cesena, Modena, mentre sottorappresentate sono certamente quelle di Piacenza. Considerando la classe dimensionale, emerge invece una significativa distorsione per le imprese con contrattazione. Tra le imprese con contrattazione emerge infatti la ridotta numerosità delle imprese di piccola dimensione, tra 20 e 49, e la maggiore presenza delle imprese con oltre 99 addetti. In ragione del fatto che la copertura del dataset è pressoché totale per le imprese con contrattazione dal 1998, data la raccolta realizzata dei contratti stipulati, tale risultato evidenzia da un lato, il deficit di negoziazione nelle imprese con un numero di addetti tra 50 e 99, e dall'altro, la notevole diffusione della contrattazione nelle imprese di maggiore dimensione, tra cui ricadono diverse imprese con sede legale fuori regione. Per le imprese con dimensione inferiore a 49 addetti, occorre ricordare che spesso interviene la contrattazione territoriale di comparto e quella regionale. Per le imprese tra 20 e 49 addetti emerge una diffusione limitata della contrattazione aziendale (21%), che aumenta comunque sensibilmente per le imprese tra 50 e 99 addetti (57%)⁵. Nel complesso più del 50% delle imprese del settore alimentare con almeno 20 addetti sembra coperto da contrattazione aziendale. La varietà delle imprese considerate fa ritenere che il database sia sufficientemente eterogeneo e rappresentativo dell'alimentare emiliano-romagnolo. Inoltre, considerando le difficoltà ogget-

⁵ Il numero delle imprese con contrattazione aziendale con un numero di addetti minore di 20 appare estremamente limitato nel periodo (pochi casi risultano nella banca dati dell'IRES-ER). Questi accordi, e le relative imprese, non sono stati considerati nell'analisi. Parte significativa delle imprese con contrattazione aziendale che negli anni 1994-1997 comparivano nella classe dimensionale 1-19 addetti risultano ora imprese sopra i 19 addetti, e ciò facilita la comparazione tra le due fasi contrattuali 1994-1997 e 1998-2001; altre non risultano più avere contratto. In alcuni casi si è trattato di cessazione di attività.

tive che si incontrano nella ricerca empirica in questo campo, in relazione al reperimento dei contratti a livello d'impresa, si ritiene che questo database consenta una ottima lettura delle dinamiche contrattuali nel settore alimentare sia in termini quantitativi che qualitativi.

Inoltre, senza possibilità di raffronto significativo con il censimento Istat del 1996, è utile considerare la distribuzione delle imprese per **tipologia di impresa come assetto proprietario** e per **contratto collettivo nazionale di lavoro applicato nell'impresa**. Con riferimento alla prima dimensione, le imprese private coprono circa il 54% del totale, mentre le imprese cooperative circa il 17%; le imprese che appartengono a gruppi industriali, particolarmente rilevanti nel settore alimentare, sono il 24%, di cui gran parte di tipo privato (17%) mentre i gruppi cooperativi pesano per il 7%. Infine, pochi sono i consorzi (meno del 5%). I contratti nazionali applicati nella maggior parte delle imprese sono quelli dell'industria alimentare (per oltre il 60% delle imprese), a cui si aggiungono le imprese che applicano il CCNL della cooperazione alimentare (11% circa). Significativa è la quota delle imprese che applicano il contratto nazionale agricoli (sopra il 15%), mentre minore è il peso delle imprese che applicano il contratto delle piccole e medie imprese alimentari industriali e dell'artigianato alimentare. (4% e 5% rispettivamente).

È anche interessante esaminare la frequenza della contrattazione, indicata dal numero di accordi per impresa. Come già osservato in media si hanno circa 1,7 accordi per impresa. Tale numero è certamente funzione positiva della dimensione d'impresa, ma risulta molto eterogeneo a seconda del territorio sindacale e del settore economico, con punte massime di 2,1 accordi per impresa a Ravenna, Bologna e per quelle con sede legale fuori regione, e minime di 1 accordo per impresa per Cesena, Ferrara e Piacenza, di 2,4 accordi per impresa nel settore di produzione di bevande (15_9) e di 0,67 accordi per quello di lavorazione e conservazione di pesce e prodotti a base di pesce (15_2)⁶. Per tipologia d'impresa, il numero medio di accordi più elevato si registra per le imprese che appartengono a gruppi cooperativi (con 3 accordi per impresa); per tipologia di contratto nazionale applicato, le imprese con maggior numero medio di accordi sono quelle che applicano il contratto degli agricoli e della cooperazione alimentare, mentre all'opposto si contraddistinguono quelle con contratto nazionale dell'artigianato alimentare e della piccole e media industria, con poco più di 1 accordo per impresa (tab.3).

La distribuzione degli accordi per organismi firmatari evidenzia sia gli organismi di rappresentanza e sindacali dei lavoratori coinvolti nella contrattazione (dalle RSU fino alle organizzazioni sindacali nazionali passando per le organizzazioni nazionali, regionali e territoriali), sia chi ha assistito i datori di lavoro nella contrattazione (organizzazioni imprenditoriali – nazionali, regionali, territoriali – e/o consulenti) (tabb.4a-4b). Dal momento che le RSU e i datori di lavoro sono sempre presenti nella contrattazione decentrata, eccetto se si tratta di accordi di settore o territoriali, si notano strategie diverse fra datori di lavoro e rappresentanze dei lavoratori nella partecipazione alla contrattazione. Innanzitutto, si nota una maggiore presenza delle organizzazioni sindacali territoriali rispetto alle associazioni di categoria degli imprenditori che conferma un aspetto fondamentale della teoria delle relazioni industriali (Cella-Treu, 1999). Considerando i contratti stipulati, nel 75% dei casi sono intervenute assieme alle RSU anche le OO.SS. territoriali, mentre le organizzazioni imprenditoriali territoriali sono intervenute solo nel 34% degli accordi a sostegno dell'impresa. Inoltre, la presenza delle OO.SS. è significativa anche a livello regionale e nazionale (circa nel 15% dei casi), mentre le associazioni nazionali e regionali delle imprese non intervengono quasi mai. Inoltre, per una quota ridotta di accordi vi è l'intervento unico delle organizzazioni sindacali e delle associazioni imprenditoriali (accordi di settore, interaziendale, territoriali). Anche la presenza dei consulenti a fianco delle direzioni aziendali non appare significativa. Così, mentre emerge che

⁶ In tale settore compare l'impresa che non ha firmato accordi integrativi e gestionali dal 1991, ma che è stata inserita in banca dati per ragioni specifiche (intervista alle rappresentanze sindacali in azienda). Si tratta del Consorzio Pescatori di Goro.

l'associazionismo e la tutela sindacale è elemento essenziale per i lavoratori, da parte degli imprenditori ciò non sembra costituire elemento determinante nella fase contrattuale. Da questo deriva che i datori di lavoro possono scegliere politiche e strategie non in linea con quelle delle loro organizzazioni; come indicato in ricerche precedenti (Fabbri-Pini, 2000); queste ultime possono addirittura non essere favorevoli alla sottoscrizione di accordi siglati dagli imprenditori, pur intervenendo nella trattativa. Le politiche retributive e più in generale le politiche contrattuali possono evidenziare da parte degli imprenditori un certo grado di eterogeneità di comportamento. Come era stato osservato con riferimento ad altri contesti (Fabbri-Nosvelli-Pini, 2001), ciò induce a ritenere che, qualora si riscontrassero omogeneità territoriali negli esiti della contrattazione, queste potrebbero essere attribuite in parte rilevante alle strategie sindacali locali.

2. Contrattazione aziendale e flessibilità negoziate nelle imprese con e senza MRP

Un primo risultato significativo che emerge dalla ricerca è rappresentato dalla elevata diffusione di schemi retributivi premianti. Oltre l'85% delle imprese risulta aver stipulato contratti che prevedono un legame strutturato tra performance dell'impresa e retribuzione del dipendente (tab.5). Rispetto al periodo 1994-1997 si registra per lo stesso settore una crescita di circa 20 punti percentuali nella diffusione del salario variabile (68%). La propensione ad introdurre schemi retributivi premianti è generale per tutte le classi dimensioni, tutti i territori sindacali, i comparti del settore⁷ e la tipologia di impresa. Solo con riferimento alla suddivisione delle imprese per tipo di contratto nazionale di lavoro applicato si nota una marcata eterogeneità che segnala la scarsissima presenza dei premi nelle imprese con contrattazione integrativa che applicano il contratto dell'artigianato (20%)⁸, ed una ridotta diffusione per quelle che applicano il contratto della piccola e media industria alimentare (62,5%). La dimensione d'impresa sembra comunque esercitare una qualche influenza sulla propensione all'adozione, almeno per le piccole imprese tra 20 e 49 addetti, anche se si nota una crescita estremamente elevata anche per questa classe dimensionale nella percentuale delle imprese che hanno adottato i premi variabili rispetto al periodo 1994-1997 (dal 56%⁹ al 72%) (Pini, a cura di, 2000). Per cui, se da un lato si conferma l'evidenza circa l'associazione positiva tra dimensione e diffusione di meccanismi retributivi premianti, dall'altro deve essere segnalata la crescente diffusione del premio anche nelle imprese di minore dimensione dopo due tornate contrattuali di secondo livello successive all'accordo del 1993. Notiamo anche che le imprese che appartengono a gruppi industriali, sia privati che cooperativi, hanno una propensione del 100% all'adozione del salario variabile, risultato questo che era già emerso nella ricerca condotta per le imprese alimentari lombarde (Nosvelli-Pini, 2001). Con riferimento ai territori, si distinguono quello di Piacenza e quello di Ferrara per una bassa propensione all'introduzione dei MRP.

2.1 Relazioni industriali

La presenza di contrattazione sui premi, benché grandemente diffusa nella fase 1998-2001, sembra essere associata a vari aspetti della contrattazione aziendale, ed in particolare alla qua-

⁷ Fa eccezione il comparto 15_2 per il quale delle tre imprese considerate, di cui 1 senza accordo aziendale, nessuna sembra aver introdotto il premio negoziandolo con le rappresentanze.

⁸ Occorre però ricordare che per le imprese artigiane, che applicano il CCNL dell'artigianato alimentare, si adotta quanto previsto dalla contrattazione regionale sui premi variabili.

⁹ Consideriamo qui tutte le imprese con meno di 50 addetti per il periodo 1994-1997. Si veda nota 7.

lità stessa delle *relazioni industriali* nelle imprese. Tale risultato si riscontra considerando le differenze tra imprese con premi ed imprese senza premi in termini di quelle materie contrattate che vanno a costituire la *flessibilità negoziale* (tab.6a).

Tali materie che contribuiscono a determinare un clima aziendale favorevole alla partecipazione influenzando le relazioni industriali a livello aziendale e sulle quali si contratta maggiormente sono nell'ordine: costituzione e/o gestione di relazioni sindacali improntate al coinvolgimento delle rappresentanze alle attività aziendali (nell'86% delle imprese), clausole inerenti incontri informativi tra direzione aziendale e rappresentanze dei lavoratori (nel 69% delle imprese), costituzione/presenza di organismi paritetici (nel 55% delle imprese), clausole che prevedono la consegna dei bilanci aziendali o di parte di questi alle rappresentanze (nel 17% delle imprese).

Gli incontri per lo scambio di informazioni costituiscono elementi considerati indispensabili per la creazione di condizioni favorevoli ad una contrattazione di tipo non conflittuale e partecipativo, ed è significativo in gran parte delle imprese si prevedano in sede negoziale cadenze circa la diffusione delle informazioni ai lavoratori e la discussione con le rappresentanze. Al contempo anche l'impostazione delle relazioni industriali nell'impresa, nella sua generalità, coglie molte tematiche che ricoprono un ruolo di rilievo nella definizione dei rapporti fra le parti. Inoltre, la presenza delle commissioni paritetiche coinvolge più della metà delle imprese, e segnala la strutturazione di momenti di confronto e di consultazione su numerose tematiche contrattuali, non ultima la gestione del salario variabile. Ancora limitate appaiono le clausole che prevedono la consegna dei bilanci aziendali, anche se si nota una significativa quota di imprese ove ciò è previsto. Se confrontato con quanto era stato negoziato nel periodo 1994-1997, deve essere segnalato un esito estremamente positivo della negoziazione su tali materie. Con l'eccezione delle clausole relative agli scambi informativi, che erano già significativamente presenti nella tornata 1994-1997, sulle altre materie, in particolare sulla presenza delle commissioni paritetiche e sulla trasmissione di bilanci, si registra una crescita significativa nella qualità delle relazioni industriali (Pini, a cura di, 2000; Fabbri-Pini, 2000). Le commissioni bilaterali passano dal 30% al 55% delle imprese e la trasmissione di bilanci dal 4% al 17%.

In secondo luogo, è interessante notare come su tali aspetti si riscontrino differenze significative tra imprese con e senza premio. Tra le prime, un clima aziendale più favorevole alla partecipazione è comprovato da una qualità della contrattazione su aspetti di relazione industriale chiaramente superiore, per tutte e quattro gli aspetti che abbiamo considerato, rispetto a quanto avviene nelle imprese senza premio. Nelle relativamente poche imprese senza premi variabili sono assenti le commissioni bilaterali, aspetti relativi alle relazioni sindacali sono negoziati nel 50% dei casi (contro il 92% delle imprese con MRP), la negoziazione su clausole informative e consegna dei bilanci è estremamente sporadica (7% e 3,5% delle imprese). Emerge così che l'introduzione di premi variabili è strettamente associata alla qualità delle relazioni industriali nelle imprese. Inoltre, data la presenza certo non scarsa dei premi ad iniziare dalla tornata 1994-1997, la crescita di modalità di relazioni industriali improntate al coinvolgimento è stata significativamente stimolata dalle necessità di gestione dei premi. L'ipotesi che avanziamo è che proprio l'introduzione del salario variabile, e la necessità di una sua gestione partecipativa, abbia stimolato la negoziazione su materie che favoriscono buone relazioni industriali, e quindi lo stabilirsi di procedure definite di coinvolgimento delle rappresentanze e dei dipendenti nell'impresa.

2.2 Organizzazione del lavoro, regimi di orario, formazione e rapporti di lavoro

Le differenze di contrattazione nelle imprese che adottano o meno MRP sono notevoli anche con riferimento a determinati aspetti dell'attività produttiva e dell'organizzazione aziendale, e non solo sul terreno delle procedure (tabb.6b-c). Quattro aree specifiche devono essere segnalate a questo riguardo: *organizzazione del lavoro*, *orario di lavoro*, *formazione*, e *rapporti di lavoro*. In tutte e quattro, la negoziazione appare estremamente più intensa nelle imprese che adottano i premi. Solo alcune materie fanno eccezione da questo punto di vista, ma con scarsa rilevanza quantitativa: rapporto con i clienti, metodologie di controllo di qualità, valutazione dei risultati nell'ambito dell'organizzazione del lavoro; straordinario notturno, nell'ambito dell'orario; alcune tipologie di contratti di lavoro e soprattutto materie relative alla gestione degli esuberanti nell'ambito dei rapporti di lavoro. Per tutte le altre materie le differenze tra imprese con e senza MRP appaiono notevoli. E' interessante anche osservare che proprio la gestione delle eccedenze e la cessazione del rapporto di lavoro sono materie generalmente negoziate nelle imprese senza MRP, la cui numerosità, si ricordi, non è elevata. Le imprese senza premi, da questo punto di vista, sembrerebbero caratterizzate da problemi di esuberanti a seguito di ristrutturazioni produttive, mentre le imprese con premi limitano grandemente l'utilizzo di questi strumenti in fase di ristrutturazione e modificazione degli assetti organizzativi, modificazioni che comunque sembrerebbero intensi e generalmente negoziati.

Varie forme di flessibilità, di tipo *organizzativo*, *temporale*, *funzionale*, *numerico* risultano quindi significativamente oggetto di contrattazione tra le parti, ma in modo distinto a seconda che l'impresa adotti o meno il premio. In particolare, alcune materie sono oggetto di negoziazione in modo consistente nelle imprese con premio, come, ad esempio, cambiamento organizzativo, innovazioni tecnologiche, organici, qualità, appalti (subfornitura), formazione con impegni specifici e formazione in relazione ad organizzazione del lavoro, gestione degli orari e dei turni e varie flessibilità del tempo lavorativo. A ciò si aggiunge la negoziazione sui rapporti di lavoro, un gamma di materie legate prevalentemente alla flessibilità numerica dell'impresa, con l'attivazione di specifici contratti o modalità di lavoro. Tra questi si nota il ricorso contrattato a forme di part-time ed assunzioni a termine, e la negoziazione diffusa delle mansioni e qualifiche, legata quest'ultima alla flessibilità funzionale e organizzativa. La negoziazione sia sui rapporti di lavoro sopra richiamati, sia sulla gestione di mansioni e qualifiche, appare maggiormente diffusa nelle imprese con premio. Più rara risulta invece la negoziazione su altri strumenti di flessibilità numerica, per cui nel complesso la flessibilità numerica appare negoziata meno frequentemente rispetto a quanto avviene per le altre forme di flessibilità viste in precedenza.

Sembra così evidente che sono ampiamente presenti forme di flessibilità interne all'impresa - soprattutto di tipo organizzativo, temporale, funzionale -, con modalità contrattate più diffuse proprio in quelle imprese ove sono stati introdotti meccanismi retributivi premianti. Ciò offre una prima conferma dell'ipotesi avanzata in precedenza sull'innovazione associata alla contrattazione su MRP. In sostanza, se da un lato tutte le materie legate all'organizzazione del lavoro, agli orari, alla formazione, a rapporti di lavoro flessibili, si ritrovano nei contratti per le imprese con premio, dall'altro in essi si ritrova anche la gran parte delle questioni più innovative.

Al contempo si segnala che su vari di questi aspetti la estensione della negoziazione è cresciuta notevolmente dal periodo 1994-1997 a quello 1998-2001. Se si confrontano alcune materie che erano state oggetto di analisi nei precedenti studi (Fabbri-Pini, 2000; Nosvelli-Pini, 2001), si registra una crescita sensibile della contrattazione sui percorsi di formazione, con modalità che esplicitano impegni specifici negoziati con l'impresa, e sulla organizzazione del lavoro. E ciò vale soprattutto per le imprese con MRP. Inoltre, anche la negoziazione su altre materie appare cresciuta di intensità, e sembra caratterizzare molto più le imprese con premio:

ad esempio ciò avviene sulla previdenza integrativa, su ambiente di lavoro e salute (anche a seguito dei noti cambiamenti nella normativa), sui servizi per i lavoratori (anzitutto la mensa), su pari opportunità per genere¹⁰.

A fronte di tali riscontri sulla negoziazione in tema di flessibilità non retributive, due possibili ipotesi possono essere avanzate, che già avevamo proposto in precedenti lavori (Fabbri-Nosvelli-Pini, 2001). Da un lato, sembrerebbe che con l'adozione del premio *sia necessario stabilire* non solo un quantum retributivo ma anche una serie di altri elementi e di regole che sono strettamente connessi ad una gestione partecipativa del premio stesso, e di vari aspetti estremamente rilevanti in tema di organizzazione del lavoro e dell'impresa in senso lato. Dall'altro, si potrebbe ritenere che le imprese che adottano il premio siano quelle *in cui è già stato instaurato* un clima aziendale di partecipazione, ed il premio ne costituisca un ulteriore elemento tendente a rafforzarlo. Abbiamo rilevato che l'adozione dei premi nelle imprese alimentari è avvenuta in modo significativo nella fase 1994-1997, e si è estesa nel periodo 1998-2001. Nella prima fase l'adozione dei premi risultava significativamente influenzata dal clima di relazioni industriali, come alcune analisi hanno evidenziato (Cainelli-Fabbri-Pini, 1999, 2001) per il complesso delle imprese. Nella seconda fase ad una maggiore diffusione dei premi si è accompagnata la crescita significativa della qualità della negoziazione, la quale su varie materie ha fatto registrare una progressione significativa rispetto al passato. Crediamo che l'adozione dei premi abbia contribuito in modo significativo a tale risultato. Nel settore alimentare, le imprese con un clima positivo di relazioni industriali sono state le prime ad adottare gli MRP, ma nel corso del processo di adozione e gestione dei premi, le esigenze di maggior partecipazione sembrano aver suggerito l'adozione di procedure negoziali e l'estensione delle materie negoziate, che si sono estese a differenti forme di flessibilità di tipo non retributivo, quali quella *numerica* (rapporti di lavoro), *organizzativa* e *funzionale* (organizzazione del lavoro, mansioni e qualifiche), *temporale* (orari), *negoziale* (relazioni industriali). L'introduzione di forme retributive legate alle performance delle imprese non è estranea secondo noi a tale processo, anzi sembrerebbe averlo favorito.

2.3 Retribuzioni e flessibilità

Per quanto attiene la *flessibilità retributiva*, e quindi il trattamento economico dei dipendenti, si nota che le parti sociali non hanno negoziato unicamente sullo strumento del premio (tab.6a). Emerge che gli istituti retributivi negoziati più frequentemente, a parte il premio variabile, sono: (a) istituti retributivi che danno luogo ad aumenti irreversibili del salario collettivo aziendale, quali salario aziendale, premio di produzione, superminimi, terzo elemento (nel 23% delle imprese), indennità di mensa (26%); (b) istituti retributivi che danno luogo ad

¹⁰ Le tematiche legate all'ambiente e alla salute ricoprono un ruolo fondamentale nel settore proprio per la peculiarità delle metodologie produttive (ad esempio la temperatura degli ambienti o l'utilizzo di sostanze tossiche) e dei prodotti (ad esempio le carni). Per questo nella contrattazione relativa ad un gran numero di imprese si inseriscono sistemi di tutela dei lavoratori e della loro salute molto precisi e rigorosi. Al contempo, la presenza di una componente femminile rilevante tra i dipendenti delle imprese alimentari spiega anche l'attenzione della negoziazione al tema delle pari opportunità. Inoltre, una materia che appare significativa nei contratti è la previdenza integrativa. In un numero consistente di imprese si contrattano infatti modalità di creazione di fondi pensionistici integrativi sulla spinta del contratto del 1995 (art.74) che ha previsto la costituzione di un fondo nazionale di settore (Alifond) per la previdenza complementare al fine di «conciliare le attese di tutela previdenziale dei lavoratori con l'esigenza delle imprese a contenere i costi previdenziali». Nel contratto si stabilisce anche che si tratta di un sistema a capitalizzazione e che è prevista la pariteticità degli organi di gestione del fondo stesso. E' noto che nel settore alimentare si sono, almeno in parte, anticipati con il contratto nazionale e con i contratti a livello di impresa alcuni temi al centro del dibattito sulla riforma pensionistica. Infine, estesa risulta anche la negoziazione sull'offerta di servizi per i dipendenti, sia interni che esterni all'impresa. L'intensità di negoziazione su varie di queste materie evidenzia una attenzione particolare alla tutela ed alla sicurezza dei lavoratori, anche in una prospettiva di lungo periodo, elementi che possono compensare i disagi arrecati dall'introduzione di altre forme di flessibilità, quali quella numerica o temporale.

aumenti irreversibili del salario individuale, quali varie indennità (trasferta, reperibilità, funzione, indennità varie (con differenti percentuali), altri benefici (11%), salario professionale (7%), a cui seguono percentuali meno significative per altri istituti. Inoltre, si nota anche una negoziazione consistente per (c) istituti retributivi che danno luogo ad aumenti del salario in cifra fissa in modo reversibile, tra cui una tantum (nel 15% delle imprese) e mensilità aggiuntiva (8%).

Così, a parte la negoziazione del salario variabile, tra gli istituti retributivi sono di certo presenti ancora materie tradizionali della contrattazione decentrata. Si nota tuttavia, l'elevata presenza di altri benefici ed indennità che comprendono quote di retribuzione non standard, spesso indennità connesse a tipicità produttive o a specifiche mansioni svolte nelle imprese alimentari. Fra queste rientrano elementi che fanno tradizionalmente parte della contrattazione di questo settore.

Inoltre, emerge una differenza nella negoziazione di istituti retributivi a seconda che si contratti o meno il premio variabile. Anzitutto, aumenti retributivi in cifra fissa di tipo irreversibile e collettivo, cioè di tipo strutturale, quali il salario aziendale ed il premio di produzione, sono maggiormente negoziati nelle imprese ove non è stato adottato il meccanismo retributivo premiante. In secondo luogo, mentre nelle imprese senza premio in questi casi si contratta generalmente un aumento del salario aziendale, se pur minimo, nelle imprese con premio viene quasi sempre negoziato il congelamento dei precedenti istituti tradizionali, e non il loro aumento. In terzo luogo, nelle imprese senza premio si negozia di più su istituti irreversibili quali retribuzione base, adeguamenti automatici, scatti di anzianità, che sono pressoché assenti nelle imprese con premio, mentre in queste ultime compaiono anche istituti di tipo individuale sotto forma delle varie indennità. Infine, si noti che aumenti retributivi in cifra fissa, ma reversibili quali sono le una tantum, sono invece più diffusi nelle imprese con premio.

Sembrerebbe quindi che:

- a) oltre alla adozione del premio variabile, le imprese abbiano contrattato aumenti retributivi, in cifra fissa, irreversibili e non, in modo *non particolarmente rilevante*;
- b) nelle imprese con premio, la rilevanza nell'utilizzo di istituti tradizionali di tipo *irreversibile* sia comunque *minore* rispetto alle imprese senza premio, mentre *maggiore* appare l'impiego di istituti di tipo *reversibile*, quali le una tantum;
- c) la specificità delle imprese del settore porti a negoziare quote di salario mediante istituti particolari e variegati, spesso di tipo *individuale* e *reversibile*, la cui diffusione appare tuttavia maggiore nelle imprese con premio;
- d) istituti retributivi tradizionali siano in generale *sostituiti* del meccanismo premiante, e solo in alcuni casi sembrano *complementari* rispetto ad esso, per operare in tal caso come elemento di compensazione rispetto all'introduzione del salario variabile.

2.4 Forme di flessibilità retributive e non retributive

L'esame congiunto delle materie oggetto di contrattazione tra le parti consente di mettere in evidenza il relativo impiego di differenti forme di flessibilità negoziata. Aggregando varie materie, distinguiamo sette principali forme di flessibilità¹¹: (1) *numerica*; (2) *temporale*; (3) *funzionale*; (4) *organizzativa*; (5) *organizzativa-funzionale*; (6) *negoziale*; (7) *retributiva* (solo MRP, *collettiva*, *collettiva* e *individuale*). Nella determinazione della flessibilità *numerica* rientrano principalmente le materie riguardanti i rapporti di lavoro; nella *temporale* quelle riguardanti gli orari ed il tempo di lavoro, nella *funzionale* le mansioni e qualifiche, la forma-

¹¹ Una distinzione analoga è contenuta anche in Cerruti-Di Monaco-Follis (a cura di) (2000), applicandola a una interessante gamma di casi aziendali, e in Lugli-Tugnoli (1999), in tal caso applicandola ad una analisi della contrattazione aziendale in Emilia Romagna.

zione nei suoi vari aspetti, la gestione degli organici; nella *organizzativa* tutte quelle riguardanti l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro e la tutela della salute, la formazione con impegni specifici, il lavoro a domicilio ed il telelavoro; in quella *organizzativa-funzionale* tutte le materie che rientrano nelle precedenti due; in quella *negoziale* le relazioni sindacali, le clausole informative, le commissioni bilaterali e la trasmissione dei bilanci; infine la *retributiva* è distinta in tre tipologie, costituite da (a) presenza di soli premi variabili, (b) premi variabili più altri istituti retributivi reversibili di tipo collettivo, (c) premi ed altri istituti retributivi reversibili sia collettivi sia individuali. (tab.6d).

I risultati dell'analisi sono presentati nelle tabelle 6f-1¹². Da queste risulta anzitutto che, a conferma di quanto precedentemente indicato, indipendentemente dalle forme di flessibilità, nelle imprese ove è presente il premio la propensione a contrattare la flessibilità è maggiore rispetto a quanto avviene nelle imprese senza premio. In secondo luogo, le forme di flessibilità maggiormente diffuse nella contrattazione decentrata, a parte quella retributiva esclusivamente legata al premio di cui si è già detto, sono le seguenti: negoziale (nel 92% delle imprese); retributiva variabile collettiva ed individuale (92%); retributiva variabile collettiva (87%), organizzativa-funzionale (87%); funzionale (78%); temporale e organizzativa (75%); numerica (58%)¹³. Tenendo conto della numerosità delle materie che costituiscono le varie forme di flessibilità è possibile considerare indici assoluti, nell'intervallo 0-1, ed indici relativi normalizzati ad 1 per le varie forme. Queste misure forniscono indicatori più adeguati dell'intensità negoziale sulle forme di flessibilità. Si riscontra che la flessibilità retributiva variabile collettiva e quella negoziale si confermano come le forme di flessibilità maggiormente negoziate (0,276 e 0,398), a cui segue quella temporale e retributiva variabile collettiva ed individuale (0,205 e 0,197). Gli indici delle flessibilità funzionale, organizzativa e organizzativa-funzionale sono leggermente inferiori ai precedenti (tra 0,103 a 0,143), mentre piuttosto ridotto appare l'indice di flessibilità numerica (0,077). Quest'ultimo evidenzia anche lo scarto minore tra imprese senza e con premio, risultato atteso dato che le flessibilità in uscita sembrano caratterizzare soprattutto le imprese senza premio. Gli indici relativi di flessibilità rivelano inoltre che l'intensità negoziale cresce all'aumentare della dimensione dell'impresa, per tutte le forme di flessibilità con l'eccezione di quelle retributive che appaiono più elevate nelle classi dimensionali centrali. Si presenta anche una evidente eterogeneità per territorio sindacale e per settore economico; infine le imprese appartenenti a consorzi, e quelle che applicano i contratti dell'artigianato e della piccola e media impresa alimentare appaiono caratterizzate da una minore intensità negoziale su tutti i tipi di flessibilità.

Infine, segnaliamo alcune relazioni significative tra le differenti forme di flessibilità. Ponendo attenzione agli indici di correlazione (tab.6m), si nota che le differenti forme di flessibilità non retributive (in particolare tra temporale, organizzativa, funzionale, organizzativa-funzionale e negoziale) sono strettamente collegate, mentre, più debole è il legame tra queste e tutte le flessibilità retributive. In particolare la flessibilità retributiva variabile basato sui premi è quella che presenta minori indici di correlazione con qualsiasi flessibilità non retributiva. Come già era emerso in precedenti ricerche (Fabbri-Nosvelli-Pini, 2001), sembrerebbe che le parti sociali impieghino lo strumento negoziale per gestire estesamente ed in modo

¹² L'analisi è condotta mediante la costruzione sia di dummy a seconda che siano contrattate le materie che contribuiscono a definire le varie forme di flessibilità, sia di indici di flessibilità (assoluti e relativi) nell'intervallo 0-1 che non risentono della diversa numerosità delle materie contrattate per ogni forma di flessibilità. Gli indici assoluti e relativi 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. Si veda CNEL (1999) per la denominazione completa delle materie negoziate.

¹³ Occorre tuttavia segnalare che le materie considerate per questa ultima forma di flessibilità riguardano tutti i flussi di lavoratori in entrata nell'impresa, mentre quelli in uscita non sono tutti considerati. Ciò dipende dal non aver potuto esaminare anche la totalità degli accordi aziendali di tipo difensivo, ove spesso vengono contrattati strumenti relativi a questo tipo di flessibilità in uscita.

congiunto varie forme di flessibilità, con una intensità maggiore nelle imprese con premio, ma che al contempo il meccanismo premiante non sia significativamente associato a tali forme, o ad alcune di esse. L'ipotesi che avanziamo è che benché il premio sia adottato nelle imprese ove più diffusa è la negoziazione sulle forme tradizionali ed innovative di flessibilità, interne od esterne all'impresa, le due tipologie di flessibilità, retributiva con premio da un lato e non retributiva dall'altro, rimangono oggetto di confronto e negoziazione in modo disgiunto. Mentre prevalgono forti complementarità tra flessibilità negoziale, organizzativa, funzionale, temporale, così non sembrerebbe tra queste e la flessibilità retributiva, in particolare se contraddistinta unicamente dal salario variabile.

3. Le modalità del premio

In questo paragrafo presentiamo le caratteristiche principali delle modalità contrattuali degli MRP. Verranno anzitutto illustrate alcune caratteristiche della contrattazione sui premi, quindi si esamineranno in dettaglio le modalità del salario variabile, per terminare con un esame della erogazione effettiva dei premi negoziati.

3.1 Intensità negoziale sui MRP ed alcune caratteristiche degli accordi.

In primo luogo notiamo che una quota rilevante di imprese con salario variabile ha rinnovato con accordi aziendali il meccanismo premiante. Sono imprese che avevano già nel passato introdotto tale forma retributiva e che l'hanno riconfermata nel periodo 1998-2001. Sono esattamente il 63% delle 164 imprese con premio. Risultato ancor più significativo è che la maggior parte di queste (il 75%) ha apportato modifiche rilevanti al meccanismo precedentemente introdotto, mentre solo il 25% è intervenuto con modifiche di tipo integrativo. (tab.7). Inoltre, la negoziazione sul premio è stata particolarmente intensa: sono stati siglati ben 238 accordi sul salario variabile per le 164 imprese con MRP, quindi una media di 1,5 accordi per impresa. negli anni 1998-2001. Il rinnovo del premio cresce all'aumentare della dimensione d'impresa e risulta relativamente contenuto per le imprese più piccole (43%), le quali evidenziano anche la prevalenza di accordi di rinnovo integrativo piuttosto che sostitutivo. La pratica del rinnovo appare significativamente eterogenea per territorio sindacale e per comparto produttivo: Cesena, Bologna, Imola e Rimini sono i territorio con minore propensione al rinnovo, e che quindi hanno introdotto i premi più recentemente, con Rimini che presenta solo rinnovi integrativi; 15_7 e 15_5 sono i comparti con minor tasso di rinnovo. Rarissimi sono i casi nei quali si ha un rinvio nella applicazione del premio e nessun caso viene segnalato come cancellazione del meccanismo premiante. Nella fase precedente al 1998 (1994-1997), i rinnovi avevano coinvolto il 16% delle imprese (sostitutivi 7% ed integrativi 10%), mentre i rinvii del premio e le cancellazioni dello stesso erano state l'1% per ciascuna modalità.

Altro elemento rilevante della contrattazione sui premi è la diffusione di una tantum integrative collegate al premio. Tale modalità di determinazione di un salario aggiuntivo rispetto al contratto nazionale riguarda il 10,4% delle imprese. Si tratta ancora di una percentuale non trascurabile, e superiore a quella riscontrata per il periodo 1994-1997 (8,7%). Ciò induce a ritenere che aggiustamenti del meccanismo premiante siano stati accompagnati da una corrispondenza di una quota di salario in forma reversibile a fronte di risultati economici inferiori alle attese. Casi di una tantum integrativa si presentano nelle imprese dove il premio viene rinnovato, e quindi appare utilizzata come strumento compensativo di breve periodo. Inoltre essa caratterizza imprese che hanno introdotto il premio per la prima volta. Ciò si riflette anche nella diversa propensione a tale forma di erogazione per classe dimensionale, territorio e

comparto produttivo. In particolare, maggiori propensioni a concedere aumenti reversibili del salario in modo non indipendente dal premio si registrano non solo per le imprese di piccola dimensione ma anche per quelle tra 250 e 999 addetti, per le imprese di Bologna e Cesena, così come per quelle di Ravenna e Reggio Emilia, nel comparto 15_5, ma anche nel 15_7, 15_8 e 15_1. Tali comportamenti possono così rispondere a due logiche distinte: negoziare una tantum in concomitanza alla introduzione del premio in via sperimentale, oppure come aggiustamento della retribuzione in seguito a performance non soddisfacenti.

Anche l'impiego delle clausole di rinvio per la definizione delle modalità del premio (valore del premio e degli indicatori, in genere) appare molto diffusa (28%), molto più che negli anni 1994-1997 (6%). Dalla lettura degli accordi si evince che in gran parte dei casi ciò avviene in quanto in via negoziale si preferisce demandare alla commissione tecnica bilaterale, costituita spesso allo scopo, l'articolazione precisa del premio. Rispetto alla fase precedente al 1998 la pratica del rinvio appare notevolmente più diffusa; tuttavia mentre per il passato tale pratica veniva interpretata in termini di comportamento cauto delle parti sociali nell'adozione del premio e di potenziali premi "cosmetici", ora appare giustificata dalla maggiore complessità del premio stesso che richiede l'intervento di più livelli negoziali, il primo per la definizione complessiva del meccanismo premiante e dei suoi caratteri generali, il secondo di natura relativamente più tecnica. La stessa diffusione delle commissioni tecniche bilaterali nelle imprese con premio e la frequenza con la quale queste vengono richiamate negli accordi, demandando ad esse la definizione di specifiche caratteristiche del premio, appare confermare tale interpretazione.

L'ultimo aspetto che segnaliamo riguarda la presenza di premi che appaiono adottati con finalità generalmente di tipo decontributivo. Si tratta del 6% delle imprese, percentuale di poco inferiore a quella degli anni 1994-1997 (8%). Tali casi sono concentrati nelle imprese di minore dimensione, in alcuni sistemi locali (Ferrara, Ravenna e Reggio Emilia) ed in due comparti produttivi (15_4 e 15_6); inoltre caratterizzano le imprese appartenenti a gruppi cooperativi o che applicano il contratto nazionale di lavoro della cooperazione alimentare.

3.2 Le singole modalità del premio

Si considerino ora 11 singole componenti del meccanismo premiante, ad iniziare dalle finalità che sono previste nell'accordo per giungere al meccanismo di verifica dei risultati conseguiti dall'impresa. Vari aspetti sono centrali nel determinare il meccanismo premiante, tra questi, il livello massimo potenziale della retribuzione variabile e la sua quota sulla retribuzione stabilita dal contratto nazionale di lavoro, il grado di flessibilità del salario legato alle performance delle imprese, gli indicatori scelti per determinare il premio ed il loro grado di incertezza per il dipendente, oltre che la natura stessa degli indicatori (redditività, produttività, qualità, partecipazione), i parametri adottati per l'erogazione individuale della retribuzione variabile ai dipendenti.

In particolare verranno esaminati nell'ordine indicato i seguenti aspetti:

- a) finalità del premio;
- b) personale coinvolto dal premio;
- c) unità di riferimento per la determinazione del premio;
- d) quota massima potenziale del premio e flessibilità del salario variabile;
- e) consolidamento del premio ed influenza sui altre voci economiche;
- f) indicatori di performance e loro grado di incertezza;
- g) parametri per l'erogazione individuale del premio;

- h) frequenza dell'erogazione del premio;
- i) modalità di verifica dei risultati.

3.2.1 Finalità del premio

Le finalità che maggiormente compaiono nei contratti aziendali esaminati sono quelle di miglioramento della produttività e della qualità del processo e del prodotto, con percentuali analoghe pari al 35% delle imprese. In una quota altrettanto rilevante di contratti non compaiono tuttavia finalità dichiarate (38%); tale assenza si riduce significativamente al crescere della classe dimensionale (tab.8). La finalità di crescita della redditività è pure significativamente presente, come altre tipi di finalità (in generale viene richiamata l'efficienza del processo produttivo) (circa nel 25% delle imprese). Richiami alla partecipazione e coinvolgimento dei dipendenti non sono comunque rari (circa 20% dei casi), e comunque più diffusi rispetto a quelli di competitività sul mercato del prodotto (12%). La distribuzione delle finalità risente della dimensione d'impresa: al crescere degli addetti aumentano le finalità di redditività e di partecipazione, mentre produttività e qualità sono spesso più indicate nelle imprese di media dimensione. Anche l'articolazione delle finalità, colta dal numero medio per impresa, risente della classe dimensionale, evidenziando una crescita per le imprese di media e media-grande dimensione, sino a 499 addetti. E' anche interessante notare come siano in particolare le imprese appartenenti a gruppi industriali ad indicare diffusamente la partecipazione tra gli obiettivi del premio, pratica molto meno diffusa tra le imprese o gruppi cooperativi, i quali indicano in prevalenza finalità di redditività e produttività in misura relativamente più estesa. L'incidenza della produttività (ma anche dell'efficienza fra la voce "altro") come obiettivi del premio sembrerebbe indicare una propensione a favore di problemi di efficienza interna delle imprese rispetto a problemi di efficacia sui mercati, che potrebbero occupare un posto di maggiore rilievo fra le finalità e le strategie imprenditoriali, anche se ciò viene compensata dalla presenza di finalità di tipo qualitativo. Rispetto al periodo 1994-1997 si registra comunque una crescita estremamente significativa dell'incidenza di obiettivi di qualità (dal 18% al 36% delle imprese), di redditività (dall'8% al 24%), di competitività (dal 6% al 12%), mentre diminuiscono i casi in cui nel contratto non vengono indicati obiettivi (dal 42% al 38%)¹⁴ ed anche la presenza di obiettivi di produttività (dal 43% al 35%). Anche la numerosità media degli obiettivi per impresa cresce in modo significativo, da 1 a 1,5. Tali elementi conducono a ritenere che dal 1998 maggiore attenzione sia stata posta alle finalità del premio, articolando maggiormente le stesse ed enfatizzando il ruolo della qualità e del mercato del prodotto, e delle relative performance d'impresa.

3.2.2 Personale coinvolto dal premio

Un risultato visibilmente significativo emerge esaminando il grado di coinvolgimento del premio in termini di copertura dei dipendenti. E' noto che il settore alimentare, in particolare alcuni suoi comparti, impiega diffusamente rapporti di lavoro diversi dal contratto a tempo indeterminato. La stagionalità di alcune produzioni e lavorazioni di prodotti è alla base di rapporti di lavoro a tempo determinato, sotto varie forme, in prova, avventizi, cfl, tempo determinato a 3 o 6 mesi, interinale, ecc. Al contempo la diffusione di tali tipologie appare in crescita, consentita ed agevolata da cambiamenti intervenuti nella normativa. Inoltre, in alcune aree produttive e territoriali significative per le quali vengono applicati contratti nazionali diversi da quelli dell'industria o della cooperazione alimentare, associati anche alle possibilità offerte dalla previdenza ed integrazione di reddito agricolo, si rende oltremodo conveniente l'impiego di tali rapporti di lavoro. D'altra parte la diffusione del salario variabile nel settore è ampia e tale modalità costituisce il principale istituto economico per realizzare incrementi re-

¹⁴ Ciò dipendere dal fatto che gran parte dei rinnovi pur entrando direttamente nel merito dei cambiamenti da introdurre, ribadiscono o riformulano le finalità indicate nei contratti precedenti.

tributivi. Per queste due ragioni appare di particolare interesse indagare sul personale coinvolto dai premi. Dall'analisi emerge che nel settore alimentare non si applicano i MRP in maniera indifferenziata tra lavoratori (tab.9). Si tende invece ad essere selettivi nella copertura, come suggeriscono le percentuali di esclusioni forti (20%) e deboli (27%) dove per le prime si includono i casi per i quali la corresponsione del premio non viene estesa ai dipendenti con rapporti di lavoro inferiore ai 6 mesi, nuovi assunti, lavoratori con cfl, non in forza alla data di erogazione, mentre le seconde riguardano i casi in cui l'esclusione si limita ai dipendenti con meno di tre mesi di durata nel rapporto di lavoro, avventizi, in prova, occasionali di breve periodo (interinali a giornata o settimana). Tutto il personale ha diritto alla erogazione del premio solo nel 50% delle imprese. La contrattazione tenderebbe così ad escludere quei lavoratori che, privi di un legame stabile con l'impresa, non sono ritenuti in grado di contribuire in maniera adeguata ai risultati conseguiti (Fabbri-Melotti-Pini, 2000). Emergono inoltre varie eterogeneità di comportamento: la dimensione ridotta dell'impresa sembra in parte penalizzare l'inclusione; in modo analogo l'applicazione del contratto nazionale degli agricoltori e della cooperazione alimentare, o la tipologia di impresa cooperativa o gruppo cooperativo abbassa la soglia di inclusione in modo significativo. Anche il territorio sindacale emerge come fattore di esclusione/inclusione: le penalizzazioni maggiori si registrano a Ferrara, Imola, Piacenza, mentre all'opposto si colloca Parma. Emerge quindi una fascia di lavoratori, con rapporti di lavoro non continuativi e probabilmente di classi di età non elevate, che non sembrano trarre beneficio dalla crescita di redditività, produttività, competitività e qualità realizzata e distribuita dall'impresa. Ragioni diverse possono essere alla base di tale risultato: dal lato dell'impresa, esso costituisce un modo per mantenere basso il costo del lavoro non remunerando una quota dei dipendenti oltre quanto stabilito dal contratto nazionale; dal lato dei dipendenti può esercitarsi la pressione degli stabilizzati che favoriscono una distribuzione selettiva del valore aggiunto creato; dal lato delle rappresentanze sindacali può emergere il peso degli *insider* iscritti al sindacato. Le parti possono comunque addurre motivi tecnici non trascurabili: la difficoltà a distribuire un premio con erogazione annuale o semestrale al personale che mantiene con l'impresa rapporti di lavoro molto brevi. E' certo che rispetto al recente passato, le varie forme di esclusione appaiono in significativa e preoccupante crescita: negli anni 1994-1997 in Emilia Romagna i casi nei quali il salario variabile veniva esplicitamente corrisposto solo al personale fisso costituivano solo il 12%, mentre un altro 12% era rappresentato da forme di esclusione che riguardavano il personale dedicato alle vendite. Nel periodo 1994-1999 già differente era la situazione in Lombardia, regione con un forte peso dell'industria alimentare e quindi significativa per una comparazione: da una analoga ricerca emergevano esclusioni forti e deboli nell'ordine del 33% nel settore alimentare. Sembra quindi che anche in Emilia-Romagna sia emersa una tendenza alla omogeneizzazione con la Lombardia. In una ricerca esplorativa sulla recente contrattazione nel Veneto, anni 1997-2001, emerge un risultato certo non in controtendenza: i casi di forte esclusione sono presenti nel 28% circa delle imprese considerate ed altre forme di esclusione coinvolgono il 36% delle imprese (Giaccone, 2001).

3.2.3 Unità di riferimento per la determinazione del premio

L'ambito di riferimento rispetto al quale viene calcolato il salario variabile è in generale l'intera azienda (50% dei casi) od addirittura il gruppo (7% dei casi) (tab.10). Benché le imprese esaminate non siano in prevalenza di piccole dimensioni e siano strutturate su più stabilimenti¹⁵, tale modalità di impostazione se da un lato consente una più agevole gestione del meccanismo premiante, sia nella fase della determinazione degli indicatori, dei premi e loro erogazione ed un abbassamento dei relativi costi impliciti ed espliciti, dall'altro incide sulla efficacia eco-

¹⁵ Il numero medio di stabilimenti per impresa è pari a 3.

nomico delle modalità del premio. Abbiamo già registrato la prevalenza di finalità di produttività e qualità dichiarate negli accordi, il cui perseguimento suggerirebbero una impostazione piuttosto dettagliata in termini di unità di riferimento, cioè la scelta del livello di stabilimento, reparto, linea produttiva, gruppo di lavoro, ecc. L'impostazione prevalente non appare quindi molto coerente con le finalità indicate, o meglio si adatterebbe maggiormente se i premi fossero concepiti a fini di redditività e competitività aziendale, ma non sembra la situazione prevalente. Se altre modalità del premio indicassero un ruolo contenuto di dimensioni prevalentemente aziendali di redditività, a favore di fattori di efficienza produttiva, qualità o di partecipazione/coinvolgimento dei dipendenti, l'evidenza prevalente sull'unità di riferimento per la determinazione del premio segnalerebbe la carenza di una strategia volta ad una gestione ottimale ed efficiente del premio. Tale carenza potrebbe non solo creare difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi previsti nell'applicazione degli MRP, ma anche svuotarli di significato economico. Occorre comunque segnalare che nel rimanente 50% delle imprese, l'unità di riferimento adottata è spesso plurima, e coinvolge oltre al livello aziendale e/o gruppo industriale anche quello di stabilimento, reparto, squadra, individuo (38% dei casi). Tali casi aumentano al crescere della dimensione d'impresa, caratterizzano di più le imprese appartenenti a gruppi industriali e cooperativi, e determinati settori e territori ove prevalgono tali tipologie di impresa (per numerosità di casi, si segnala Parma, Forlì, le imprese con sede legale fuori regione, ed il comparto 15_7)¹⁶.

3.2.4 Quota massima potenziale del premio e flessibilità del salario variabile

La quota di salario variabile potenzialmente erogabile al raggiungimento degli obiettivi previsti è in media pari al 7% circa della retribuzione stabilita nel CCNL, considerando le 162 imprese per le quali è possibile determinare tale quota con precisione (tab.11)¹⁷. Rispetto alla fase contrattuale 1994-1997 si segnala una crescita sostanziale di tale quota: si registra un aumento pari al 25% dal livello di 5,2%. La quota di premio erogabile al raggiungimento degli obiettivi inizia a costituire una quota significativa della retribuzione, di poco inferiore ad una mensilità. La relazione fra dimensione d'impresa e quota di retribuzione flessibilizzata è positiva: in particolare, le imprese al di sotto di 50 addetti erogano potenzialmente una quota massima pari al 6%, quelle tra 250 e 499 addetti si attestano attorno all'8%. Differenze significative si riscontrano per territorio sindacale. Quote minime si registrano per Cesena e Ravenna, piuttosto elevate invece per Ferrara, Imola e Rimini. I comparti con quote ridotte sono il 15_5 e 15_7, mentre una quota elevata caratterizza il 15_8. Ancora più significative sono le differenze per tipologia d'impresa e contratto nazionale applicato: mentre le imprese appartenenti a gruppi industriali e quelle che applicano il contratto dell'industria alimentare presentano elevate quote del premio sulla retribuzione base, i consorzi e le imprese che applicano il contratto dell'artigianato e della cooperazione alimentare fanno registrare quote ridotte.

Altro elemento rilevante del premio è rappresentato dalla sua flessibilità, in relazione all'andamento degli indicatori a cui è collegato il salario. Proponiamo qui due differenti misure di tale flessibilità.

La prima è costruita distinguendo i contratti di riferimento del premio a seconda del tipo di variabilità prevista, ad iniziare da premi sostanzialmente certi (Base) a quelli che prevedono una quota minima garantita (Min-Max), a quelli che implicano l'eventuale azzeramento del premio (0-Min-Max, 0-Max, Si-No) se l'obiettivo non viene raggiunto, per finire con quei ca-

¹⁶ E' interessante notare il comportamento opposto per Reggio Emilia, Modena e Ravenna, ove prevale l'azienda come unità di riferimento, anche se i primi due territori non sono così "distanti" da Parma ed il terzo non così "distante" da Forlì, dal punto di vista del tipo di struttura produttiva.

¹⁷ Ai fini del calcolo di tale quota abbiamo preso come riferimento il premio previsto per un operaio specializzato inquadrato al 4 livello ed il corrispondente livello retributivo per zero anni di anzianità previsto dal contratto nazionale di lavoro (retribuzione base più contingenza). Gli anni considerati sono stati generalmente il 1999 ed il 2000, a seconda della data di stipula e della durata del contratto aziendale sul salario variabile.

si per i quali la variabilità appare assoluta (Assoluta) e che non prevedono non solo una soglia minima, ma neppure una soglia massima. Ad ognuna di queste tipologie viene assegnato un peso crescente in funzione della variabilità del premio per costruire un indice nell'intervallo 0-1. Esaminando la tab.11, si nota che la percentuale di premi che sono garantiti è praticamente irrisoria, mentre più consistenti sono premi con una quota minima garantita (21%). Nel complesso comunque si prevede l'azzeramento del salario variabile in caso di performance non soddisfacente, con un meccanismo di progressione del premio a fronte del miglioramento della performance. L'indice di variabilità è 0,6. Rispetto alla fase precedente, anni 1994-1997, si registra un significativo aumento dell'indice di variabilità (Pini, a cura di, 2000): dal livello 0,47 è aumentato del 28% circa.

Nel complesso l'esame della variabilità sembra mostrare che quantomeno ex ante l'elevata variabilità tenda a spostare dalla proprietà ai dipendenti parte dei rischi che possono derivare dal mercato o da previsioni non corrette. Inoltre, si nota la netta prevalenza dei casi di variabilità 0-Min-Max rispetto a quelli Si-No. Ciò potrebbe indicare che, nel momento in cui si è stabilita la variabilità della quota flessibilizzata, non sia stata perseguita una semplificazione delle modalità del premio. La preferenza per tale variabilità sembra segnalare il tentativo di graduare la relazione salario-performance cercando modalità più rispondenti alle condizioni dell'impresa ed alle prestazioni dei dipendenti. Tale modello tuttavia non viene compensato da quote elevate del premio quando la variabilità risulta elevata. Questo è un aspetto piuttosto rilevante che deve essere valutato con una certa attenzione.

L'indice di variabilità non risulta significativamente differente a seconda della dimensione d'impresa, mentre si registrano significative differenze per territorio sindacale e, in minor misura, per comparto produttivo. Il fattore sistema locale sembra influire significativamente sulla variabilità: Ferrara in particolare, ma anche Ravenna e Reggio Emilia presentano bassa variabilità, mentre Rimini, Cesena, Bologna, Imola e Piacenza evidenziano alta variabilità. Con l'eccezione di Cesena, questi ultimi territori sono caratterizzati anche da una quota elevata del premio massimo potenziale. L'unico territorio in cui la modalità Base è diffusa è Reggio Emilia, mentre a Ferrara si garantisce quasi sempre un minimo di salario variabile. Quest'ultimo territorio associa quindi la variabilità più ridotta (0,35) ad un premio massimo potenziale tra i più elevati (11,3% sul CCNL). Distinguendo per tipo di impresa, vi è evidenza di una variabilità più elevata per le imprese private o cooperative rispetto alle stesse appartenenti a gruppi industriali e consorzi, mentre a seconda del contratto nazionale applicato si registrano indici di variabilità elevati per le poche imprese che applicano il contratto dell'artigianato e della piccola e media industria alimentare, ed indici inferiori per le imprese con contratto della cooperazione alimentare e degli agricoli. Anche in tal caso la relazione tra variabilità e quota del premio non appare univoca. Le imprese private e cooperative non associano alta variabilità a premi potenzialmente elevati, mentre le imprese appartenenti a gruppi industriali e cooperativi associano bassa variabilità ad elevate quote potenziali massime. Sembrerebbe quindi che la compensazione tra variabilità elevata e quote potenziali massime elevate sia un risultato non affatto generale, che valga più per i territori sindacali che per altre dimensioni d'impresa. Considerando le 162 imprese per le quali i due dati sono contemporaneamente disponibili si ha un coefficiente di correlazione nullo tra indice di variabilità e quota massima potenziale del premio (pari a 0,08) (graf.A).

Una seconda misura di flessibilità del premio è l'elasticità del salario variabile atteso rispetto al valore assunto dell'indicatore (o degli indicatori tenendo conto dei relativi pesi) (tab.12a). Tale indice non è determinabile per tutte le imprese in quanto in vari casi non sono disponibili le specifiche informazioni sulle corrispondenze tra valore degli indicatori di per-

formance e livello del salario variabile¹⁸. La tab.11 presenta i valori dell'elasticità media per le cinque dimensioni di analisi considerate, per 136 imprese. Tenendo conto del diverso set informativo, si riscontra una elasticità del salario rispetto all'indicatore di performance pari a 0,47 circa. L'elasticità risulta inferiore per le imprese al di sotto di 99 addetti rispetto a quelle tra 100 e 249 addetti ed oltre 500 addetti; significative differenze emergono anche a seconda del territorio sindacale e del comparto. Le imprese con maggiore flessibilità della retribuzione sono quelle di Imola e Ravenna, e quelle del comparto 15_3. Alcune differenze significative si registrano per tipologia d'impresa ed a seconda del contratto di lavoro applicato: le imprese private e cooperative evidenziano elevata flessibilità, come peraltro quelle che applicano il contratto dell'industria alimentare e delle piccole e medie imprese alimentari; i gruppi industriali così come i consorzi, le imprese che applicano il contratto dell'artigianato alimentare e degli agricoli sono invece caratterizzate da bassa flessibilità del salario.

Si consideri anche con riferimento a questa misura di flessibilità del salario la relazione tra quota potenziale massima del premio ed elasticità del salario, ponendo attenzione alla scostamento dei due valori rispetto alle corrispondenti medie complessive. Gli aggregati di imprese con scostamenti negativi o positivi della loro quota del premio rispetto alla media complessiva presentano scostamenti dello stesso segno con riferimento alla elasticità per 4 classi dimensionali su 6, per 6 territori sindacali su 12, per 5 comparti su 8, per 1 tipologia d'impresa su 5 e per 3 tipologie di contratto applicato su 5, nel complesso quindi per 19 gruppi su 36¹⁹. Anche nel caso dell'elasticità non si riscontra quindi una relazione univoca tra misura di flessibilità del salario e quota del premio massimo potenziale. Anche per questa misura di flessibilità, l'indice di correlazione appare particolarmente basso, pari a -0,07 per 136 osservazioni (tab.12b e graf.1-5, graf.B).

In sintesi, l'analisi circa la relazione tra quota potenziale massima del premio e flessibilità del salario variabile evidenzia che a fronte di maggiore incertezza e variabilità della retribuzione non sussiste una compensazione in termini di quota massima erogabile del premio. Avanziamo qui alcune ipotesi a spiegazione ed interpretazione di tale evidenza, lasciando aperte varie possibilità più o meno convincenti:

- a) le rappresentanze dei dipendenti e le organizzazioni sindacali territoriali che quasi sempre intervengono nella negoziazione non sono significativamente avverse al rischio come generalmente viene supposto;
- b) non sussiste adeguata consapevolezza da parte delle parti sociali, circa il legame tra grado di flessibilità del salario e sua quota, in presenza di avversione al rischio dei dipendenti;
- c) il risultato negoziale è a favore delle imprese le quali introducono una discreta flessibilità della retribuzione concedendo poco in termini di quota attesa del premio, riducendo e flessibilizzando verso il basso il costo del lavoro;
- d) le rappresentanze sindacali non sono particolarmente a favore di forme di retribuzione flessibile, per cui quando tali forme vengono introdotte esse operano in modo tale che la flessibilità influenzi una quota ridotta della retribuzione del dipendente;
- e) le imprese adottano lo strumento del salario variabile principalmente a fini di suddivisione del rischio piuttosto che di incentivazione, per cui a fronte di un salario variabile *aggiuntivo* e non *sostitutivo* rispetto alla retribuzione base sono più interessate alla sua flessibilità verso il basso che non all'effetto incentivante che una quota elevata del premio può esercitare sull'impegno del dipendente;

¹⁸ Nel caso di variabilità Base l'elasticità è virtualmente pari a 0, nel caso SiNo l'elasticità assumerebbe valore infinito. Ai fini della costruzione dei valori dell'elasticità si è ipotizzata una relazione lineare tra salario ed indicatore. Si veda al riguardo Cassi-Checchi (2001).

¹⁹ Un risultato analogo si evince dal medesimo confronto tra scostamento del premio massimo potenziale e scostamento dell'indice di variabilità rispetto ai corrispondenti valori medi complessivi: si trova coerenza per 18 gruppi su 36. Il coefficiente di correlazione per 136 osservazioni è positivo, pari a 0,12, ma scarsamente significativo dal punto di vista statistico.

- f) le imprese non intendono entrare in conflitto con il sindacato sugli MRP: i costi della negoziazioni e gestione dell'accordo possono essere elevati a fronte di premi comunque contenuti, e può non essere conveniente per l'impresa puntare ad una strategia conflittuale con il sindacato quando premi e flessibilità più elevati possono essere conseguiti attraverso altri istituti retributivi (individuali) e/o strumenti non monetari; lo scambio con le rappresentanze così avviene al di fuori del premio e, a fronte dell'erogazione di una quota salariale aggiuntiva in parte garantita, le imprese ottengono un grado maggiore di flessibilità numerica, temporale, organizzativa o funzionale, senza dover negoziare troppo sull'organizzazione del lavoro.

3.2.5 Consolidamento del premio ed influenza sui altre voci economiche

Altri due fattori che incidono sulla flessibilità del salario sono costituiti dal consolidamento del premio e dall'influenza su altre voci retributive (tabb.13-14). Per entrambi gli aspetti emerge un forte carattere di reversibilità completa degli incrementi retribuiti concessi sotto forma di premi variabili. L'assenza di consolidamento, anche parziale, è previsto nel 98% delle imprese con salario variabile. Solo 3 imprese consolidano in modo ridotto (2 imprese) o elevato (1 impresa). Solo un territorio presenta una evidenza differente, quello di Rimini per il quale 1 delle 2 imprese consolida il premio in una percentuale superiore al 50%. Con riferimento all'influenza su altre voci, si evince che il premio ha effetti sul TFR per 4 imprese e per 1 impresa ha effetti su tutte le voci. Negli altri casi, l'influenza su altre voci retributive è totalmente esclusa (79%) oppure il contratto aziendale non prevede nulla al riguardo (19%). E' ancora 1 impresa di Rimini che prevede un'influenza del premio su tutte le voci retributive. Tale riscontro, valutato in termini comparati, indica che il consolidamento è molto meno diffuso ora rispetto a quanto avveniva per lo stesso settore negli anni 1994-1997, dove la quota di imprese che consolidava in modo elevato era pari al 5,6% e che consolidava parzialmente era pari all'8% (Fabbri-Melotti-Pini, 2000). Si può ritenere che la prassi non persegua, attraverso il consolidamento e l'influenza su altre voci retributive (in primis TFR), il coinvolgimento dei lavoratori nel miglioramento strutturale dell'efficienza aziendale. Tale prassi, diffusa e radicata perché prevista dai contratti nazionali di lavoro del settore alimentare, indica una concezione di MRP che è coerente con motivazioni di incentivazione tradizionale e, soprattutto, di suddivisione del rischio.

3.2.6 Indicatori di performance e loro grado di incertezza

Consideriamo ora una delle modalità più rilevanti del salario variabile: gli indicatori che collegano la retribuzione alle performance dell'impresa. Le tabelle 15-19 contengono varie informazioni su tale aspetto. I vari tipi di indicatori sono raggruppati sulla base del sistema di classificazione già impiegato in altre nostre ricerche: Gruppo I, indicatori di redditività; Gruppo II, indicatori di produttività per determinati standard di qualità; Gruppo III, indicatori di efficacia-efficienza del processo produttivo. Inoltre distingueremo gli indicatori di Qualità di processo e di prodotto in ragione della loro rilevanza per il settore esaminato (Pini, a cura di, 2000). Un'analisi aggiuntiva viene presentata distinguendo gli indicatori a seconda del grado di controllo che il singolo dipendente, o gruppi di lavoratori, può esercitare su di esso tramite l'influenza sulla prestazione lavorativa, e quindi sulla base anche della percezione che questi ha dei risultati del proprio sforzo. A tal fine si costituiscono famiglie di indicatori omogenei sulla base del criterio sopra indicato. Si va da indicatori per i quali il grado di controllo e percezione è massimo, quali indicatori di impegno individuale, a quelli in cui il grado di controllo e percezione risulta minimo, quali la redditività netta dell'impresa. Fra questi due estremi, si collocano indicatori di impegno di gruppo, di produttività potenziale, di produttività effettiva e qualità generica, di produzione, di fatturato, di redditività lorda, adottando quindi la distinzione impiegata

in Cassi-Checchi (2001). Mediante tale metodologia si costruisce un indice normalizzato nell'intervallo 0-1 di incertezza dell'indicatore assegnando un punteggio crescente al diminuire del controllo e della percezione che il dipendente ha sugli esiti della propria prestazione e tenendo conto della numerosità degli indicatori appartenenti a ciascuna famiglia.

Anzitutto si consideri la diffusione degli indicatori appartenenti ai vari gruppi nelle imprese con premio. Le imprese che non presentano indicatori sono solo il 2,4%, per cui una quota irrilevante rispetto a quanto si registrava per il periodo 1994-1997 (9,7% delle imprese). Le imprese con indicatori di produttività per determinati standard di qualità sono la gran parte (85% del totale) con un incremento di ben 6 punti percentuali rispetto al periodo 1994-1997. Quelle con indicatori di redditività sono il 62% circa, cifra ben superiore rispetto al 44% della fase precedente. Gli indicatori di efficacia-efficienza sono ora impiegati nel 30% delle imprese, contro la quota del 18% del 1994-1997. Si nota così una crescita significativa delle imprese che adottano indicatori del I e del III Gruppo, anche se la diffusione degli indicatori di produttività rimane la più elevata. Un dato estremamente rilevante è anche costituito dalla crescita molto significativa della quota delle imprese che adottano indicatori congiunti del I e del II gruppo: dal 20% al 50%. L'attività negoziale che ha portato ai rinnovi degli accordi sul premio sottoscritti prima del 1998 ed alla stipula di nuovi accordi dal 1998 con i quali è stato introdotto il premio per la prima volta hanno così condotto ad un cambiamento significativo della tipologia degli indicatori adottati, e ad una crescita di forme di determinazione del premio più articolate e complesse. Altro dato rilevante è costituito dalla diffusione di indicatori di Qualità del processo produttivo o del prodotto, inclusi a seconda della specifica tipologia nei vari gruppi I, II e III. Esaminati distintamente, questi sono impiegati nel 56% delle imprese e costituiscono il 25% degli indicatori totali. Anche in tale caso si registra una notevole crescita rispetto al periodo precedente, quantificabile nell'ordine di 20 e 10 punti percentuali rispettivamente. La crescita degli indicatori impiegati ha condotto anche ad un significativo aumento del numero medio di indicatori per impresa, da 1,9 nel 1994-1997 al 3,4 dal 1998. In aggiunta, per le imprese che adottano indicatori del I e II gruppo in modo congiunto, si registra un numero medio di indicatori per impresa pari a 3,7. Analogamente anche il numero medio di indicatori del III Gruppo è elevato, pari a 2,6 per le imprese che adottano tale tipologia di indicatori. Per gli indicatori del I e del II gruppo e per quelli di Qualità del processo o del prodotto (indipendentemente dal gruppo di appartenenza), il numero medio per impresa è inferiore, rispettivamente pari a 1,7, 1,8 e 1,5. Le 50 imprese che adottano indicatori del III Gruppo e le 83 imprese che adottano congiuntamente indicatori del I e del II Gruppo presentano quindi una complessità di collegamento del salario alle performance dell'impresa ben più elevata del resto delle imprese. Con specifico riferimento alla distribuzione degli indicatori tra i tre gruppi indicati, si evince che prevalgono gli indicatori del II Gruppo (46%) il cui peso risulta nel complesso ancora il più elevato come quota degli indicatori nelle imprese (52%); gli indicatori del I Gruppo costituiscono il 31% (con un peso analogo del 30%) e gli indicatori del III Gruppo coprono il 24% del totale, ma hanno un peso inferiore, pari solo al 15%. Rapportati tali risultati al periodo 1994-1997, si conferma la crescita degli indicatori del I Gruppo, se pur lieve dal livello del 27%, e soprattutto del III Gruppo (dal 10%). La quota degli indicatori del II Gruppo era invece pari al 63%, quindi appare sostanzialmente in diminuzione.

In sintesi, dall'analisi per il complesso delle imprese si evincono i seguenti risultati principali:

- a) la composizione degli indicatori adottati, distinti a seconda delle 3 tipologie redditività, produttività, efficacia-efficienza, e la loro diffusione relativa per impresa sono significativamente mutate rispetto a quelle prevalenti nel periodo 1994-1997, in direzione di una crescita significativa degli indicatori di redditività aziendale e di efficacia-efficienza del processo produttivo;
- b) il peso degli indicatori di Qualità del processo produttivo e del prodotto si mostra in forte crescita dal 1998 rispetto al periodo precedente;

- c) la complessità del collegamento tra retribuzione variabile e performance d'impresa è anch'essa sensibilmente cresciuta, qualora venga misurata dal numero medio di indicatori adottati per impresa, e dal grado di diffusione di modalità congiunte di indicatori del I e del II Gruppo;
- d) i cambiamenti introdotti non hanno però ridotto la propensione delle imprese all'impiego di indicatori di produttività per determinati standard di qualità, i quali continuano a costituire la quota più rilevante degli indicatori, ad esercitare un peso maggioritario, e ad essere adottati nella quasi totalità delle imprese;
- e) infine, tali cambiamenti hanno condotto al quasi azzeramento della percentuale delle imprese con MRP che non esplicitano gli indicatori che collegano il premio alla performance.

L'analisi condotta per le cinque dimensioni sin qui considerate, classe dimensionale, territorio sindacale, comparto produttivo, tipologia d'impresa e contratto nazionale di lavoro applicato, evidenzia comportamenti molto eterogenei per i quali non entriamo nel dettaglio, rinviando il lettore interessato alle relative tabelle.

Ci limitiamo comunque ad osservare quanto segue. Con riferimento alla classe dimensionale delle imprese va segnalato anzitutto che la complessità del premio rilevato dal numero medio degli indicatori per impresa, contrariamente alle attese, non cresce all'aumentare del numero degli addetti, mentre risulta accertato che l'impiego congiunto di indicatori del I e del II gruppo è funzione crescente della dimensione, così come l'impiego di indicatori del I e del II Gruppo distintamente. Anche le quote degli indicatori del Gruppo I, II e III non trovano relazioni univoche con la classe dimensionale. Può essere solo affermato che: gli indicatori del I Gruppo sono relativamente più diffusi nelle piccole imprese e nelle grandi imprese, con l'eccezione di quelle oltre 999 addetti; la diffusione degli indicatori del Gruppo III è maggiore nelle imprese grandi, da 250 addetti (ma non tra le poche imprese tra 500-999); quelli del Gruppo II prevalgono nelle imprese di media dimensione; tutto ciò è anche confermato dall'andamento del peso degli indicatori dei vari gruppi per classe dimensionale. Gli indicatori di Qualità appaiono essere più utilizzati nelle medie-grandi e grandi imprese, rispetto a quanto avviene nelle piccole imprese. Con riferimento ai territori sindacali, varie sono le diversità di comportamento. Segnaliamo il territorio di Parma, per l'elevata diffusione di indicatori di Qualità e del III Gruppo, data la rilevanza quantitativa delle imprese alimentari di questo territorio sul totale delle imprese; al contempo segnaliamo il comportamento di Reggio Emilia, Ferrara, Bologna, Modena, e delle imprese con sede legale fuori regione per il peso degli indicatori tradizionali del Gruppo II, e dei territori di Rimini, Piacenza, Imola, Cesena, Ravenna per il peso degli indicatori del Gruppo I. Il comparto dove maggiore è il peso degli indicatori del Gruppo III è il 15_3, mentre quelli del Gruppo I prevalgono nettamente nel comparto 15_6 e 15_4, e quelli del Gruppo II sono generalmente diffusi con l'eccezione del comparto 15_6, 15_4 e 15_3. Con riferimento alla tipologia d'impresa, si nota un maggior peso degli indicatori del Gruppo III nelle imprese e gruppi privati rispetto a quanto avviene nel mondo della cooperazione, dove invece prevalgono nettamente indicatori del Gruppo I. Le imprese private ed i gruppi industriali impiegano inoltre diffusamente indicatori del Gruppo II. Infine, distinguendo per applicazione del contratto nazionale di lavoro, si evince che le imprese che applicano il contratto degli agricoltori adottano diffusamente indicatori del Gruppo I, mentre il comportamento delle imprese che applicano i contratti della cooperazione e dell'industria alimentare presentano ovvi comportamenti analoghi a quelli prima indicati per tipologia d'impresa.

Si consideri ora la suddivisione degli indicatori a seconda del controllo/percezione che il dipendente ha sulla prestazione lavorativa (tab.19a-19b). Gli indicatori adottati si concentrano in particolare in tre famiglie: indicatori di impegno di gruppo, con una quota pari al 22%, indicatori di produttività effettiva ed indicatori tradizionali di qualità del processo e/ del prodotto, pari al 34%, indicatori di redditività/utile lordo, pari al 16% del totale degli indicatori. Altre famiglie che presentano quote tra il 5% ed il 10% sono nell'ordine indicatori di produttività potenziale

(8%), indicatori di fatturato (8%), indicatori di impegno individuale (6%) e di livello di produzione fisica (5%). Un risultato atteso è la presenza diffusa di indicatori di produttività effettiva e di qualità tradizionali, dato il peso che hanno gli indicatori del Gruppo II come sopra evidenziato. E' tuttavia significativo che indicatori piuttosto vicini al controllo e ed alla percezione dei dipendenti, e di tipo non tradizionale, ovvero indicatori di impegno di gruppo, siano più diffusi rispetto a quelli di redditività lorda o di impegno individuale. Ciò segnala una attenzione particolare della negoziazione ad aspetti certamente rilevanti per il coinvolgimento dei dipendenti. Tale considerazione trova supporto anche mediante l'esame del numero medio di indicatori per impresa: a fronte di un numero medio di indicatori di utile lordo per impresa pari a 0,569, si registra per l'impegno di gruppo un valore pari a 0,750. Indicatori di impegno individuale sono molto meno diffusi: 0,2 indicatori per impresa. Si tratta generalmente di indicatori di presenza/assenza, giornate infortuni, rispetto individuale norme igieniche, pulizia personale.

L'indice normalizzato del grado di incertezza degli indicatori consente di descrivere sinteticamente ed in modo comparato il comportamento delle parti sociali ed il punto di equilibrio raggiunto dalla negoziazione sul premio. Per il complesso delle imprese, l'indice normalizzato è pari a 0,479, nell'intervallo 0-1. Le imprese di dimensione minore e quelle di media e media-grande dimensione, sopra 249 addetti e sotto 1000, presentano un indice di incertezza più elevato. Le imprese cooperative adottano indicatori con maggior grado di incertezza rispetto alle imprese private, indipendentemente dall'appartenenza o meno a gruppi industriali o cooperativi, e ciò si rispecchia nelle imprese che adottano il contratto nazionale della cooperazione alimentare; elevato è il grado di incertezza per le imprese che applicano il contratto degli agricoltori. Differenze significative si registrano anche per territorio sindacale e per comparto produttivo. Elevato risulta il grado di incertezza per Bologna, Imola, Cesena, Ravenna e per le imprese con sede legale fuori regione, estremamente basso e significativo quanto a numerosità dei casi è l'indice per le imprese di Parma ed anche Reggio Emilia. I comparti con alto grado di incertezza dell'indicatore sono il 15_4, ed il 15_6.

Interessante è valutare anche in tale caso la relazione esistente tra grado di incertezza dell'indicatore ed eventuale compensazione che viene realizzata con la quota del salario variabile massima potenziale sulla retribuzione base prevista dal CCNL: assumendo che i dipendenti siano avversi al rischio, potremmo aspettarci che a fronte di un elevato grado di incertezza dell'indicatore o indicatori adottati, minore controllo e percezione che ha il dipendente sulla propria prestazione lavorativa e sui suoi esiti produttivi, si realizzi una compensazione in termini di maggiore quota del salario variabile, dato che aumenti retributivi che coinvolgono altri istituti retributivi, in cifra fissa, reversibili e/o irreversibili, non vengono generalmente negoziati. A livello delle 160 imprese che presentano indicatori e per le quali viene indicata la quota massima del salario variabile potenziale, registriamo un indice di correlazione negativo pari a -0,14, un risultato quindi che non conferma l'ipotesi di cui sopra. Non sembra emergere a livello di imprese una compensazione tra incertezza dell'indicatore e quota del salario variabile, così come non emergeva la compensazione tra flessibilità del salario variabile e sua quota sul contratto nazionale. Date le caratteristiche prevalenti che assume il premio sulla base delle varie modalità sin qui esaminate, ciò appare come una incoerenza interna al meccanismo del salario variabile. I premi privilegiano le motivazioni di incentivazione tradizionale e di ripartizione del rischio, perseguendo spesso in modo congiunto le due finalità, senza però prevedere a fronte della maggiore flessibilità e della maggiore incertezza posta a carico dei dipendenti l'attesa di maggiori retribuzioni attese. Se consideriamo le 136 imprese che abbiamo individuato nell'analisi della relazione tra flessibilità del premio (elasticità del salario variabile) e quota del salario variabile massimo potenziale, il coefficiente di correlazione tra incertezza dell'indicatore e quota del salario variabile risulta ancora negativo e non significativo, pari a -0,07 (graf.C). Inoltre non si riscontra un legame positivo e significativo tra grado di incertezza ed elasticità del salario variabile (coefficiente di correlazione non significativo, pari a 0,07) e tra il primo e l'indice di variabilità del premio (coefficiente di correlazione significativo, pari a -0,27). In questo ultimo

lità del premio (coefficiente di correlazione significativo, pari a -0,27). In questo ultimo caso risulta anzi evidente una compensazione tra la flessibilità del salario variabile e l'incertezza dell'indicatore, in modo da attenuare il rischio posto sul lavoratore mediante la flessibilità del salario (o mediante l'incertezza dell'indicatore)²⁰ (graff.D-E). Analizzando gli aggregati di imprese, i gruppi con scostamenti negativi o positivi della loro quota del premio rispetto alla media complessiva presentano scostamenti dello stesso segno con riferimento all'incertezza dell'indicatore nel complesso in 14 casi su 36²¹, e scostamento di segno opposto in 17 casi su 36. Si conferma quindi anche a questo livello la non univocità della relazione tra incertezza dell'indicatore e quota massima potenziale del premio variabile (graff.6-10). Con riferimento alla relazione tra variabilità del premio ed incertezza dell'indicatore (mediante gli scostamenti dal livello medio delle due variabili), l'analisi per gruppi di imprese evidenzia 9 casi di segni identici e 21 casi di segni opposti; con riferimento alla relazione tra elasticità del premio ed incertezza dell'indicatore i segni identici sono 12, mentre i segni opposti 13 su 36. Tale risultato appare confermare quello precedente ottenuto mediante il coefficiente di correlazione: non prevalgono comportamenti che associano maggiore incertezza dell'indicatore con una maggiore flessibilità del salario variabile, semmai tendono alla compensazione.

In sintesi, da questa analisi sul grado di incertezza degli indicatori emergono almeno due risultati rilevanti:

- a) non si riscontra una compensazione tra grado di incertezza degli indicatori e quota del premio potenziale negoziato tra le parti sociali, per cui a fronte di maggiore incertezza dell'indicatore non si ha una maggiore quota attesa del premio;
- b) si riscontra invece un certo grado di compensazione tra flessibilità del premio ed incertezza degli indicatori, per cui a fronte di elevata variabilità del premio e/o elevata elasticità emerge una compensazione in termini di minore incertezza degli indicatori.

3.2.7. Parametri per l'erogazione individuale del premio

L'esame dei parametri impiegati per l'erogazione *ad personam* del salario variabile, quindi per la distribuzione ai singoli dipendenti, segnala come ancora nelle imprese prevalga un modello distributivo tradizionale, nonostante le innovazioni significative apportate ad altre modalità del premio. Infatti, solo in pochi casi si è ritenuto opportuno «individualizzare» il premio sulla base di parametri innovativi centrati sulla funzione svolta, sul compito assegnato, sulle competenze possedute ed espresse dai dipendenti, sul loro contributo alla gestione e soluzione dei problemi nell'organizzazione del lavoro, con modalità sia individuali che di gruppo. Si tratta di percentuali di imprese con parametri innovativi particolarmente esigua, pari al 4% circa, imprese appartenenti a gruppi industriali, o imprese cooperative, che applicano il contratto nazionale degli agricoltori o dell'industria alimentare, di dimensioni elevate in termini di addetti, collocate nei territori di Ravenna, Parma, Cesena, Reggio Emilia, dei comparti produttivi 15_1, 15_4, 15_5, 15_8 (tab.20). Si tratta di 7 imprese su 164 ! La prevalenza di parametri tradizionali (tipicamente livello di inquadramento, presenza, orario, malattia, qualifica, e loro combinazioni) conferma non solo la tendenza ad introdurre variabili oggettivamente determinabili ed automatismi, ma anche la propensione ad inserire correttivi con strumenti già regolati dalla contrattazione collettiva. Si tende, in altri termini, a non introdurre parametri innovativi (quali mansione svolta o valutazione individuale), a ridurre il grado di incertezza e di conflitto, ed a limitare l'impiego di procedure di valutazione che richiedono un coinvolgimento maggiore nella progettazione dei metodi di valutazione, nella determinazione delle procedure, negli scambi informa-

²⁰ Se si considerano le 160 imprese con osservazioni per incertezza dell'indicatore e variabilità del salario variabile, il coefficiente di correlazione non è molto diverso (-0,18).

²¹ Un risultato analogo si evince dal medesimo confronto tra scostamento del premio massimo potenziale e scostamento dell'indice di variabilità rispetto ai corrispondenti valori medi complessivi: si trova coerenza per 18 gruppi su 36. Il coefficiente di correlazione per 136 osservazioni è positivo, pari a 0,12, ma statisticamente non significativo.

tivi tra soggetti coinvolti, nei livelli di gerarchia coinvolti, tutti aspetti di estremo rilievo in un modello di premio orientato allo sviluppo delle competenze ed alla crescita e riconoscimento della professionalità. Tra le imprese che adottano parametri correttivi si segnala la prevalenza del livello di inquadramento contrattuale (43%), e dello stesso congiunto alla presenza (14%). Altro correttivo ancora rilevante che viene adottato come unica variabile è rappresentato dai giorni di malattia (27%). Si segnala inoltre una quota di imprese nelle quali non viene prevista la individualizzazione del premi, pari all'8,5%; tale quota è diminuita significativamente dalla fase 1994-1997, nella quale si attestava attorno al 30%. Da questo punto di vista, segnaliamo un cambiamento significativo nel modello di erogazione individuale del premio, verso una maggiore individualizzazione, che tuttavia assume una forma sostanzialmente tradizionale nel quale conta la presenza e la malattia, unitamente a criteri oggettivi catturati dal livello di inquadramento. Sul piano quindi dei differenziali retributivi tra dipendenti, emerge che, a parte il grado di coinvolgimento del personale connesso ai casi numerosi di deboli e forti esclusioni di fasce di lavoratori dalla corresponsione del premio, il modello di individualizzazione "premia" i lavoratori sulla base dei tradizionali inquadramenti contrattuali, da tutti contestati per la loro scarsa congruenza con la professionalità del lavoro, e del grado di assiduità/assenteismo del lavoratore. Tale modalità non appare particolarmente coerente con il meccanismo di incentivazione tradizionale, che richiederebbe una ben maggiore individualizzazione del premio su parametri meno standard, se pur tradizionali; contrasta in modo stridente con un modello di premio centrato sullo sviluppo delle competenze e sul coinvolgimento dei dipendenti per le rigidità che presenta e per il legame con indicatori di assenteismo, mentre trova una certa coerenza con un modello del premio maggiormente orientato alla riduzione e flessibilizzazione dei costi del lavoro.

3.2.8 Frequenza dell'erogazione del premio

La frequenza di erogazione del salario variabile è generalmente annuale (nel 55% delle imprese) o semestrale (nel 38%) (tab.21). La seconda modalità si presenta generalmente mediante la pratica dell'acconto iniziale o semestrale e saldo a fine anno od inizio anno successivo. Rispetto alla fase 1994-1997, non si registra alcuna modifica di rilievo, eccetto una differente distribuzione tra erogazione annuale e semestrale (nel 1994-1997, annuale 60%, semestrale 33%). Dal punto di vista della percezione e verifica degli obiettivi conseguiti e di come ciò si traduca in aumenti retributivi tale evidenza segnalerebbe una potenziale inefficienza del meccanismo del premio qualora questo fosse pensato a fini di incentivazione, anche tradizionale, od ai fini di partecipazione. Qualora invece l'obiettivo fosse quello di suddividere il rischio tra impresa e dipendenti, con premi del tipo *profit-sharing*, una modalità come quella individuata non appare incoerente, e richiederebbe la restituzione totale o parziale dell'acconto a fronte di risultati non conseguiti. Segnaliamo che tale ultima indicazione non viene quasi mai richiamata negli accordi sul premio. Data la natura di premi adottati, e le modalità prevalenti che abbiamo sin qui illustrato, la frequenza adottata non sembra la più efficiente: meglio sarebbe stata una maggiore frequenza (trimestrale o mensile) nella erogazione del premio al fine di incentivare i dipendenti sulla base di indicatori di produttività per determinati standard di qualità del processo e/o del prodotto. Al contempo, la pratica dell'acconto per il 40% circa delle imprese senza prevedere un possibile saldo negativo tende chiaramente a limitare la natura di suddivisione del rischio dei premi, che è pure presente nelle modalità degli accordi stipulati. Tale scelta adottata può quindi essere spiegata da quattro fattori: a) volontà di semplificare le procedure di verifica degli indicatori applicati, e quindi di ridurre i costi espliciti ed impliciti di gestione del premio; b) tendenza a ridurre la possibile variabilità del premio dovuta alla stagionalità che caratterizza molte produzioni dell'alimentare; c) volontà da parte dell'impresa di associare il conferimento del premio a pagamenti annuali di altro genere; d) propensione a non distribuire il premio a fasce di lavoratori che hanno con l'impresa un rapporto di lavoro di breve durata, anche inferiore ai sei mesi, ad-

ducendo nel caso ciò dovesse essere realizzato perché previsto dall'accordo, difficoltà di ordine tecnico (nel momento della erogazione annuale i dipendenti con contratto a termine scaduto da tempo non sono più rintracciabili ed i premi non vengono ritirati²²). Tra queste spiegazioni, una certa rilevanza ha certamente la prima, in particolare tenendo conto della dimensione dei premi ancora non molto elevata, pur se in crescita. Non trascurabile è però probabilmente anche la quarta, tenendo anche in considerazione quanto emerso dall'analisi circa il personale coinvolto dal premio. Una iniziativa volta a conseguire un minor tasso di esclusione del personale dal meccanismo del premio, unitamente ad estendere la frequenza nell'erogazione dello stesso, consentirebbe una gestione del premio tale da ridurre, o contenere, le differenze di trattamento economico tra gruppi di lavoratori che hanno rapporti di lavoro di durata molto diversa con l'impresa, in un settore che è strutturalmente portato a ciò anche per la stagionalità che caratterizza varie attività di produzione, lavorazione e conservazione dei prodotti.

3.2.9 Modalità di verifica dei risultati

Infine, l'analisi circa le modalità di verifica evidenzia un contenuto deficit di partecipazione: la verifica congiunta è prevista nella generalità delle imprese, circa il 75% del totale, a cui occorre aggiungere una quota pari all'8,5% per la quale è indicato uno scambio informativo sui risultati aziendali (tab.22). Da rilevare comunque che in 28 casi non è stato possibile individuare nei contratti sul premio indicazioni circa la trasmissione di informazioni alle rappresentanze da parte della direzione aziendale. Tale mancanza di specificazione appare più rilevante per le imprese cooperative, per quelle che applicano il contratto nazionale degli agricoltori e della piccola e media industria alimentare, per le imprese tra 50 e 99 addetti ed anche, risultato un poco sorprendente, per quelle tra 250 e 999 addetti. Anche alcuni comparti produttivi e territori sindacali evidenziano la presenza di tale deficit. La classe dimensionale non sembra essere una variabile rilevante nell'influenzare la verifica congiunta: solo le imprese tra 50 e 99 fanno registrare una diffusione più contenuta di tale modalità. Al contempo le imprese appartenenti a gruppi industriali e cooperativi impiegano diffusamente la verifica congiunta. Rispetto alla fase contrattuale 1994-1997, unitamente alla crescita estremamente elevata nella presenza di commissioni tecniche bilaterali già indicata in precedenza, segnaliamo ora la diffusione maggiore di modalità di verifica congiunta. Nella precedente tornata contrattuale era stata individuata una quota pari al 59% delle imprese con verifica congiunta, un 7% con RSU o OO.SS. informate, ed un 34% di casi in cui non veniva individuata alcuna modalità, percentuale che si è ridotta della metà dal 1998. Sono questi due risultati che appaiono estremamente positivi sul piano della partecipazione e coinvolgimento dei dipendenti e loro rappresentanze.

3.2.10 Indici sintetici di incentivazione, suddivisione del rischio, partecipazione

La precedente analisi circa le modalità del premio viene ora presentata mediante la costruzione di indici sintetici di incentivazione tradizionale, suddivisione del rischio e partecipazione, come realizzato in altre precedenti ricerche (Fabbri-Melotti-Pini, 2000). Da tale rappresentazione emergono i seguenti risultati (tab.23) (graf.IS-a - IS-e)²³.

Nonostante vi siano alcune caratteristiche partecipative dei premi rinegoziati o introdotti per la prima volta nelle imprese alimentari dal 1998, il grado partecipativo dei MRP rimane sostanzialmente contenuto. L'*indice di partecipazione* non supera per il totale delle imprese il valore 0,5, soglia di partecipazione. Gli elementi che vanno ad influire negativamente su tale risultato sono: i parametri adottati per la individualizzazione del premio, il grado di consolidamento del premio, le finalità dell'accordo, gli indicatori adottati, mentre un effetto positivo

²² In tal caso, sorge un quesito: le quote della retribuzione variabile non erogate rimangono all'impresa o vengono distribuite ai dipendenti a tempo indeterminato, anche in modo differito, cumulandosi ad esempio al premio dell'anno successivo?

²³ Per un confronto tra le diverse modalità del premio nel periodo 1994-1997 e 1998-2001 si veda tabella 24a-c.

molto debole è esercitato dalla variabilità del premio e dal personale coinvolto; il meccanismo di verifica e la presenza di negoziazioni una-tantum nel corso della gestione dell'accordo sono gli elementi che contribuiscono ad elevare l'indice di partecipazione. Rispetto alla fase 1994-1997, non si registra comunque un cambiamento significativo nel valore di tale indice, che si attestava attorno a 0,454 contro l'attuale 0,471. Benché vi siano aspetti che hanno contribuito al suo innalzamento, la diffusione di verifica congiunta, la crescita degli indicatori di efficacia-efficienza e di indicatori di impegno di gruppo piuttosto che individuale, le finalità più partecipative dichiarate negli accordi, ve ne sono altri che si muovono in direzione opposta, quali la crescita di esclusioni deboli e forti circa il personale coinvolto dal salario variabile, la crescita degli indicatori di redditività, la conferma di parametri tradizionali, di presenza/assenza individuale, per l'erogazione del premio. Alcune dimensioni d'impresa evidenziano comunque uno scostamento positivo da tale risultato aggregato. Sono, ad esempio, le imprese oltre 999 addetti, i sistemi locali di Parma e Cesena, i comparti 15_3, 15_4, 15_5, 15_6, le imprese private ed i gruppi industriali piuttosto che quelle cooperative od i gruppi cooperativi, le imprese che adottano il contratto nazionale dell'industria alimentare. Si segnala il territorio sindacale di Parma, che abbiamo già richiamato in positivo per alcune modalità del premio, che mostra un indice sintetico di partecipazione pari a 0,581, il più elevato tra tutti. Inoltre, si noti che dall'esame di tale indice, il grado di partecipazione risulta maggiore nelle piccole e nelle grandi imprese: ciò potrebbe dipendere dalla presenza di relazioni forti o di carattere personale (nelle piccole imprese) o di carattere formale (nelle grandi imprese).

L'*indice di incentivazione* è quello che assume il valore più elevato, pari a 0,620. Al raggiungimento di tale valore contribuiscono in positivo elementi rilevanti, quali gli indicatori adottati, molti dei quali sono di produttività per determinati standard di qualità, lo scarso consolidamento del premio, i parametri *ad personam* impiegati per la distribuzione del premio (tra cui vi è una diffusione sensibile di presenza/assenza e malattia/infortuni), mentre le modalità di erogazione e le finalità del premio dichiarate negli accordi appaiono meno rilevanti. Rispetto al periodo 1994-1997 si registra una quasi stazionarietà di tale indice, dal livello 0,610 che assumeva quattro anni or sono. L'indice di incentivazione appare più elevato nelle imprese delle classi dimensionali centrali in termini di addetti, è molto elevato nei sistemi locali di Ferrara, Parma, Reggio Emilia, e Forlì, così come nei comparti 15_1, 15_3, 15_8, nelle imprese private ed appartenenti a gruppi industriali piuttosto che in quelle che fanno riferimento al mondo della cooperazione, in quelle che applicano il contratto nazionale della piccola e media industria alimentare rispetto a quelle che applicano il contratto degli agricoltori.

Abbiamo lasciato per ultimo l'esame dell'*indice di suddivisione del rischio* che richiede una attenta considerazione. Esso non appare affatto contenuto, e soprattutto è l'indice che mostra il cambiamento più significativo. Dal valore di 0,365 per il periodo 1994-1997 si passa infatti a 0,604 per la fase 1998-2001, con un incremento pari al 65%. Il contributo maggiore ad elevare il valore di tale indice viene fornito da: assenza di una tantum integrativa al premio negoziata nella fase di gestione dell'accordo congiuntamente a presenza di indicatori di performance, azzeramento del consolidamento del premio, crescita della variabilità del premio, maggior utilizzo di indicatori di redditività; meno rilevanti appaiono i cambiamenti intervenuti nelle finalità, mentre in direzione opposta operano quelli intervenuti nel meccanismo di verifica. L'indice di suddivisione del rischio è elevato per le imprese di piccola dimensione e cresce per quelle oltre 249 addetti; caratterizza maggiormente i sistemi locali di Cesena, Forlì, Imola, Piacenza, mentre è piuttosto contenuto per i territori sindacali di Ferrara, Parma, Reggio Emilia; risulta elevato nei comparti 15_4, 15_5 e 15_6, per le imprese cooperative e per i pochi consorzi con premio, è elevato infine per le imprese che adottano il contratto nazionale degli agricoltori.

Infine, si considerino alcune relazioni dei tre indici con alcune delle caratteristiche del premio adottato nelle imprese, mediante l'esame di semplici indici di correlazioni, al fine di

evidenziare alcuni risultati attesi, alcune conferme ed anche alcune smentite (tab.25). Alcune di tali caratteristiche costituiscono le modalità che contribuiscono alla determinazione degli indici sintetici, altre non entrano direttamente nella loro determinazione.

Anzitutto, l'indice di suddivisione del rischio appare negativamente correlato in modo significativo sia all'indice di incentivazione (-0,31) che a quello di partecipazione (-0,31), mentre i secondo due sono debolmente correlati in modo negativo (-0,14). Date anche le modalità che caratterizzano gli indici, è significativo che l'intensità della modalità di incentivazione sia in relazione inversa a quella di suddivisione del rischio, rappresentando questi modelli alternativi di premio. Lo stesso dicasi per la suddivisione del rischio vs. il grado partecipativo. Occorre comunque osservare che le incoerenze segnalate in precedenza nel meccanismo del premio spiegano al contenuta significatività di tali relazioni (graff.R-S), che si manifesta ancor più nella relazione tra grado di incentivazione e grado di partecipazione (graf.T).

L'indice sintetico di suddivisione del rischio appare negativamente correlato sia al livello che alla quota del salario variabile massimo potenziale, mentre l'indice di incentivazione risulta positivamente correlato ad essi così come l'indice sintetico di partecipazione²⁴. Mentre i primi due indici sintetici non sono significativamente correlati all'elasticità del premio, l'indice di partecipazione lo è negativamente ed in modo statisticamente significativo. Con riferimento all'indice di variabilità del premio, invece, sia l'indice di suddivisione del rischio sia quello di incentivazione sono positivamente correlati ad esso, in modo significativo, mentre l'indice di partecipazione lo è in modo negativo (ma non significativo). L'indice di suddivisione del rischio appare positivamente correlato in modo significativo anche all'indice di incertezza dell'indicatore, mentre gli altri due indici sono negativamente correlati ad esso, in tutti e tre i casi in modo molto significativo. Con riferimento ai parametri tradizionali impiegati, correlazioni significative si registrano per l'indice di incentivazione (positivamente) e per quello di partecipazione (negativamente). La presenza di parametri innovativi è invece positivamente correlato all'indice di partecipazione, negativamente all'indice di incentivazione. Con riferimento agli indicatori di qualità del processo e/o del prodotto, solo l'indice di partecipazione presenta correlazioni positive e significative. Tutti e tre gli indici sono invece correlati in modo molto significativo con i pesi che hanno gli indicatori appartenenti ai tre gruppi I, II, III, con i segni attesi. Al contempo il numero degli indicatori impiegati nelle imprese che impiegano indicatori congiunti del I e del II Gruppo è positivamente correlato all'indice di suddivisione del rischio.

3.3 Quota potenziale massima del premio e quota erogata

Sulla base del database costruito e mediante una indagine aggiuntiva presso le rappresentanze sindacali delle imprese del settore alimentare (Pini, a cura di, 2001), è possibile per un certo numero di imprese individuare la quota del premio effettivamente erogata nel periodo esaminato, considerando generalmente il 1999 ed il 2000 come anni di riferimento delle performance aziendali. Le imprese per le quali è stato possibile raccogliere l'informazione circa l'erogazione del premio sono in totale 81 (tab.12a). Nel complesso la quota distribuita è stata pari al 5,85% della retribuzione base. La quota erogata varia a seconda della classe dimensionale, del territorio sindacale e del comparto produttivo. Non si individua una relazione tra quota e dimensione d'impresa, eccetto il fatto che erogazioni più elevate sembrano caratterizzare le imprese oltre 999 addetti, e minori quelle tra 50 e 99 addetti. I sistemi locali con erogazioni maggiori sono quelli di Ferrara e Parma, unitamente alle imprese con sede legale fuori

²⁴ Correlazioni che presentano il medesimo segno a queste si hanno tra gli indici sintetici ed il livello e la quota erogata del premio sulla retribuzione indicata nel CCNL. Per l'analisi circa la quota erogata si veda il sottoparagrafo successivo.

regione. Erogazioni ridotte, invece, si registrano a Bologna e Forlì. I comparti che erogano più salario variabile sono il 15_8 e 15_5, mentre all'opposto si comportano 15_9 e 15_7. Le imprese appartenenti a gruppi industriali e cooperativi erogano quote più elevate, ma distinguendo tra imprese private ed imprese cooperative e tra gruppi industriali e gruppi cooperativi, si registrano erogazioni relativamente minori nell'area della cooperazione. Distinguendo le imprese a seconda del contratto nazionale applicato, emerge infine che quelle che applicano il contratto degli agricoltori erogano quote di salario variabile più ridotte. Nel complesso, il premio erogato ha rappresentato una quota pari al 75% del premio erogabile (tab.12c). Tale quota è funzione crescente della dimensione d'impresa, con l'avvertenza che le imprese di media dimensione "pagano" meno delle piccole e delle grandi. Le imprese cooperative, i consorzi e le imprese che applicano il contratto degli agricoltori sono quelle che "pagano" meno rispetto al potenziale negoziato; differenze significative si registrano per territorio sindacale e per comparto. Segnaliamo che i territori sindacali che presentano percentuali di erogazione più elevate sono Ferrara, Modena e le imprese con sede legale fuori regione; tra i comparti si distinguono i 15_4, 15_5 e 15_6.

Considerando unicamente queste 81 imprese e ponendo in relazione quota massima potenziale del premio e quota erogata, emerge una relazione positiva ed altamente significativa: al crescere delle quote potenziali massime negoziate aumenta anche la quota erogata del premio. Le imprese che sono disposte a concedere aumenti retributivi elevati in modo reversibile sono anche quelle che effettivamente erogano quote elevate sulla base delle performance realizzate (graf.F). Alla luce di questa forte evidenza, è interessante riesaminare le relazioni tra quote retributive, flessibilità del salario variabile ed incertezza degli indicatori, con l'obiettivo di verificare se con riferimento alla erogazione emergono *ex-post* quelle compensazioni al rischio che *ex-ante* non risultavano affatto evidenti.

A tal fine abbiamo considerato 65 imprese per le quali sono disponibili i valori di tutte le variabili rilevanti (quota potenziale e quota erogata del premio, indici di flessibilità del premio, incertezza degli indicatori) (tab.12d). La tab.12e presenta i coefficienti di correlazione tra tali variabili. Anche per questo sottoinsieme di imprese²⁵, emerge chiaramente una relazione positiva tra quota potenziale negoziata del salario variabile e quota erogata a fronte delle performance produttive e/o economiche: il coefficiente di correlazione è pari a 0,67. L'elasticità del salario variabile è invece negativamente correlata sia alla quota potenziale che alla quota erogata, così come alla percentuale di quota erogata sulla quota potenziale. Il secondo indice di flessibilità del salario, il grado di variabilità, presenta analoghe correlazioni con la quota erogata e con la percentuale di quota erogata sulla potenziale, mentre non è significativo il coefficiente con la quota potenziale del premio. Tale indicatore presenta inoltre un coefficiente di correlazione negativo con il grado di incertezza degli indicatori impiegati. A sua volta, quest'ultima variabile appare negativamente correlata alla quota potenziale del premio e positivamente correlata alla percentuale di erogazione sulla quota erogata (graf.G-L). L'esame di tali relazioni basata sugli scostamenti delle variabili considerate rispetto al loro valore medio complessivo per i distinti gruppi di imprese a seconda delle cinque dimensioni considerate (classe dimensionale, territorio sindacale, comparto produttivo, tipologia d'impresa, contratto nazionale applicato) conferma i precedenti risultati.

In sintesi, si ha un robusto riscontro del legame tra quota potenziale e quota erogata del premio anche per questo sottoinsieme di imprese. Al contempo non sembra presentarsi alcuna compensazione significativa tra grado di flessibilità del salario e quota erogata; inoltre, anche il grado di incertezza degli indicatori appare in relazione inversa con la quota potenziale del salario, per cui anche per questo non sembra esercitarsi un effetto di compensazione: l'ipotesi

²⁵ La distribuzione delle 65 imprese per le cinque dimensioni d'indagine impiegate (dimensione, territorio, comparto, tipologia d'impresa, contratto nazionale applicato) è presentata in tab.12c.

più incertezza più quota potenziale negoziata del premio non viene confermata. Con riferimento al grado di incertezza dell'indicatore, tuttavia, va osservato che la relazione con la flessibilità suggerisce che a fronte di maggiore flessibilità del premio potenziale nelle imprese vi sia una compensazione in termini di minore incertezza degli indicatori, al fine probabilmente di ridurre o contenere il rischio insito nel meccanismo del premio negoziato. Al contempo, ex-post, la maggiore incertezza degli indicatori sembra venire "ripagata" in termini di maggiore quota del premio erogato sul premio potenziale negoziato, una compensazione quindi ex-post che ex-ante non viene individuata. Tuttavia la debole significatività del coefficiente ed il numero di imprese considerate in questa sezione dell'analisi suggeriscono una certa cautela nella valutazione di tale risultato²⁶.

4. Flessibilità negoziate e modalità dei premi variabili

L'introduzione delle forme di flessibilità illustrate nel paragrafo 2 vengono considerate ora solo per le 164 imprese che hanno adottato MRP, per studiare le relazioni tra modalità del premio e forme di flessibilità. In particolare si intende valutare se vi sia un legame di qualche natura fra le forme di flessibilità, in particolare quelle non retributive, e le caratteristiche principali del premio. A tal fine è stato costruito un dataset comprendente le forme di flessibilità e le singole componenti che caratterizzano gli MRP, oltre che gli indici sintetici sopra discussi.

Tre sono gli aspetti a cui siamo interessati: a) valutare quali relazioni sussistano tra le flessibilità retributive e quelle non retributive negoziate a livello aziendale per le imprese con premi variabili; b) individuare possibili associazioni tra le modalità del premio e le varie forme di flessibilità; c) verificare se l'intensità delle flessibilità negoziate vari a seconda del grado di suddivisione del rischio, incentivazione e partecipazione che caratterizza i premi adottati. In sintesi, il quesito posto è il seguente: quale collegamento sussiste tra la negoziazione delle flessibilità numerica, temporale, funzionale, organizzativa e negoziale, da un lato, ed i meccanismi retributivi premianti, dall'altro ?

4.1 Analisi statistico-descrittiva

Dall'analisi statistico-descrittiva condotta sulle forme di flessibilità per le imprese con premio (tab.6n) viene confermato il risultato ottenuto in precedenza per il complesso delle imprese: mentre i legami tra le forme di flessibilità non retributive appaiono piuttosto significativi, non emerge una complementarietà tra la flessibilità retributiva caratterizzata dalla sola presenza degli MRP o dalla presenza degli MRP congiuntamente ad altre flessibilità retributive collettive; solo la flessibilità retributiva collettiva ed individuale appare complementare alle flessibilità non retributive. La presenza dei MRP non sembra di per sé condizione sufficiente per avere anche altre forme di flessibilità. Al contempo deve essere segnalata la forte complementarietà tra le diverse forme di flessibilità non retributive, ed in particolare tra quella temporale, organizzativa, funzionale ed organizzativa-funzionale. La flessibilità negoziale (buone relazioni industriali nelle imprese, caratterizzate da definite procedure e molteplici strumenti informativi e di coinvolgimento dei dipendenti) è l'unica ad essere complementare a tutte le forme di flessibilità, sia retributive che non retributive, ma in particolare è complementare a quella funzionale, organizzativa e organizzativa-funzionale. Sembrerebbero così trovare conferma due evidenze ottenute in precedenti lavori:

²⁶ Segnaliamo anche che tale compensazione ex-post, con riferimento al grado di incertezza dell'indicatore e percentuale di erogazione del premio sulla quota potenziale, non risulta confermata se si considera la quota del premio erogata, anziché la sua percentuale sul totale del premio negoziato.

- a) la negoziazione di flessibilità nelle imprese non si concentra su specifiche forme, ma sembra coinvolgere in modo congiunto materie che riguardano i rapporti di lavoro, gli ingressi e le uscite nelle imprese, la gestione degli orari e dell'articolazione dei tempi lavorativi, l'intervento sulla organizzazione del lavoro interna all'impresa ed i rapporti esterni ad essa (subfornitura, rapporto con i clienti), la gestione delle mansioni e delle qualifiche, i percorsi di formazione;
- b) la negoziazione sulle retribuzioni variabili di tipo collettivo (MRP, una tantum, una tantum connessa ai premi, mensilità aggiuntive) appare svolgersi in modo distinto, se non addirittura separato, dalla negoziazione sulle forme di flessibilità numerica, temporale, funzionale, organizzativa. La negoziazione sui premi e sulle loro modalità non sembrerebbe associata alla negoziazione delle flessibilità nella gestione delle risorse umane, come invece sarebbe auspicabile in presenza di premi volti alla incentivazione e/o coinvolgimento dei dipendenti al fine di accrescere la competitività dell'impresa.

Al fine di approfondire questo secondo importante aspetto, la nostra analisi si è orientata sulle specifiche modalità del premio (tab.26). Considerando le varie forme di flessibilità e le caratteristiche dei premi variabili (gli indici sintetici ed alcune modalità specifiche del premio²⁷) emergono alcuni risultati interessanti. Anzitutto, si nota che se da un lato gli indici sintetici di incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione presentano legami significativi ed attesi con le flessibilità di tipo retributivo, dall'altro gli stessi sono debolmente complementari con le forme di flessibilità non retributive. In particolare, il grado di partecipazione implicito nel premio, comunque misurato, non appare legato positivamente ad alcuna forma di flessibilità non retributiva, se non quella negoziale, il grado di suddivisione del rischio non evidenzia complementarità con le flessibilità temporale, organizzativa e negoziale, mentre solo il grado di incentivazione si presenta complementare alle flessibilità numerica, temporale e negoziale. In secondo luogo, soltanto un gruppo di modalità del premio evidenzia robuste complementarità con le flessibilità non retributive: si tratta del livello potenziale del premio, della sua quota potenziale massima sulla retribuzione da CCNL, del livello del premio erogato e della sua quota sulla retribuzione da CCNL. Per tutte queste variabili si riscontrano coefficienti di correlazione altamente significativi e positivi con le flessibilità funzionale, organizzativa, organizzativa-funzionale e negoziale. La negoziazione di queste forme di flessibilità nell'impresa appare essere complementare alla costruzione di premi che prevedono *ex-ante* ed *ex-post* quote elevate di salario variabile. Un ulteriore aspetto dei premi che si presenta come complementare alle varie forme di flessibilità è rappresentato dalla presenza di indicatori di qualità che collegano la retribuzione alla prestazione lavorativa dei dipendenti. Tutte le forme di flessibilità appaiono complementari alla presenza di indicatori di qualità di processo e/o di prodotto. Un quarto aspetto da segnalare è rappresentato dal ruolo svolto dagli indicatori dei gruppi I, II, I e II congiuntamente, e dai parametri tradizionali. Nel complesso la loro presenza e la loro rilevanza incidono positivamente sulle flessibilità retributive, mentre solo alcuni di questi risultano complementari (peso degli indicatori del gruppo II) o sostituiti (peso degli indicatori del gruppo I) rispetto ad alcune flessibilità. Un quinto risultato da segnalare è costituito dal fatto che solo la flessibilità negoziale sembra essere quella generalmente associata alle differenti caratteristiche del premio; tale associazione è in generale positiva, con l'eccezione di quelle modalità connesse all'indice di suddivisione del rischio, per le quali la relazione sembra essere negativa (indice di suddivisione del rischio, grado di incertezza degli indicatori, peso degli indicatori del gruppo I). In sintesi, questi riscontri sembrerebbero indicare tre risultati:

²⁷ Cioè indicatori, parametri, indici di flessibilità dei premi, grado di incertezza degli indicatori, livello e quota del premio potenziale ed erogato.

- a) in generale la debole complementarità tra modalità del premio e la negoziazione di forme di flessibilità non retributive;
- b) la presenza di alcune specifiche complementarità significative tra la quota del premio (potenziale e/o erogata) e gli indicatori di qualità, da un lato, e le flessibilità negoziate, dall'altro;
- c) il legame significativamente positivo tra la flessibilità negoziale, e quindi strutturate relazioni industriali, e le varie modalità del premio.

Infine con riferimento al grado di flessibilità negoziata nelle imprese a seconda delle caratteristiche dei premi, misurati in termini sintetici dagli indici di incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione, si conferma come la caratteristica del premio, ovvero la natura prevalente di incentivazione tradizionale e di suddivisione del rischio *vs.* partecipazione, si rifletta poco nelle flessibilità negoziate. Il debole carattere partecipativo del premio non consente di discriminare le imprese a seconda della intensità della flessibilità negoziata (catturata dall'indice assoluto) (tab.27). Non emerge infatti che un maggior grado partecipativo sia associato a maggiore flessibilità non retributiva, a parte i casi della flessibilità negoziale e temporale. Emerge invece che un maggior grado di incentivazione tradizionale del premio è associato ad una più elevata intensità negoziale di alcune flessibilità: numerica, temporale e negoziale in particolare. Infine, il grado di suddivisione del rischio appare associato negativamente alle flessibilità temporale, organizzativa, negoziale, e positivamente solo a quella funzionale. Questi risultati più che altro confermano l'assenza di legami robusti tra i gradi di incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione, da un lato, e le varie forme di flessibilità non retributiva.

In conclusione, con riferimento ai tre aspetti indicati all'inizio del paragrafo, crediamo di poter affermare che:

- a) sussistano deboli relazioni tra le flessibilità retributive (MRP e collettiva) e quelle non retributive negoziate a livello aziendale per le imprese con premi variabili;
- b) le modalità dei premi non appaiono strettamente connesse con le varie forme di flessibilità non retributiva, con l'eccezione di alcuni aspetti significativi, quali la quota *ex-ante* ed *ex-post* del premio e la presenza di indicatori di qualità di processo e/o di prodotto, elementi che appaiono complementari al grado di flessibilità funzionale, organizzativa, organizzativa-funzionale e negoziale nelle imprese con premio;
- c) l'intensità delle flessibilità negoziate non sembra risentire del grado di suddivisione del rischio, incentivazione e partecipazione che caratterizza i premi adottati.

In sintesi, l'introduzione degli elementi non retributivi della flessibilità risulta per buona parte autonoma rispetto alle modalità degli MRP, rappresentando una sorta di contrattazione separata nella quale si possono identificare di volta in volta alcune forme diverse della flessibilità stessa.

4.2 Cluster analysis²⁸

L'introduzione delle forme di flessibilità illustrate nel sottoparagrafo precedente vengono di seguito esaminate con l'obiettivo di approfondire l'analisi delle relazioni esistenti tra modalità del premio e forme di flessibilità mediante la *cluster analysis*. L'analisi proposta in questa sezione, tuttavia, studia le relazioni non solo tra forme di flessibilità e caratteristiche del premio, come nella sezione precedente, ma anche all'interno di ciascuno dei due gruppi al fine di prendere in considerazione tutte le possibili interazioni esistenti fra le variabili considerate. Le

²⁸ La realizzazione dell'analisi presentata in questo sottoparagrafo deve essere attribuita a Mario Nosvelli, a cui va il ringraziamento dell'autore.

associazioni che si colgono fra le variabili indicate permettono infatti di cogliere taluni aspetti rilevanti che in parte confermano quanto è stato già messo in luce nelle pagine precedenti e in parte forniscono nuovi elementi di riflessione utili a comprendere meglio come viene applicato il premio nelle imprese del settore alimentare in Emilia Romagna.

Il data set considera 25 variabili fra quelle presenti nella tavola 26, eliminando quelle che rappresentano mere ripetizioni o non sono compatibili nella loro formulazione con le rimanenti variabili. Per quanto concerne quest'ultimo punto è opportuno segnalare che le variabili considerate sono tutte sotto forma decimale; per questo sono stati eliminati tutti i rapporti fra indici presenti nella tavola 26 che appaiono in forma dicotomica. In questo modo si è ottenuta l'omogeneizzazione dei valori presenti nel database che rappresenta una condizione fondamentale per l'analisi successiva.

Al data set così ottenuto si è applicata la *cluster analysis*, che riguarda una serie di procedure della statistica multivariata che consentono di riorganizzare le informazioni suddividendole in gruppi di variabili omogenee fra loro e, di conseguenza, operando distinzioni tra i gruppi di variabili in base alla varianza interna a ciascun gruppo. In tal modo si è in grado di descrivere il data set riordinando gerarchicamente l'insieme delle variabili e valutando le relazioni fra le variabili di flessibilità e quelle relative al premio. La tecnica utilizzata, fra quelle disponibili, è il metodo del "legame completo" che determina gruppi di variabili con una notevole somiglianza interna e una marcata differenza con i rimanenti gruppi del data set (Fabbri, 1997).

L'analisi ha condotto alla individuazione di 6 gruppi di variabili illustrati nella tab.28. La scelta di 6 cluster deriva dal *break* che si determina nei coefficienti delle distanze; tra 6 e 7 cluster si verifica un aumento delle distanze rilevante, che significa in altre parole, un aumento della disomogeneità nei cluster e quindi un decremento nella significatività della *cluster analysis* (graf.Cluster). Per questo motivo la scelta dei 6 cluster, oltre che ragionevole dato il numero delle variabili rappresentate, sembra essere la più efficiente.

Da tale classificazione derivano alcune riflessioni sulla relazione fra modalità contrattuali del premio e forme di flessibilità:

- A. In primo luogo emerge che, come mostra il cluster 6, alcune delle forme di flessibilità non legate direttamente alla retribuzione creano un gruppo autonomo. Ciò sembra confermare per il settore alimentare dell'Emilia Romagna ciò che già Lugli - Tugnoli (1999) hanno messo in luce con riferimento alla contrattazione in Emilia-Romagna e Fabbri - Nosvelli - Pini (2001) per il settore alimentare della Lombardia, evidenziando che ove viene introdotta la flessibilità, essa tende a essere applicata in diverse modalità e non solo in forme specifiche o limitate a particolari ambiti. In particolare nel cluster 6 si associano le forme di flessibilità di organizzativo, funzionale, e negoziale, indicando come la qualità della contrattazione sia connessa alle modalità in cui sono gestiti i processi produttivi nell'impresa.
- B. In secondo luogo è interessante notare dal cluster 5 come la flessibilità retributiva sia connessa alla flessibilità numerica e temporale. Il che conferma - vedi anche Fabbri - Nosvelli - Pini (2001) - come la flessibilità del salario venga contrattata assieme alle caratteristiche essenziali del rapporto di lavoro. Inoltre, l'associazione con la modalità del premio caratterizzata dalla presenza di indicatori dei gruppi I e II mostra la rilevanza del modello generale del premio, orientato sia alla suddivisione del rischio sia all'incentivazione tradizionale nella pratica contrattuale.
- C. Di particolare rilevanza sembra il cluster 3, in quanto associa quota e livello del premio (potenziali ed erogate) con indicatori di qualità, indice di partecipazione, presenza di indicatori di qualità, numero di parametri innovativi e indicatori del gruppo III. In sostanza sembra che gli aspetti innovativi e partecipativi del premio, e quindi quelli che identificano la presenza di un modello di relazioni industriali avanzato, siano in relazione con la

quota e il livello del premio. In altre parole gli aspetti quantitativi del premio risultano essere fortemente correlati all'esistenza di un ambiente in cui le relazioni industriali sono impostate su basi partecipative, in cui risultano maggiormente rilevanti gli aspetti qualitativi dell'attività produttiva che non quelli quantitativi, ed in cui i premi assumono una certa consistenza.

- D. Il cluster 2 associa la presenza di parametri *tout court* oltre che di quelli tradizionali all'indice di suddivisione del rischio, alla variabilità del premio e alla presenza di indicatori di produttività. Questo costituisce un raggruppamento in cui si addensano soprattutto variabili "tradizionali" e quindi totalmente diverso dal precedente in cui si associano variabili "innovative". La natura di questo cluster, che associa in particolare produttività a variabilità e rischio, conduce a ritenere che il premio si muova soprattutto in relazione alla presenza di condizioni di produttività dell'impresa (mediante incentivazione dei lavoratori) e all'obiettivo di suddividere il rischio, senza una particolare discriminante tra le due modalità. Ciò acuisce in qualche modo la dicotomia tra natura e obiettivi del premio, che sono colti nel cluster 3 e dalle sue caratteristiche innovative, e variabilità del premio tuttora ancorata a istituti tradizionali.
- E. Il cluster 1 è connotato dalla presenza di indicatori di redditività, indice di incentivazione e grado di incertezza degli indicatori. Secondo gli schemi teorici consolidati la relazione tra redditività e indice di incentivazione può fare emergere qualche problema sul piano della efficacia ed efficienza degli schemi premianti, come la letteratura teorica evidenzia (Mancinelli - Pini, 2000; Mancinelli, 2002). Se da un lato questo può mostrare una volta di più la scarsa coerenza della contrattazione sul premio, dall'altro si può inferire che il grado di incertezza influisca in maniera rilevante su altre modalità del premio connesse, direttamente o indirettamente, sia a schemi di suddivisione del rischio che di incentivazione. Si conferma, come già indicato in precedenza, la difficoltà di identificare relazioni univoche tra grado di incertezza e specifiche modalità di attuazione del premio.
- F. La presenza di un cluster in cui si isola una singola variabile - il cluster 4 che contiene la sola elasticità del salario variabile - indica la netta separazione di tale variabile rispetto ai cluster ottenuti dal data set. L'elasticità del salario variabile risulta quindi autonoma sia rispetto alle modalità del premio che alle forme di flessibilità. Esclusa l'ipotesi di una relazione diretta, potrebbe essere confermata, da questo risultato, l'ipotesi della compensazione tra incertezza e flessibilità del premio avanzata nel sottoparagrafo 3.2.6. Ciò che si conferma nitidamente è l'esogeneità dell'elasticità del salario variabile rispetto ai meccanismi di partecipazione relativi alla definizione delle caratteristiche del premio.

Dall'analisi dei cluster, oltre a confermarsi la netta separazione tra forme di flessibilità e modalità del premio, si notano ricomposizioni delle variabili che suggeriscono alcune riflessioni di sintesi.

Le forme di flessibilità, sebbene tra loro omogenee²⁹, si suddividono in due cluster che indicano come i temi legati alla progettazione e realizzazione dei processi vengano trattati separatamente - in luoghi o momenti - a temi connessi al rapporto di lavoro e alla retribuzione. Quindi anche all'interno della contrattazione delle forme della flessibilità si intravede una selezione dei temi legati alla flessibilità che vanno a determinare tre ambiti distinti che si potrebbero definire come flessibilità organizzativa, flessibilità occupazionale e flessibilità retributiva.

Le modalità del premio identificano due cluster distinti nei quali vanno a raggrupparsi da un lato le variabili innovative e dall'altro le variabili tradizionali. La prevalenza di temi partecipativi, sia negli indicatori che nei parametri, risulta distinta dai temi legati alla produttività

²⁹ I cluster 5 e 6, relativi alle forme di flessibilità, derivano dalla separazione di un unico cluster che, nello *step* precedente, aggrega tutte le forme di flessibilità.

ed al rischio a cui è associata la variabilità del premio. Tale distinzione suggerisce la presenza di modalità diverse di applicazione del premio e di opportunità di realizzazione degli scopi.

Per i due cluster rimanenti, di dimensioni minime, l'interpretazione che si propone mette in luce le incoerenze che, come già indicato, spesso emergono nell'applicazione di schemi retributivi legati non solo alla partecipazione ma anche alla suddivisione del rischio e all'incentivazione. Le incongruenze fra scelta degli indicatori e obiettivi del premio, da un lato, e la ridotta potenzialità esplicativa dell'elasticità del salario variabile, dall'altro, lasciano aperti quesiti che solo ulteriori e più approfondite analisi possono affrontare.

5. Conclusioni

La contrattazione aziendale nelle imprese dell'industria alimentare in Emilia Romagna nel periodo 1998-2001 ha senza dubbio condotto a risultati importanti, per quanto riguarda sia la diffusione di sistemi retributivi legati alle performance aziendali, sia l'introduzione di estese forme di flessibilità negoziate nell'impiego delle risorse umane.

Sul primo aspetto sembra evidente che nella grande maggioranza delle imprese ove si svolge contrattazione aziendale, gli aumenti retributivi di tipo collettivo hanno carattere reversibile, principalmente legati alle performance delle imprese. Rari sono i casi di negoziazione di aumenti della retribuzione dei dipendenti mediante tradizionali istituti in cifra fissa ed in modo irreversibile. Pur segnalando ancora l'impiego non trascurabile di una *tantum* annuali, il salario aziendale aggiuntivo rispetto a quanto previsto dal contratto nazionale di lavoro e dalla quota di salario aziendale strutturale "congelato" ad una determinata data, risulta generalmente collegato ad indicatori di performance produttiva ed economica a livello d'impresa. L'istituto del salario variabile non solo coinvolge oltre l'85% delle imprese con contrattazione di secondo livello, ma risulta per i dipendenti di queste imprese lo strumento principale, se non l'unico, per conseguire aumenti retributivi.

Questa evidenza è già di per sé sufficiente per richiamare l'attenzione degli operatori e degli studiosi sulla necessità di un approfondito esame del legame tra retribuzioni e performance aziendale.

A ciò si accompagnano ulteriori elementi che segnalano i notevoli cambiamenti intervenuti nel meccanismo dei premi dalla fase della loro introduzione nel periodo 1994-1997. Ci sembra importante in queste conclusioni i seguenti sei cambiamenti.

- 1) La complessità delle modalità del premio è significativamente cresciuta. In particolare, tale complessità assume la forma di una articolazione molto ampia degli indicatori che collegano la retribuzione variabile alle performance: crescita nel numero degli indicatori impiegati, complementarietà tra indicatori differenti per tipologia, impiego esteso di indicatori di tipo qualitativo connessi al controllo di qualità del prodotto e delle procedure di lavorazione dei beni alimentari.
- 2) La quota variabile della retribuzione, sia quella massima potenziale sia quella effettivamente erogata (le due appaiono strettamente connesse), è divenuta consistente ed è aumentata di circa il 25% nelle imprese che hanno rinnovato il premio dalla data della loro prima introduzione.
- 3) Appare cresciuto il carattere di variabilità effettiva dei premi: si sono ridotti i casi in cui una parte del premio appare garantito indipendentemente dal risultato produttivo e/o economico; sono aumentati i casi per i quali è formalmente previsto anche l'eventuale azzeramento del premio in caso di esito insoddisfacente; è drasticamente diminuita la presenza di forme esplicite di consolidamento del premio, in via diretta od indiretta (mediante l'influenza su altre voci retributive).

- 4) Si segnala la diffusione consistente di fenomeni di esclusione di componenti significative di lavoratori dell'impresa dalla erogazione dei premi, quali i dipendenti con rapporto di lavoro a termine, della durata inferiore ai sei mesi o tre mesi, in prova, stagionali, interinali, formazione e lavoro, ecc.
- 5) E' aumentato la quota delle imprese nelle quali la determinazione della parte variabile del salario avviene non esclusivamente a livello dell'intera azienda, bensì a livello di stabilimento, linea produttiva, reparto, squadra e/o gruppo di lavoro, ed anche individuale, e ciò a conferma di una maggiore articolazione e strutturazione dei premi volti a catturare fattori di efficienza produttiva, qualità delle prestazioni, coinvolgimento dei dipendenti.
- 6) Infine, proprio su questo ultimo piano, segnaliamo la crescita significativa di modalità strutturate di monitoraggio, valutazione, gestione e verifica del meccanismo premiante, quali sono le commissioni tecniche bilaterali, a cui sono demandati vari compiti di tipo consultivo e/o negoziale sull'argomento, nonché l'analisi di dati di performance economica dell'impresa per i quali viene richiesta la riservatezza.

Questi cambiamenti sembrano aver condotto ad un mutamento delle caratteristiche complessive del premio, come evidenziato dagli indici sintetici da noi costruiti. In particolare due risultati ci sembrano rilevanti.

Mentre il grado di incentivazione implicito nel meccanismo del premio non appare sostanzialmente modificato rispetto a quello preesistente nel periodo 1994-1998, il contenuto partecipativo e l'orientamento verso la suddivisione del rischio d'impresa con i dipendenti sono stati influenzati dalle modifiche introdotte.

Il contenuto partecipativo del premio di risultato registra una crescita a seguito di alcune caratteristiche del premio, quali il meccanismo di verifica, la presenza di indicatori di qualità e di efficacia-efficienza, le finalità partecipative dichiarate negli accordi; tuttavia, altri elementi contribuiscono ad cambiamento dell'indice sintetico di partecipazione nella direzione opposta: tra questi, il personale coinvolto dal meccanismo dei premi, gli indicatori di redditività, i parametri tradizionali per l'erogazione del premio. L'effetto complessivo di tali cambiamenti è quello di produrre un crescita molto ridotta del contenuto partecipativo del premio.

Diverso è invece l'impatto dei cambiamenti sul grado di suddivisione del rischio, il cui indice sintetico fa registrare un innalzamento notevole. A tale risultato contribuiscono l'assenza di una *tantum integrative*, azzeramento del consolidamento, crescita della variabilità del premio, maggiore utilizzo di indicatori di redditività.

Nonostante i cambiamenti intervenuti nelle modalità del premio, permangono tuttavia *incoerenze* significative nella struttura del meccanismo del salario variabile. Aspetti specifici quali la cadenza dell'erogazione del premio, i parametri impiegati per l'erogazione *ad personam* del salario variabile, le stesse finalità dichiarate, la sovrapposizione di indicatori di redditività da bilancio e di quelli di produttività, di qualità, di efficienza/efficacia dei processi, il debole legame tra quota variabile (potenziale e/o erogata), flessibilità del premio, ed incertezza degli indicatori, evidenziano nel complesso il perseguimento di obiettivi differenti, se non antagonisti, che possono ridurre significativamente l'efficacia del meccanismo premiante stesso e quindi generare uno scarto significativo tra aspettative di performance ed effettiva realizzazione delle stesse.

Anche sul secondo aspetto, quello della flessibilità nella gestione delle risorse umane, i risultati dell'analisi sembrano di una certa rilevanza, sia per i studiosi che per gli operatori. Vengo qui richiamati alcuni dei più rilevanti.

- 1) Indipendentemente dalle forme di flessibilità, nelle imprese ove è presente il premio la propensione a contrattare le flessibilità non retributive appare significativamente maggiore rispetto a quanto avviene nelle imprese senza premio.

- 2) La flessibilità negoziale, e quindi il confronto in termini di informazione, consultazione e negoziazione tra direzione dell'impresa e rappresentanze sindacali sui vari aspetti della attività aziendale (organizzazione dell'impresa, organizzazione del lavoro, qualità del lavoro, qualità della produzione, performance economiche, prospettive di sviluppo, ecc.) appare strettamente associata alla gestione delle molteplici forme di flessibilità nella gestione delle risorse umane, da quella organizzativa e funzionale, a quella temporale e numerica. La qualità delle relazioni industriali all'interno dell'impresa e la pratica del confronto - consultivo e negoziale - si dimostrano come ingredienti fondamentali per l'introduzione e la gestione delle flessibilità delle risorse umane, piuttosto che elementi di rigidità. Sono proprio le imprese ove maggiore è il grado di coinvolgimento e partecipazione delle rappresentanze ad evidenziare gradi di flessibilità negoziata nella gestione delle risorse umane più elevati.
- 3) Al contempo, la relazione tra forme di flessibilità negoziate, organizzativa, funzionale, temporale, numerica, e caratteristiche distintive del premio rimane ancora debole. L'ipotesi che abbiamo avanzato sembra trova riscontri dall'analisi svolta. Benché il premio sia adottato nelle imprese ove più diffusa è la negoziazione sulle forme di flessibilità, interne od esterne all'impresa, le due tipologie di flessibilità, retributiva con premio da un lato e non retributiva dall'altro, rimangono oggetto di confronto e negoziazione in modo disgiunto. Mentre prevalgono forti complementarità tra flessibilità negoziale, organizzativa, funzionale, temporale, così non emerge tra queste flessibilità, da un lato, e quella retributiva e le varie modalità del premio, dall'altro.

In sintesi, ciò che sembra emergere è che dove si pongono le condizioni per una effettiva comunicazione e partecipazione fra le parti si contrattano nel merito una serie di questioni che incidono fortemente sulla organizzazione dell'impresa oltre che sulle condizioni di lavoro. In un clima favorevole di partecipazione, anche i temi legati alla flessibilità e alle prospettive occupazionali diventano oggetto di confronto fra le parti. Dall'esame della introduzione di diverse forme di flessibilità scaturisce, tuttavia, un ulteriore risultato di rilievo. Le forme di flessibilità non direttamente connesse alla retribuzione, mostrano di non avere relazioni significative con le specifiche caratteristiche dei meccanismi premianti. Modalità del premio e flessibilità non retributiva sembrano avvertiti come fattori che necessitano di metodi e strumenti contrattuali autonomi e distinti e non di una strategia unitaria da perseguire in maniera coerente. Sulla natura di tale cesura e sulle possibili strategie per una sua ricomposizione sembra esservi ampia materia di riflessione, di indagine e di interventi di policy.

Riferimenti bibliografici

- Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (1999), Premio di risultato o premio di partecipazione? Modalità contrattuali e determinanti nelle imprese dell'Emilia-Romagna, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.2, luglio-dicembre, pp.55-113.
- Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (2002), Performance-Related Pay or Pay for Participation? The Case of Emilia Romagna, *Human Systems Management*, forthcoming.
- 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*.
- Cella G.P. - Treu T. (1998), *Le nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino.
- Cerruti G. - Di Monaco R. - Follis M. (a cura di) (2000), *Flessibilità d'impresa e sicurezza del lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Crudeli L. (2001), Obiettivi e strumenti del salario variabile: uno schema interpretativo, in Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (a cura di) (2001), pp. 27-64.
- 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. - Melotti M. - Pini P. (2000), Le modalità contrattuali del premio nelle imprese dell'Emilia-Romagna, in Pini P. (a cura di) (2000), pp.249-339.
- Fabbri R. - Nosvelli M. - Pini P. (2001), Contrattazione, flessibilità e premi nelle imprese dell'alimentare in Lombardia, in Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (a cura di) (2001), pp. 247-276.
- Fabbri R. - Pini P. (2000), La contrattazione decentrata in Emilia-Romagna: alcune caratteristiche generali, in Pini P. (a cura di) (2000), pp.191-248.
- Fabbris L. (1997), *Statistica multivariata. Analisi esplorativa dei dati*, Milano, McGraw Hill.
- Giaccone M. (2001), Consolidamento o stagnazione negoziale? La contrattazione aziendale nel settore alimentare nel Veneto, Ires Veneto, *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 (1999), *Censimento intermedio dell'industria e dei servizi*, Roma, ISTAT.
- Lugli L. - Tugnoli S. (1999), Lavori non standard, flessibilità e contrattazione in Emilia-Romagna, Bologna, IRES Emilia-Romagna, *mimeo*.
- Lugli L. - Tugnoli S. (2001), Rapporto sulle relazioni industriali in Emilia Romagna, Bologna, Ires Emilia Romagna, *mimeo*.
- Mancinelli S. (2001), Schemi retributivi flessibili e partecipazione dei lavoratori: il contributo della teoria economica, Università degli Studi di Ferrara, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.2, Ferrara, *mimeo* (<http://www.deit.economia.unife.it>); in corso di pubblicazione in *Economia Politica*, vol. XIX, n.1, 2002.
- Mancinelli S. - Pini P. (2000), Incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione: la letteratura teorica, in Pini P. (a cura di) (2000), pp-37-57.
- 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 (1998), *Technology, Productivity and Job Creation. Best Policy Practices*, Paris, OECD.
- OECD (1999) *Employment Outlook*, Paris, OECD, Ch.4.
- Pini P. (2000), Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili, *Economia Politica*, vol. XVII, n. 3, pp.351-374.

- Pini P. (2001), Retribuzioni, partecipazione finanziaria e gestionale all'impresa nell'analisi economica, *L'impresa al plurale*, vol. 7-8, pp.105-118.
- Pini P. (a cura di) (2000), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, CLUEB.
- Pini P. (a cura di) (2001), Mutamento organizzativo, relazioni industriali e premi nelle imprese alimentari dell'Emilia Romagna, questionario per le rappresentanze sindacali nelle imprese, Università di Ferrara, *mimeo*.