



FACOLTA' DI ECONOMIA
Via del Gregorio 13-15, 44100 Ferrara
DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA ISTITUZIONI TERRITORIO
Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara
Linea di ricerca su:
“Modelli di organizzazione,
risorse umane e sistemi di pagamento”
Coordinatore scientifico Prof. Paolo Pini



IRES EMILIA-ROMAGNA
Istituto di ricerche economiche
e sociali
Via del Porto, 12
40122 Bologna
Direttore Dott. Loris Lugli

Quaderni del Dipartimento

n.7/2002

Aprile 2002

INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE, RISORSE UMANE E RELAZIONI INDUSTRIALI. UN'INDAGINE SULLE IMPRESE ALIMENTARI DELL'EMILIA-ROMAGNA*

a cura di *Paolo Pini*[^]

con la collaborazione di Davide Antonioli[§], Mario Nosvelli[™], Ermanno Tortia[§].

* 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 Giovanni Camatti, responsabile della banca dati sulla contrattazione aziendale dell'IRES Emilia-Romagna, Loris Lugli direttore dell'IRES Emilia-Romagna, Maurizio Dondi e Giordano Giovannini della Flai-Cgil Regionale Emilia-Romagna, i funzionari di categoria delle Camere del Lavoro dell'Emilia-Romagna. Gli autori hanno condotto la ricerca qui presentata nell'ambito del PRIN 2001-2002, "Infrastrutture, competitività e livelli di governo: conoscenza e sviluppo della nuova economia", Unità di ricerca di Ferrara.

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

[§] Collaboratore di ricerca, Università di Ferrara.

[™] Ricercatore IDSE-CNR Milano.

[§] Dottorando di ricerca, Università di Ferrara.

APRILE 2002

**INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE,
RISORSE UMANE E RELAZIONI INDUSTRIALI.
UN'INDAGINE SULLE IMPRESE ALIMENTARI
DELL'EMILIA-ROMAGNA ***

*RISULTATI DI UN INDAGINE REALIZZATA MEDIANTE INTERVISTE
ALLE RAPPRESENTANZE DEI DIPENDENTI PER UN CAMPIONE DI UNITÀ LOCALI* §

Sintesi del RAPPORTO DI RICERCA

di *Paolo Pini*[^] - *Ermanno Tortia*[§]

Sommario

Vengono qui presentati i **RISULTATI DI SINTESI** contenuti nel **Rapporto** di ricerca su “Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali nelle imprese alimentari dell’Emilia–Romagna” svolta dal gruppo di ricerca sui *Meccanismi retributivi premianti* dell’Università degli Studi di Ferrara in collaborazione con l’IRES Emilia-Romagna. Obiettivo dell’indagine è stato quello di analizzare le relazioni industriali, le modalità di organizzazione aziendale (modelli organizzativi) ed i sistemi retributivi, individuando le interconnessioni tra questi tre aspetti. La ricerca intende così fornire uno strumento di analisi e di riflessione sui cambiamenti organizzativi in atto nelle imprese e sul grado di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali.

* 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 Giovanni Camatti, responsabile della banca dati sulla contrattazione aziendale dell’IRES Emilia-Romagna, Loris Lugli direttore dell’IRES Emilia-Romagna, Maurizio Dondi e Giordano Giovannini della Flai-Cgil Regionale Emilia-Romagna, i funzionari di categoria delle Camere del Lavoro dell’Emilia-Romagna, Davide Antonioli, che ha curato la banca dati relativa all’indagine. Gli autori hanno condotto la ricerca qui presentata nell’ambito del PRIN 2001-2002, “Infrastrutture, competitività e livelli di governo: conoscenza e sviluppo della nuova economia”, Unità di ricerca di Ferrara.

§ *Tale ricerca deve moltissimo a tutti coloro che hanno collaborato alla realizzazione delle interviste realizzate alle rappresentanze sindacali, ad iniziare dalla segreteria regionale della Flai-Cgil Emilia-Romagna e dai segretari e funzionari di categoria delle Camere del Lavoro territoriali, che hanno organizzato i numerosi incontri con i rappresentanti sindacali svoltisi nelle varie province della regione tra il settembre ed il novembre 2001. Un particolare ringraziamento va ai rappresentanti nonché lavoratori delle varie unità locali intervistate per la loro massima disponibilità e collaborazione nel reperire dati, scambiare opinioni, confrontarsi con gli autori della ricerca e rispondere ai numerosi ed a volte complessi quesiti che il questionario poneva loro. In una fase di intensa attività negoziale e congressuale, la loro opera è stata encomiabile.*

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

[§] Dottorando di ricerca, Università di Ferrara.

PREMESSA

Vengono qui presentati i ***RISULTATI DI SINTESI*** contenuti nel ***Rapporto*** di ricerca su “Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali nelle imprese alimentari dell’Emilia–Romagna” (Pini-Tortia, 2002) realizzato dal gruppo di ricerca sui *Meccanismi retributivi premianti* dell’Università degli Studi di Ferrara in collaborazione con l’IRES Emilia-Romagna.

Obiettivo dell’indagine è stato quello di analizzare le relazioni industriali, le modalità di organizzazione aziendale (modelli organizzativi) ed i sistemi retributivi, individuando le interconnessioni tra questi tre aspetti. La ricerca intende così fornire uno strumento di analisi e di riflessione sui cambiamenti organizzativi in atto nelle imprese e sul grado di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali.

Tale indagine si è coniugata con una analisi specifica sulle *forme di flessibilità*, retributive e non retributive, negoziate a livello aziendale e quindi formalizzate in intese scritte tra direzione d’impresa e rappresentanze dei dipendenti in azienda. Tale analisi è oggetto di un lavoro specifico (Pini, 2002).

I due livelli di analisi, esame della contrattazione formale e delle forme di flessibilità, da un lato, e valutazione delle dinamiche di cambiamento organizzativo e retributivo e del grado di intervento delle rappresentanze su tali materie, dall’altro lato, si integrano per giungere ad una lettura articolata dei fenomeni indagati.

Nell’ambito della ricerca i cui risultati vengono qui presentati è stato messo a punto quale strumento di indagine un questionario somministrato alle rappresentanze sindacali nell’autunno del 2001.

L’arco temporale che si è inteso privilegiare è quello che corrisponde alla seconda tornata contrattuale a livello aziendale successiva all’accordo del 1993, quindi dal 1 gennaio 1998 al 31 agosto 2001.

Tre sono gli aspetti principali oggetto dell’indagine mediante questionario.

Il primo aspetto è rappresentato dalla sfera delle relazioni industriali e quindi, di come sono mutati i rapporti tra i soggetti/parti sociali che operano entro l’impresa. Il confronto tra direzione-dipendenti, direzione-rappresentanze, rappresentanze-dipendenti è al centro dell’analisi. Inoltre, si è indagato il confronto tra rappresentanze dei dipendenti, da un lato, ed organismi sindacali territoriali e nazionali, dall’altro, ed esaminato l’apporto fornito da questi ultimi alla contrattazione aziendale.

Il secondo aspetto riguarda i modelli di gestione aziendale, centrando l’attenzione sulle modalità di flessibilità che questi presentano, in particolare nella gestione delle risorse umane. In tale ambito è stato rilevante indagare la percezione che le rappresentanze hanno dei cambiamenti nei modelli organizzativi e di come il confronto negoziale con la direzione sia intervenuto nella loro realizzazione. Il modello di gestione delle risorse umane (GRU) viene confrontato con un modello partecipativo che enfatizza il ruolo delle rappresentanze ed il coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali dell’impresa, sul piano operativo, organizzativo e strategico.

Il terzo aspetto analizzato riguarda la relazione fra sistema retributivo e modalità organizzative all’interno delle imprese. In particolare l’attenzione è posta sui sistemi di incentivazione monetari e non, sui sistemi retributivi flessibili, sui premi di risultato/partecipazione. Si indagano le complementarità, connessioni e antagonismi che emergono dall’intersezione di diverse flessibilità organizzative con le varie flessibilità retributive.

1. Introduzione

Negli anni recenti è cresciuta sia nel dibattito economico che in quello sindacale la consapevolezza circa il ruolo assunto nelle imprese dai *cambiamenti organizzativi* al fine di accrescere la loro competitività sui mercati nazionali ed internazionali. Secondo diversi autori¹, tali cambiamenti segnalano il passaggio da una impresa rigida, complessa e tendenzialmente gerarchica nella sua macro-struttura ad una impresa piatta, ove più rilevanti sono le interazioni tra divisioni e direzioni poste a livelli gerarchici non troppo distanti tra loro, maggiormente reattiva ai cambiamenti esterni ed anche in grado di anticipare ed influenzare tali cambiamenti nel mercato di riferimento, che adotta infine politiche del personale volte sia alla valorizzazione delle competenze possedute ed espresse, sia al loro sviluppo.

Questa maggiore consapevolezza ha contribuito a porre enfasi sul ruolo della gestione delle risorse umane (GRU) e del fattore lavoro in genere, in ambito aziendale: le politiche di gestione dei mercati interni del lavoro, la selezione del personale e le politiche delle assunzioni, i percorsi di carriera, il ruolo della formazione e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti, le politiche sulle uscite, le politiche di valutazione del personale e quelle degli incentivi, sono alcuni degli ambiti di intervento che vengono proposti alla attenzione dalla ricerca teorica ed empirica e dalle pratiche di gestione manageriale. L'adozione di tali pratiche viene considerata rilevante ai fini del raggiungimento di performance economiche superiori dell'impresa, tanto da essere individuato un legame *funzionale* tra adozioni di pratiche di GRU e risultati economici di mercato.

L'insieme dei cambiamenti nei modelli organizzativi ha portato in particolare a riflettere sui modelli di impresa e sul ruolo del personale nell'organizzazione.

La variegata letteratura sulla gestione delle risorse umane (GRU) ha costituito uno dei punti di riferimento di tale riflessione. Le politiche di coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali dell'impresa sono intese come uno degli strumenti cardine per realizzare una condivisione degli obiettivi dell'impresa da parte dei dipendenti. Tali politiche prevedono un maggior rapporto diretto tra management e dipendenti, una maggiore autonomia dei dipendenti nello svolgimento dell'attività lavorativa e nella soluzione dei problemi di natura produttiva, una maggiore flessibilità nelle mansioni e nei ruoli ricoperti dal personale, canali di trasmissione di informazioni e di suggerimenti del tipo *bottom-up* piuttosto che *top-down* dai dipendenti alla direzione. Al contempo, questa maggiore autonomia operativa è accompagnata da sistemi di valutazione, di incentivi e di premi monetari e non monetari (*bonus* ed incentivi economici, retribuzioni legate alle performance, avanzamenti di carriera, percorsi di formazione) mirati ad indurre performance superiori nonché ad esercitare un monitoraggio ed un controllo da parte del management sulle prestazioni fornite dai dipendenti.

Il terreno su cui si esercita il coinvolgimento dei dipendenti è prettamente quello dei processi decisionali in ambito *operativo*, mentre viene generalmente escluso l'intervento dei dipendenti sul piano *organizzativo* dell'impresa nonché su quello *strategico*. Inoltre, il rapporto diretto tra direzione e dipendenti, spesso caratterizzato da relazioni di tipo unidirezionale, viene privilegiato rispetto al *decentramento decisionale* ed al *confronto con le rappresentanze* dei dipendenti. Su questi due terreni si fonda invece un approccio che tende ad enfatizzare il ruolo delle *relazioni industriali* entro l'impresa, e quindi il confronto tra gli attori: dipendenti, loro rappresentanti, management e direzione dell'impresa. In particolare, le rappresentanze svolgono un duplice ruolo: quello di tutelare e garantire i diritti della parte meno forte dal punto di vista negoziale, e quello di contribuire ad un clima aziendale non

¹ Si vedano Foss-Laursen (2000), Ham-Kleimer (2002), Laursen-Mahnke (2000), Leoni-Cristini-Mazzoni-Labory (2000), Wilkinson (2000).

conflittuale favorevole alla innovazione organizzativa ed al miglioramento delle performance aziendali. Alla prassi del coinvolgimento del personale su obiettivi e procedure disegnate unicamente dal management in ambito operativo, si sostituisce un modello di partecipazione dei dipendenti sul piano organizzativo ed una condivisione di obiettivi anche di tipo strategico con l'intervento delle rappresentanze. Questo comporta anche un salto di qualità nella sfera delle relazioni industriali, le quali, dovendo essere improntate maggiormente alla ricerca di obiettivi comuni e procedure co-determinate, necessitano di una cultura partecipativa piuttosto che conflittuale e di un accrescimento delle competenze da parte degli attori, pur nell'ambito dei differenti ruoli da questi ricoperti nell'impresa.

I due precedenti modelli propongono così due visioni distinte, anche se non contrapposte, del ruolo del personale nell'impresa e del confronto fra i diversi attori: la prima, maggiormente *management oriented*, enfatizza il rapporto diretto tra direzione e dipendenti ed un loro coinvolgimento essenzialmente sul piano operativo; la seconda risulta più aperta al confronto con le rappresentanze e quindi è connotata da una impostazione *industrial relations oriented* per la quale la partecipazione del personale deve avvenire su una gamma di obiettivi condivisi da direzione, dipendenti e rappresentanti, e realizzarsi sulla base di procedure co-determinate. Il terreno del confronto si estende agli aspetti organizzativi e strategici dell'impresa, oltre che a quelli operativi.

La ricerca che viene qui presentata ha preso le mosse da una serie di quesiti che sono così sintetizzabili.

Nella sfera delle relazioni industriali l'emergere di relazioni *dirette* tra direzione e dipendenti si configura in modo *sostitutivo* o *complementare* rispetto alle relazioni tipiche tra direzione e rappresentanze e tra queste ultime ed i dipendenti? Inoltre, quale rilevanza ha il confronto tra rappresentanze e direzione nei processi decisionali dell'impresa, a livello operativo, organizzativo e strategico?

Quale è il grado di innovazione dell'impresa sul piano organizzativo e la diffusione delle pratiche di gestione delle risorse umane? L'adozione di nuovi modelli organizzativi avviene ad opera esclusiva della direzione aziendale oppure con il coinvolgimento e/o intervento dei dipendenti e loro rappresentanze? Quali legami sussistono tra intensità di cambiamento organizzativo e qualità delle relazioni industriali?

Tra i sistemi di incentivi individuali e collettivi suggeriti dalla letteratura sulla GRU, quali sono quelli che prevalgono, distinguendo gli strumenti che rimangono totalmente prerogativa del management da quelli che vengono negoziati con le rappresentanze? I due sistemi tendono a polarizzarsi, il primo seguendo un approccio di GRU volto al perseguimento dell'efficienza organizzativa e produttiva, il secondo rispondendo ad una logica puramente negoziale, *oppure* esiste una complementarità tra i due modelli di incentivi pur salvaguardandone le caratteristiche distintive?

E tutto ciò come si riflette sulle performance aziendali? Ovvero, quali relazioni sussistono tra qualità delle relazioni industriali, innovazioni organizzative e performance economiche delle imprese?

2. Database impiegato

La banca dati sulla contrattazione di secondo livello dell'IRES-ER ha costituito il riferimento iniziale per individuare le rappresentanze dei dipendenti delle unità locali appartenenti ad imprese del settore alimentare localizzate in Emilia-Romagna da intervistare nel corso dell'indagine.

Tale banca dati è stata impiegata per la realizzazione dell'analisi sulla contrattazione aziendale nel periodo 1998-2001 (Pini, 2002), ed a questa si farà riferimento in questo lavoro.

Avendo come riferimento questa banca dati, sono stati individuate le unità locali appartenenti alle imprese ove sono presenti rappresentanze dei dipendenti a cui somministrare

un questionario strutturato in quattro sezioni principali: a) dati strutturali sulle imprese/unità locali e sulle rappresentanze dei dipendenti; b) relazioni sindacali; b) flessibilità e modelli organizzativi; d) schemi di retribuzione.

A i fini dell'individuazione delle imprese e delle unità locali da inserire nel campione si è fatto riferimento ai seguenti criteri:

- 1) rappresentatività del campione di imprese in termini di classe dimensionale per addetti, comparto economico di appartenenza nell'industria alimentare; territorio sindacale di riferimento dell'unità locale;
- 2) priorità alle imprese con almeno 50 addetti, data la natura del questionario che intende cogliere il grado di innovazione organizzativa delle imprese e l'interazione con le relazioni sindacali², ed in particolare a quelle appartenenti alle classi dimensionali centrali, da 50 a 499 addetti, data il loro peso nell'alimentare emiliano-romagnolo;
- 3) inclusione di un numero significativo di imprese dell'industria alimentare che applicano il contratto nazionale dei lavoratori agricoli ed utilizzano quanto previsto dalla previdenza agricola in termini di ammortizzatori sociali per i lavoratori di tale settore;
- 4) disponibilità potenziale alla effettuazione della intervista da parte delle rappresentanze sindacali³.

Adottando tali criteri sono state selezionate 101 imprese e 123 unità locali appartenenti a queste imprese. Per alcune imprese sono state selezionate più unità locali tenendo conto della numerosità e distribuzione nel territorio regionale degli stabilimenti di produzione, lavorazione e conservazioni di prodotti alimentari⁴. Le 101 imprese rappresentano poco più della metà delle imprese con contrattazione nel periodo in esame, e più di un quarto delle imprese individuate nel censimento intermedio Istat del 1996. Tra queste ultime sono incluse le imprese tra 20 e 50 addetti, che pesano per il 66% del totale delle imprese. In gran parte di queste imprese al di sotto dei 50 addetti non vi è tuttavia contrattazione aziendale: il tasso di copertura della contrattazione di secondo livello non territoriale è per questa classe dimensionale pari al 21%.

La somministrazione del questionario ha portato alla compilazione di 84 questionari complessivi. Questi sono stati compilati dai delegati sindacali (non necessariamente uno solo) di altrettante unità locali situate in territorio emiliano-romagnolo. Le imprese giuridicamente distinte a cui fanno riferimento tali unità locali sono risultate 71. Data la numerosità delle unità locali esistenti in regione per alcune imprese, per 2 imprese sono state intervistate le rappresentanze di 4 diversi stabilimenti per ciascuna impresa, e per 6 imprese sono state intervistate le rappresentanze di 2 diversi stabilimenti sempre per ciascuna impresa. In aggiunta, una unità locale che fa riferimento ad una specifica impresa è stata oggetto in data 1 gennaio 2000 di un importante cambiamento proprietario che ne ha mutato profondamente le caratteristiche organizzative, per cui le rappresentanze sono state intervistate distintamente per la situazione pre- e post- cambiamento dell'assetto societario.

I questionari sono stati compilati nel periodo 20 settembre – 15 novembre 2001, generalmente in occasione di incontri specifici organizzati a livello di territorio presso le sedi

² Nelle imprese con meno di 50 addetti sia le relazioni industriali sia i modelli organizzativi non presentano quella articolazione tale da rendere rilevante l'analisi progettata. In gran parte delle aziende al di sotto dei 50 addetti, ma soprattutto in quelle sotto i 20 addetti, inoltre, non è in generale presente un organismo di rappresentanza dei dipendenti.

³ Con disponibilità potenziale si intende la presenza effettiva di rappresentanti sindacali che svolgono tale ruolo da un certo numero di anni e quindi conoscono la realtà dell'impresa e dell'unità locale almeno dal 1998. I rinnovi degli organismi di rappresentanza sindacali nelle imprese e/o unità locali determinano a volte un ricambio dei rappresentanti molto elevato e questo può rendere problematica la compilazione di un questionario che ha un certo grado di complessità.

⁴ Non considerando quindi i numerosi depositi e magazzini di prodotti alimentari che le imprese possono avere nel territorio regionale.

sindacali, a volte presso le imprese. Nella gran parte dei casi, la compilazione da parte delle rappresentanze dei dipendenti è avvenuta in presenza dei ricercatori, senza interazioni con i funzionari di categoria. Alcuni dati quantitativi relativi all'impresa o all'unità locale sono stati raccolti direttamente dai rappresentanti presso le direzioni, amministrazioni, uffici del personale dell'impresa o unità locale.

Il tasso di questionari compilati è quindi pari al 70% ed al 68% rispettivamente delle imprese e delle unità locali incluse nel campione. Il tasso di compilazione è pari al 37% del totale delle imprese con contrattazione aziendale, ed al 19% del totale delle imprese censite dall'Istat nel 1996.

Le caratteristiche della banca dati di riferimento e la distribuzione delle imprese ed unità locali per le quali è stata realizzata la compilazione dei questionari possono essere illustrate facendo riferimento a cinque dimensioni rilevanti (tab.1):

- a) *classe dimensionale* delle imprese per addetti;
- b) *territorio sindacale di riferimento della sede legale dell'impresa*;
- c) *settore/comparto economico dell'industria alimentare*;
- d) *tipologia di impresa per assetto proprietario*;
- e) *contratto nazionale di lavoro applicato nell'impresa*.

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%)⁵.

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. La varietà delle imprese considerate fa ritenere che il database sia sufficientemente eterogeneo e rappresentativo dell'alimentare emiliano-romagnolo. Inoltre, considerando le difficoltà oggettive 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 qualitativi⁶.

Facendo riferimento alle 71 imprese per le quali sono state intervistate le rappresentanze sindacali in 84 unità locali, osserviamo una discreta copertura rispetto al campione e rispetto alla popolazione delle imprese con contrattazione, mentre lo stesso non può dirsi con riferimento alle imprese censite nel 1996 in particolare considerando la classe dimensionale, per la quale si nota di nuovo la attesa sottorappresentazione delle imprese di piccola dimensione. Facendo riferimento alle imprese con contrattazione, emerge inoltre per dimensione una sottorappresentazione per le imprese da 100 a 499 addetti ed una sottorappresentazione di quelle al di sotto dei 50 addetti. Tale distorsione è però giustificata

⁵ Il numero dei codici fa riferimento alla classificazione Istat Ateco 91.

⁶ Si veda Pini (2002) per una analisi dettagliata.

dai criteri adottati nella costruzione del campione (priorità alle imprese con almeno 50 addetti)⁷. Per territorio, oltre alla caduta delle poche imprese di Imola, si registra una discreta copertura delle rappresentanze intervistate, con l'eccezione del territorio di Ravenna e Bologna (sottorappresentati) e di Parma e Reggio Emilia (sovrarappresentati). Per settore, le distorsioni sono limitate, e riguardano in particolare il comparto 15_1.

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*.

Rispetto a queste due dimensioni, le 71 imprese di cui si hanno 84 interviste alle rappresentanze per altrettante unità locali evidenziano una distribuzione con distorsione piuttosto contenuta. Si registra una sovrarappresentazione delle imprese appartenenti a gruppi industriali e cooperativi a svantaggio delle imprese private e cooperative. Inoltre si segnala una sovrarappresentazione delle imprese che applicano il contratto nazionale della cooperazione alimentare a svantaggio delle imprese con contratto nazionale dei lavoratori agricoli.

⁷ Ciò ha condotto però anche ad una caduta delle imprese di piccola dimensione rispetto al campione costruito: da una quota prevista del 9% circa si è passati ad una quota effettiva del 4% circa, a vantaggio delle imprese da 250 a 499 addetti (dal 25% circa nel campione al 28% effettiva).

Tab.1: Distribuzione imprese (%)

	ISTAT	IRES	98-01		Intervista 20 Ott.- 15 Nov. 2001			MRP
	96	Totale	con MRP	Imprese	Unità locali	Imprese	Unità locali	Unità locali
<i>CL_DIMENSIONALE</i>				selezionate	selezionate	intervistate	intervistate	intervistate
20-49	66,58	28,13	23,78	8,91	7,32	4,23	3,57	3,70
50-99	11,84	13,54	12,80	16,83	14,63	15,49	13,10	12,35
100-249	15,53	32,81	35,98	42,57	38,21	43,66	40,48	39,51
250-499	3,42	17,71	20,12	24,75	31,71	28,17	34,52	35,80
500-999	1,58	2,60	2,44	1,98	2,44	1,41	2,38	2,47
>999	1,05	5,21	4,88	4,95	5,69	7,04	5,95	6,17
<i>TERR_SINDACALE</i>								
BOLOGNA	15,00	10,94	10,98	11,88	12,20	8,45	7,14	7,41
CESENA	-	3,13	3,05	1,98	1,63	2,82	2,38	2,47
FERRARA	3,68	4,17	3,66	6,93	8,13	8,45	10,71	9,88
FORLI'-CESENA ^ / FORLI'*	8,68^	9,38*	10,98*	7,92*	6,50*	9,86*	8,33*	8,64*
IMOLA	-	1,04	1,22	0,99	0,81	0,00	0,00	0,00
MODENA	19,74	19,27	18,90	10,89	9,76	9,86	9,52	9,88
PIACENZA	5,79	2,08	1,22	2,97	4,07	1,41	2,38	2,47
PARMA	21,58	16,67	15,85	19,80	18,70	22,54	21,43	20,99
RAVENNA	10,53	13,02	12,80	15,84	15,45	9,86	11,90	12,35
REGGIO EMILIA	12,37	10,94	11,59	10,89	8,94	14,08	11,90	11,11
RIMINI	2,63	1,04	1,22	1,98	2,44	2,82	3,57	3,70
FUORI REGIONE	-	8,33	8,54	7,92	11,38	9,86	10,71	11,11
<i>SETT_ECONOMICO</i>								
CARNE (15_1)	32,63	31,77	32,93	31,68	28,46	28,17	27,38	27,16
PESCE (15_2)	1,32	1,56	0,00	0,99	0,81	1,41	1,19	0,00
FRUTTA E ORTAGGI (15_3)	11,84	16,15	15,85	15,84	17,89	15,49	16,67	17,28
OLI E GRASSI VEG. E ANIM. (15_4)	2,37	1,04	1,22	1,98	1,63	2,82	2,38	2,47
LATTE E FORMAGGI (15_5)	8,16	8,33	8,54	5,94	5,69	7,04	7,14	7,41
GRANAGLIE E AMIDACEI (15_6)	3,68	4,17	4,88	1,98	2,44	2,82	3,57	3,70
PROD.TI ALIM.NE ANIMALE (15_7)	6,05	8,33	8,54	5,94	5,69	4,23	3,57	3,70
ALTRI PROD.TI ALIM.RI (15_8)	25,00	17,71	17,07	23,76	26,83	25,35	26,19	27,16
BEVANDE (15_9)	8,95	10,94	10,98	11,88	10,57	12,68	11,90	11,11
<i>TIPO_IMPRESA</i>								
CONSORZIO	n.d.	4,17	4,27	3,96	3,25	4,23	3,57	2,47
GR_COOP	n.d.	6,77	7,93	10,89	17,07	14,08	19,05	19,75
GR_INDR	n.d.	17,19	20,12	25,74	30,89	30,99	34,52	35,80
IMPR_COOP	n.d.	17,71	18,29	13,86	11,38	11,27	9,52	9,88
IMPR_PRIV	n.d.	54,17	49,39	45,54	37,40	39,44	33,33	32,10
<i>TIPO_CONTRATTO</i>								
AGRICOLI	n.d.	16,15	17,07	14,85	13,01	11,27	10,71	11,11
ARTIG_ALIMENTARE	n.d.	5,21	1,22	2,97	2,44	1,41	1,19	0,00
COOP_ALIMENTARE	n.d.	10,94	12,20	10,89	16,26	14,08	17,86	18,52
INDUST_ALIMENTARE	n.d.	63,54	66,46	69,31	66,67	71,83	69,05	69,14
PICC_MEDIA_INDUST ALIM.RE	n.d.	4,17	3,05	1,98	1,63	1,41	1,19	1,23
<i>Totale complessivo</i>	380	192	164	101	123	71	84	81

Fonte: Istat, Censimento intermedio 1996, e Ires (2001)

3. Risultati della ricerca

Il **Rapporto** intende contribuire a formulare alcune risposte ai precedenti quesiti posti nel paragrafo 1 con riferimento alle imprese del settore alimentare dell'Emilia-Romagna.

Vengono nel seguito presentati i principali aspetti che emergono dall'analisi sul piano delle *relazioni industriali*, dei *modelli organizzativi e loro cambiamenti*, della *gestione delle risorse umane*, ed infine delle *performance economiche* delle imprese. Nel seguito verranno quindi approfonditi i risultati relativi a questi singoli aspetti.

3.1. Risultati generali

1) Nella sfera delle relazioni industriali, il confronto *diretto* tra direzione e dipendenti appare *complementare*, piuttosto che *sostitutivo*, al confronto *indiretto*, quello tra direzione e rappresentanze. Inoltre, anche le relazioni tra dipendenti e rappresentanze risultano più intense nelle imprese ove vige una robusta interazione diretta ed indiretta dei dipendenti con la direzione. Tuttavia, il coinvolgimento operato dalla direzione nei confronti sia del personale sia delle rappresentanze nei processi decisionali dell'impresa risulta esteso a livello operativo ed organizzativo, debole sul piano macro-organizzativo e addirittura piuttosto scarso su quello strategico. La partecipazione rimane quindi un terreno difficile da praticare sul piano sostanziale e raramente assume caratteristiche volte alla condivisione di obiettivi di lungo periodo, mentre spesso si configura in modo unidirezionale.

2) Le innovazioni sul piano organizzativo e la diffusione delle pratiche di gestione delle risorse umane appaiono significative, benché caratterizzate da ampia eterogeneità tra le imprese. A fronte di un modello organizzativo e di organizzazione del lavoro che risulta piuttosto rigido nella configurazione produttiva e molto flessibile nelle prestazioni lavorative, le imprese innovano ricercando una ancora maggiore flessibilità del lavoro. Con l'applicazione, anche parziale, di quanto previsto dal modello di gestione delle risorse umane (GRU), la direzione tende a conservare varie prerogative sul piano organizzativo, e le pratiche di coinvolgimento sostanziale dei dipendenti, con modalità bi-direzionali, appaiono limitate. L'innovazione appare ancora più intensa nell'ambito della concezione e della qualità del prodotto, aspetti che risultano sempre più strategici per il settore alimentare. Tuttavia, anche in questo ambito la direzione governa l'adozione di nuovi modelli organizzativi, mantiene le prerogative sul piano organizzativo e strategico, coinvolge i dipendenti solo sul piano operativo.

Più estese appaiono invece le interazioni con le rappresentanze sul piano organizzativo, con scambi informativi, pratiche di consultazione e negoziazione; molto minore è comunque il confronto sul terreno strategico ed in particolare sull'innovazione che riguarda la concezione e la qualità del prodotto. Nonostante tali limiti nelle iniziative del management e nel ruolo propositivo delle rappresentanze, emerge una relazione sostanzialmente *positiva* tra intensità del cambiamento organizzativo e qualità delle relazioni industriali: in presenza di relazioni industriali volte al confronto (informazioni, consultazioni, negoziazioni, formali ed informali), l'attività di innovazione organizzativa appare più intensa. L'intervento sindacale non sembra frenare l'innovazione organizzativa, bensì prevalgono relazioni industriali non conflittuali improntate alla realizzazione del cambiamento.

3) Considerando i vari sistemi di incentivi individuali e collettivi suggeriti dalla letteratura sulla GRU, si segnala anzitutto che i primi sono ampiamente diffusi nelle unità locali, e coinvolgono non solo le fasce dei quadri e degli impiegati, ma anche quella degli

operai qualificati e specializzati. Tra questi sistemi, la pratica della valutazione formale dei dipendenti e la erogazione di *bonus* ed incentivi economici individuali sono quelli che rimangono largamente prerogativa del management e non vengono negoziati con le rappresentanze. I bonus e gli incentivi economici sono in generale concessi in modo discrezionale dall'impresa. Diversa è invece la gestione di altre forme di incentivo quali i percorsi di carriera e di formazione: in questo caso vi è traccia di coinvolgimento delle rappresentanze. I sistemi di incentivazione collettiva sembrano invece gestiti secondo una logica piuttosto differente, nella quale prevale il ruolo delle relazioni industriali. Il salario variabile, presente nella quasi totalità delle unità locali, si colloca totalmente all'interno di un percorso negoziale tra le parti, che sembra tuttavia privilegiare la riduzione dell'area del conflitto piuttosto che fungere da strumento di incentivazione mediante la partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali dell'impresa. Anzi, emergono vari elementi di criticità del premio, sia nella fase della sua gestione, sia sul piano delle valutazioni fornite dalle rappresentanze circa gli esiti e le prospettive future dei meccanismi retributivi premianti. Le concezioni del premio che hanno le parti sociali appaiono ancora piuttosto diverse tra loro, e non facilmente riconducibili all'interno di un percorso comune su obiettivi condivisi. Come successivamente verrà chiarito, potremmo così osservare che i due sistemi, quello di *incentivazione individuale* e quello di *incentivazione collettiva*, tendono a polarizzarsi: il primo segue un approccio di GRU volto al perseguimento dell'efficienza organizzativa e produttiva con il mantenimento di varie prerogative alla direzione, il secondo risponde ad una logica negoziale; scarsi appaiono gli elementi di complementarità tra i due modelli di incentivi.

4) Il rapporto tra innovazioni organizzative, relazioni industriali e performance aziendale è complesso nella letteratura, e problematica è l'analisi in termini di causalità tra i tre aspetti anche disponendo di dataset adeguati sia sul piano della scansione temporale che di quello delle pratiche organizzative e delle performance economiche. Dalla ricerca non possono emergere evidenze che consentano di catturare determinanti e effetti; bensì è possibile indagare su associazioni e legami tra le variabili e su questa base formulare ipotesi interpretative.

Anzitutto segnaliamo che la qualità delle relazioni industriali appare positivamente associata alla intensità innovativa delle imprese. In secondo luogo, una maggiore competitività e produttività viene riscontrata nelle imprese in cui più intense sono le attività organizzative dirette al coinvolgimento dei dipendenti e governate dall'iniziativa della direzione d'impresa. Al contempo emerge anche un ruolo essenziale svolto dalle relazioni industriali, le quali se da un lato delimitano una gestione unidirezionale delle risorse umane da parte dell'impresa, dall'altro non sembrano ostacolare il raggiungimento di performance economiche superiori. Relazioni industriali volte al coinvolgimento delle rappresentanze nei processi decisionali dell'impresa e che si traducono in negoziazione formale su varie forme di flessibilità del lavoro ed in innovazione organizzativa sono positivamente associate a performance economiche superiori. Sembra che vi siano tre elementi che trovano un equilibrio virtuoso nelle unità locali indagate: intensità dei cambiamenti organizzativi, tra cui anche una gestione delle risorse umane che non prescinde dal ruolo delle rappresentanze, qualità delle relazioni industriali e performance d'impresa. Gli esiti di tale equilibrio appaiono favorevoli: le performance economiche delle imprese trovano una stretta associazione positiva con l'intensità dei cambiamenti organizzativi, e queste trovano supporto nella qualità delle relazioni industriali. Le imprese con migliori performance sono quelle che associano tali elementi.

3.2. Relazioni industriali

Sul terreno delle relazioni industriali dalla ricerca emerge la presenza di una intensa attività di confronto tra gli attori, cioè le direzioni aziendali, le rappresentanze dei dipendenti (RSU), i dipendenti stessi e le OO.SS. territoriali.

La principale pratica di coinvolgimento adottata dalle *direzioni aziendali nei confronti delle rappresentanze dei lavoratori* è quella dell'informazione, benché non manchino temi su cui si sviluppa un confronto più sostanziale che arriva a pratiche formali ed informali di consultazione e negoziazione. Come era forse facile attendersi, tali pratiche di consultazione e negoziazione si manifestano soprattutto su temi tradizionalmente prerogativa dell'intervento sindacale quali le retribuzioni, i rapporti di lavoro, l'organizzazione del lavoro, gli orari, le mansioni e le qualifiche, la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro, la produzione. L'interazione fra direzione e rappresentanze si riduce in modo significativo riguardo a molte tematiche di tipo prettamente macro-organizzativo e soprattutto di tipo strategico per l'impresa, per le quali si riscontra una tipologia di coinvolgimento principalmente informativo condotto spesso in modo unidirezionale dall'impresa. La stessa interazione arriva ad essere spesso assente sui temi di carattere più squisitamente strategico: in generale, gli aspetti finanziari, l'evoluzione dei mercati e le innovazioni di prodotto e di processo. E' da segnalare che su temi rilevanti per il settore, quali sicurezza alimentare e qualità del prodotto o servizio erogato, il coinvolgimento delle rappresentanze risulta particolarmente scarso.

Al contempo, il confronto tra *rappresentanze e dipendenti* è caratterizzato da un grado notevole di apertura. Anche qui, tuttavia, scarsa attenzione viene rilevata alle tematiche di tipo macro-organizzativo e soprattutto strategico. Sono stati esaminati anche gli episodi di contestazione nei riguardi delle rappresentanze, di cui si è rilevata una qualche diffusione. La contestazione però assume carattere informale, nel senso di non organizzato. I temi su cui si riscontra maggiore intensità di confronto tra direzione e rappresentanze sono gli stessi sui quali viene rilevata maggiore intensità di contestazione, e ciò ne evidenzia l'importanza in ambito di confronto sindacale. Di più, tali temi sono gli stessi per i quali si nota una maggiore intensità di confronto tra direzioni d'impresa e rappresentanze.

Emerge cioè una significativa *complementarietà* nei temi e nelle forme di confronto tra rappresentanze e direzione, da un lato, e rappresentanze e dipendenti, dall'altro.

Una valutazione distinta deve essere fatta invece con riferimento al confronto tra *rappresentanze*, da un lato, e *OO.SS. territoriali e nazionali*, dall'altro. Mentre con le prime le rappresentanze realizzano uno scambio bi-direzionale, con le seconde emerge un confronto che appare debole ed in diversi casi si traduce in una trasmissione di vincoli. In parte ciò risulta giustificato, trattandosi di un confronto a livello aziendale, anche se occorre ricordare che un numero significativo di unità locali fa riferimento a gruppi industriali nazionali.

Con riferimento al confronto diretto tra *direzione e dipendenti*, si nota che questo è caratterizzato da livelli di coinvolgimento limitati e di tipo principalmente gerarchico o, al limite, informativo. In rari casi si ha confronto effettivo in una prospettiva bi-direzionale (non solo *top-down*, ma anche *bottom-up*), ad esempio nel caso dell'organizzazione di incontri per la presentazione di proposte da parte dei dipendenti per la soluzione di problemi. Al contempo i dipendenti tendono a recarsi direttamente in direzione nei casi in cui i rapporti diretti tra direzione e dipendenti non trovano altri canali di realizzazione. Si nota inoltre che il rapporto diretto tra direzione e dipendenti tende ad essere mutuamente esclusivo rispetto al rapporto tra direzione e rappresentanze, soprattutto nel caso dei quadri e degli impiegati. Differente è il caso delle fasce operaie, ove prevale il coinvolgimento delle rappresentanze anche quando i dipendenti tendono a rapportarsi direttamente con la direzione. In generale, il confronto diretto rimane comunque confinato a temi tradizionali, principalmente di carattere operativo, raramente di carattere organizzativo, mai di carattere strategico.

Benché le relazioni tra direzione e dipendenti siano quindi marcate da una diffusa unidirezionalità, emerge dall'analisi che il coinvolgimento dei dipendenti ad opera della direzione risulta maggiore nelle unità locali ove più intenso appare anche il confronto tra direzione e rappresentanze. Inoltre, ciò appare confermato anche per quanto riguarda la propensione dei dipendenti a recarsi in direzione per discutere in modo diretto aspetti di carattere contrattuale. Dall'analisi segue che i rapporti diretti tra direzione e dipendenti non sono *sostitutivi* rispetto a quelli tra rappresentanze e direzione. La partecipazione diretta sembra essere *complementare* alla partecipazione indiretta, e non contrapposta a quest'ultima: nelle unità locali dove è più intensa la prima forma, appare più intensa anche la seconda.

3.3. Modelli organizzativi e gestione delle risorse umane

Sul terreno dei modelli organizzativi d'impresa, dalla ricerca emerge un ruolo rilevante sia delle pratiche di gestione delle risorse umane sia delle innovazioni negli stessi modelli organizzativi, che risultano comunque introdotte su iniziativa preponderante della direzione delle imprese e da queste governate con modalità di tipo informativo e consultivo nei confronti delle rappresentanze e dei dipendenti.

Lo schema che segue (tab.2) descrive le varie pratiche adottate nelle unità locali oggetto di indagine, collocando ogni pratica a seconda: (a) del differente grado di gestione realizzata dalla direzione, con il coinvolgimento diretto dei dipendenti (a.1) in presenza o (a.2) in assenza di decentramento decisionale; (b) della mancanza o carenza di iniziative assunte dalla direzione; (c) del ruolo svolto dalle rappresentanze sindacali. Tre sono gli ambiti considerati: (1) rapporti diretti tra direzione e dipendenti; (2) modelli organizzativi della produzione e del lavoro, e gestione delle risorse umane; (3) schemi retributivi premianti.

I principali risultati mettono in luce anzitutto una organizzazione del lavoro fondata principalmente su processi produttivi di tipo rigido, probabilmente retaggio di sistemi di organizzazione della produzione in via di superamento e ancora lontani dai modelli organizzativi caratterizzanti imprese a rete dalla configurazione piatta, snella e debolmente gerarchizzata, inquadrabili nella categoria della *learning organisation* e nella teoria evolucionista dell'impresa (Penrose, 1958; Nelson-Winter, 1982; Hodgson, 1988, 1999, Leoni-Cristini-Mazzoni-Labory, 1999; Montresor, 2001). A fronte di una certa rigidità sia degli impianti sia della macro-struttura organizzativa dell'impresa dalle caratteristiche significativamente gerarchiche, le prestazioni lavorative sono invece caratterizzate da un grado nettamente superiore di flessibilità. E' sul versante della gestione delle risorse umane, in termini di flessibilità numerica, temporale, organizzativa, e funzionale, che il management delle unità locali considerate realizza gli aggiustamenti più rilevanti, coinvolgendo generalmente le rappresentanze soprattutto in termini informativi e consultivi, in minor misura negoziali.

Esaminando più in profondità le politiche sul personale e le pratiche di gestione delle risorse umane, la prima area rilevante da considerare è il governo dei *mercati interni del lavoro*.

Gli *ingressi del personale* sono caratterizzati da discreti livelli di flessibilità (con assunzioni via contratti atipici) soprattutto per gli operai comuni, in minor misura nel caso degli operai specializzati. Situazione diametralmente opposta si riscontra nel caso dei quadri, per i quali si ha una netta prevalenza dei contratti a tempo indeterminato. Le assunzioni dei quadri tendono a sottolineare la necessità di acquisire nuove competenze e professionalità, più che logiche di pura flessibilità numerica connesse a variazioni della domanda del prodotto oppure all'introduzione di innovazioni tecnologiche. Queste ultime motivazioni svolgono un ruolo rilevante invece per le fasce operaie. La categoria degli impiegati si pone in posizione intermedia rispetto agli estremi. In questo caso le assunzioni non rispondono alle logiche della

flessibilità numerica, in quanto si verificano più che altro per sostituire lavoratori dimissionari o pensionati, né a quella della flessibilità organizzativa e funzionale, poiché non rispondono allo scopo di acquisire nuove competenze.

La *mobilità interna all'impresa* è caratterizzata da una preponderanza degli avanzamenti in carriera basati sulle caratteristiche individuali dei lavoratori, più che su percorsi prestabiliti e connessi all'anzianità di servizio. Ciò è vero per tutti gli inquadramenti. In questo ambito specifico si rileva un ruolo importante per il sindacato, che media tra le richieste dei dipendenti e le decisioni della direzione, soprattutto nel caso dei due inquadramenti operai, mentre quadri ed impiegati tendono a regolare le loro possibilità di avanzamento nella carriera direttamente con la direzione.

Tab.2 Coinvolgimento diretto dei lavoratori, ruolo della direzione e delle rappresentanze

	<i>Gestione delle risorse umane</i>		<i>Assenza di iniziativa o scarsa iniziativa da parte della direzione</i>	<i>Ruolo delle rappresentanze dei dipendenti</i>
	<i>Coinvolgimento diretto con decentramento decisionale</i>	<i>Coinvolgimento diretto con iniziativa unilaterale o preponderante della direzione</i>		
<i>Rapporti direzione - dipendenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento della direzione nei cfr. dei dipendenti su temi contrattuali (quadri e impiegati) 	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento su temi operativi ed organizzativi • Coinvolgimento dei dipendenti su problematiche produttive per la soluzione di problemi: modalità gerarchiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Flussi informativi su temi organizzativi e strategici • Coinvolgimento su temi organizzativi e strategici • Partecipazione formale in organismi decisionali • Partecipazione informale in organismi non decisionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento della direzione nei cfr. dei dipendenti su temi contrattuali (operai spec./qual. e comuni)
<i>Modelli organizzativi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Suggerimenti dei dipendenti per la soluzione di problemi, ma senza ricompense • Avanzamenti in carriera (ruolo delle competenze) • Gruppi di lavoro (decentramento operativo) • Gestione qualità totale • Controllo di qualità dei prodotti e servizi: autonomia del controllo 	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura gerarchica e suo rafforzamento • Direzione del personale • Politiche delle assunzioni: ricerca di nuove competenze • Avanzamenti in carriera (nuove competenze) (quadri ed impiegati) • Innovazioni nella gestione dell'orario di lavoro (proponenti) • Prestazioni lavorative flessibili • Formazione dei neoassunti e dei dipendenti • Governo dei gruppi di lavoro (non decentramento organizzativo e strategico) • Mutamenti organizzativi e nell'organizzazione del lavoro • Controllo di qualità dei prodotti e servizi: ruolo della gerarchia 	<ul style="list-style-type: none"> • Funzioni aziendali strutturale di formazione del personale e gestione risorse umane • Politiche degli esuberanti: professionalità obsolete e ricerca di nuove competenze • Riconoscimenti per i risultati raggiunti dai gruppi di lavoro. • Introduzione di modalità strutturate di suggerimenti dei dipendenti alla direzione su temi organizzativi e sulla qualità dei prodotti • Definizione di obiettivi di gruppo o individuali • Riconoscimenti per i suggerimenti dei dipendenti sulla soluzione dei problemi operativi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confronto con le rappresentanze su temi operativi ed organizzativi • Avanzamenti in carriera (nuove competenze) (operai spec./qual. e comuni) • Innovazioni nella gestione dell'orario di lavoro (info./consul./negoz.) • Rotazione delle mansioni • Info./consul./negoz. sui cambiamenti organizzativi introdotti
<i>Schemi di incentivazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Elementi significativi di trasparenza della valutazione formale 	<ul style="list-style-type: none"> • Schemi di incentivi individuali • Trasparenza della valutazione formale dei lavoratori e ruolo della gerarchia nella fase di valutazione • Erogazione di bonus individuali 	<ul style="list-style-type: none"> • Riconoscimenti di tipo economico e non economico per i risultati raggiunti e per il contributo dei dipendenti nella soluzione dei problemi operativi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedure della valutazione formale dei lavoratori con coinvolgimento delle rappresentanze nella fase di valutazione • Schemi di incentivi collettivi: salario variabile • Quota garantita del premio, esplicita ed implicita

Le *uscite del personale* sembrano essere l'ambito più influenzato dalle relazioni industriali e dalle normative vigenti. Si riscontra infatti uno scarsissimo peso dei licenziamenti connessi a professionalità obsolete oppure alla necessità di reperire nuove competenze sul mercato. Essi sono spesso dovuti a ristrutturazioni aziendali connesse all'introduzione di nuove tecnologie, oppure a crisi aziendali. Le uscite si concretizzano in gran parte nel non rinnovo di contratti atipici oppure nel ricorso ad ammortizzatori sociali, quale la mobilità esterna che, come è noto, riserva un ruolo imprescindibile e centrale alla negoziazione sindacale.

Riguardo alla *formazione dei dipendenti* si individuano alcuni aspetti critici con riferimento al coinvolgimento dei lavoratori ed al ruolo delle rappresentanze. Se, da un lato, processi formativi vengono rilevati nella maggior parte delle unità locali soprattutto per i dipendenti, più che per i neoassunti, d'altro lato, essi si concretizzano normalmente nel semplice affiancamento soprattutto nel caso delle fasce operaie, mentre i contenuti formativi sono molto più vari nel caso dei quadri e, in minor misura, nel caso degli impiegati. Non solo il coinvolgimento delle rappresentanze è limitato, essendo o assente oppure concretizzandosi in flussi informativi, piuttosto che in percorsi di consultazione/negoziazione, ma nei casi in cui è rilevato, l'intervento sindacale appare negativamente associato alla varietà dei temi formativi.

Un secondo ambito organizzativo esplorato e connesso alla gestione delle risorse umane è quello della gestione ed innovazione nei *regimi dell'orario di lavoro*. In generale va rilevato che le innovazioni nei regimi di orario di lavoro rispetto a quanto previsto dal CCNL sono state introdotte su iniziativa della direzione, anche se si rivela una stretta interazione tra direzione e rappresentanze in un numero elevato di unità locali. Un equilibrio basato sul confronto fra le parti, congiunto ad un ruolo preminente della direzione d'impresa, sembra perfettamente compatibile con la logica di gestione delle risorse umane. Tra i risultati di rilievo segnaliamo anche che gli elementi di innovazione e flessibilità introdotti nei regimi di orario di lavoro risultano positivamente correlati con gli indici di flessibilità delle prestazioni lavorative, i quali, a loro volta, sono connessi al grado di innovazione sull'orario su proposta della direzione. D'altro canto, se gli elementi di flessibilità dell'orario introdotti su proposta della direzione sono associati alle valutazioni negative dei delegati sindacali circa gli effetti sulle condizioni di lavoro, le valutazioni positive sono connesse alle proposte delle rappresentanze dei lavoratori.

Nel complesso sembra che gli interventi di flessibilità dell'orario introdotti su proposta della direzione abbiano avuto lo scopo di permettere l'adeguamento della prestazione lavorativa alla rigidità degli impianti; il ruolo svolto dalla consultazione e negoziazione sui regimi di orario ha però consentito l'introduzione delle innovazioni in una logica non-conflittuale. La flessibilità degli orari rimane così un terreno cruciale di intervento sindacale, dove si vanno a confrontare concezioni differenti sulla flessibilità temporale nell'impiego delle risorse umane: se le rappresentanze evidenziano una carenza di intervento propositivo, le imprese mostrano di mantenere molte prerogative sul piano organizzativo ed operativo, e di trovare soluzione nei rapporti diretti con i dipendenti alle richieste individuali.

L'analisi dei rapporti tra flessibilità del lavoro e *cambiamenti organizzativi e tecnologici* ha portato ad esplorare le caratteristiche di alcune note pratiche organizzative concernenti la gestione del fattore lavoro: si va dalla rotazione delle mansioni ai circoli di qualità, dalla presenza di gruppi di lavoro, al *just in time* ed alla gestione della qualità totale. Oltre a queste note pratiche, si sono anche indagati i percorsi innovativi nell'organizzazione del lavoro e della produzione, la loro intensità e il grado di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali in tali percorsi.

I principali risultati emersi dallo studio evidenziano che le differenti pratiche organizzative variano grandemente quanto a tassi di adozione nelle imprese considerate. Si

rileva comunque una forte complementarità tra le varie innovazioni organizzative, le quali vengono adottate spesso in modo congiunto nelle varie imprese.

Nel complesso, si registra una ampia sinergia tra le innovazioni organizzative, nel senso che esse tendono ad apparire in *clusters* e non isolatamente. Imprese che introducono innovazioni organizzative mostrano una chiara tendenza ad introdurne più di una. In altri termini, le innovazioni organizzative sono tra loro complementari e non sostitute. Si individuano inoltre ulteriori complementarità tra innovazioni organizzative e flessibilità nella gestione degli impianti, delle prestazioni lavorative e dell'orario di lavoro. Sono così molteplici le complementarità individuate, quelle tecno-organizzative, di gestione delle risorse umane, di sistemi di pagamento, di orario di lavoro.

L'introduzione dei mutamenti organizzativi e tecnologici è principalmente frutto dell'iniziativa della direzione d'impresa, con un intervento ridotto delle rappresentanze, che assumono un rilievo maggiore nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, per esempio per quel che riguarda la rotazione delle mansioni. Nello stesso ambito si rileva un ruolo non irrilevante tanto delle commissioni congiunte quanto delle proposte dei dipendenti. Molto più limitato appare l'intervento delle rappresentanze nell'ambito dei cambiamenti organizzativi centrati sull'adozione di una nuova concezione dei prodotti e della qualità degli stessi, aspetti di rilievo strategico per l'impresa.

Pur in presenza di un ruolo preponderante della direzione, le iniziative di coinvolgimento delle rappresentanze e dei lavoratori si concretizzano soprattutto in flussi informativi, ma anche in significative pratiche di consultazione e negoziazione rilevate nella maggioranza delle unità locali.

Nel complesso, il confronto tra direzione e rappresentanze riguardo alle innovazioni organizzative appare ampio e non improntato al conflitto. Esso inoltre sembra avere un ruolo positivo e favorevole nei confronti della adozione di nuove pratiche organizzative, complementare rispetto all'iniziativa della direzione.

Infine, alla maggiore intensità dell'innovazione organizzativa e del controllo di qualità sembrano corrispondere effetti positivi percepiti dai delegati sindacali soprattutto per quel che riguarda la sicurezza e la stabilità del posto di lavoro e lo sviluppo delle competenze espresse dai dipendenti. Più critico è il giudizio dei rappresentanti sindacali sugli effetti delle innovazioni organizzative principalmente legate alle innovazioni introdotte nella concezione del prodotto. Da questo punto di vista, il giudizio critico si indirizza all'operare della direzione, poiché le innovazioni nella concezione del prodotto vengono introdotte in gran parte su iniziativa di quest'ultima e con minor ricorso al coinvolgimento.

Il confronto tra *innovazioni organizzative* e *relazioni industriali* fa rilevare una generale associazione positiva tra l'intensità di innovazione organizzativa e l'apertura al confronto trilaterale tra direzione d'impresa, rappresentanze sindacali e dipendenti. La ricerca mette chiaramente in evidenza come l'apertura al confronto e al coinvolgimento della direzione d'impresa nei confronti delle rappresentanze sindacali e dei dipendenti non rappresenti un ostacolo all'innovazione organizzativa, a livello di organizzazione del lavoro e di nuove concezioni del prodotto: al contrario, un intenso confronto sembra favorire la capacità innovativa dell'impresa. I risultati dell'analisi sui legami tra innovazione organizzativa e negoziazione formale su varie forme di flessibilità - retributiva, numerica, temporale, funzionale, organizzativa, negoziale - costituiscono ulteriori elementi a supporto di questa interpretazione: le unità locali ove più intensa è l'introduzione negoziata delle flessibilità indicate sono anche quelle ove più intensa è l'innovazione organizzativa. Un altro risultato rilevante riguardante le relazioni industriali in genere è che l'intensità dell'innovazione organizzativa è positivamente associata ad una minore gerarchizzazione aziendale, cioè ad una organizzazione più piatta, con interazione orizzontale tra varie funzioni aziendali.

3.4. Incentivi e sistemi retributivi variabili

Nell'ambito dell'innovazione organizzativa connessa alla gestione delle risorse umane un rilievo particolare assume l'aspetto economico-retributivo. In questa area, il ruolo delle rappresentanze appare molto rilevante ed insostituibile nella contrattazione concernente il salario variabile, mentre esso risulta molto minore sul terreno dei sistemi di incentivazione economici e non economici governati direttamente dall'impresa.

Tra questi strumenti di incentivazione, quelli di tipo individuale sono i più rilevanti e si legano fortemente alle pratiche di gestione dei mercati interni del lavoro. Ci riferiamo anzitutto alla *valutazione formale dei dipendenti* che viene eseguita mediante procedure formalizzate e definite *ex-ante*. Essa rientra tra le pratiche di gestione delle risorse umane più importanti e diffuse, segnalate dalla letteratura sulla GRU. Questa pratica appare molto diffusa anche nel campione delle unità locali considerate (è presente in circa il 60% dei casi). I soggetti coinvolti nei meccanismi di valutazione registrano un ruolo preponderante della gerarchia, sebbene le rappresentanze rivestano uno spazio importante nella negoziazione delle procedure. Gli obiettivi della valutazione formale sono spesso la valutazione dei risultati raggiunti dal singolo lavoratore allo scopo di definire avanzamenti in carriera e di adeguare i compiti da svolgere alle competenze espresse, e quindi non solo la erogazione di ricompense monetarie e la definizione di incrementi salariali. Considerazioni analoghe possono essere svolte con riferimento all'impiego di *bonus* ed *incentivi economici*, nella maggior parte dei casi erogati discrezionalmente dall'impresa.

Nell'ambito della variabilità salariale realizzata tramite *schemi premianti negoziati con le rappresentanze*, dall'analisi delle motivazioni alla base della loro adozione si evince che le rappresentanze hanno teso a richiedere l'introduzione del premio di risultato spesso per dare corso all'accordo tra le parti sociali realizzato nel luglio del 1993. Le direzioni d'azienda hanno invece generalmente teso ad accogliere le richieste delle rappresentanze, indotte anche dai benefici fiscali connessi all'adozione. Mentre le rappresentanze sindacali mostrano di porsi con il premio di risultato anche obiettivi di medio termine, quali lo sviluppo delle competenze espresse dai lavoratori, oltre l'aumento del coinvolgimento e della partecipazione dei lavoratori, la prospettiva delle direzioni sembra essere di più corto respiro e tesa soprattutto alla riduzione dei costi. Rileviamo anche che nelle unità locali in cui è stato introdotto il salario variabile (quasi il 93% del totale), nella fase in cui è stato discusso l'accordo sul premio, le aspettative circa la performance dell'impresa e le condizioni esterne del mercato non erano di certo negative, lasciando prospettare un certo spazio per la distribuzione di produttività e redditività per gli anni successivi. Una pratica comune che emerge nella gestione del premio è comunque quella di ridurre l'area del conflitto tra le parti.

Questa ultima considerazione emerge dall'esame approfondito condotto sul salario variabile.

La presenza di accordi che limitano la flessibilità salariale è uno degli aspetti che vengono spesso sottolineati nel dibattito anche sindacale sul salario variabile. Dalla ricerca emerge che una quota molto significativa di accordi sul premio (circa il 70%) prevede in effetti livelli minimi degli indicatori di performance tali da determinare una flessibilità del premio verso il basso solo teorica, e quindi fino ad escludere la possibilità di azzeramento del premio: una quota garantita del premio è nei fatti prevista in gran parte delle imprese.

Il ruolo attivo delle relazioni industriali nella fase di gestione del premio emerge anche da altri elementi. Si rileva che nella fase di gestione del premio, il meccanismo inizialmente adottato è stato rinegoziato per una quota significativa di unità locali, circa il 50%; le motivazioni chiamano in causa principalmente il realizzarsi di performance aziendali insoddisfacenti e quindi di livelli di premio da erogarsi inferiori alle aspettative, oppure l'inadeguatezza dei parametri utilizzati per il calcolo del premio. Associata a tale pratica di rinegoziazione per modulare più efficacemente il meccanismo premiante, in un numero

significativo di unità locali è stata rilevata anche la erogazione di una tantum connesse alla gestione del premio.

Se da un lato l'introduzione di meccanismi premianti e la loro gestione evidenzia che il salario variabile rientra certamente tra gli schemi di incentivazione e di coinvolgimento/partecipazione dei dipendenti all'impresa, dall'altro dalla sfera delle relazioni industriali emergono concezioni profondamente differenti del premio per le rappresentanze e per la direzione delle imprese.

Tale diversità si nota anche sui possibili futuri sviluppi dei meccanismi premianti. Le rappresentanze sembrano essere nel complesso favorevoli ad un aumento della quota attesa del premio congiunto ad una maggiore variabilità dello stesso, ma solo *in presenza* di un incremento nel grado di partecipazione delle rappresentanze e dei dipendenti ai processi decisionali dell'impresa, sul piano operativo, organizzativo e strategico. Piuttosto differente risulta la posizione delle direzioni d'impresa su questo aspetto: a giudizio delle rappresentanze, queste tenderebbero ad accettare un premio atteso più elevato accompagnato da maggiore flessibilità, quindi più incerto, solo *in assenza* di maggiore coinvolgimento attivo di rappresentanze e dipendenti nei processi decisionali.

D'altra parte la stessa valutazione delle rappresentanze riguardo agli effetti del premio di risultato sul clima partecipativo nell'impresa mette in evidenza anzitutto la convinzione piuttosto generalizzata che il premio non abbia alcun effetto rilevante sul clima aziendale o che non vi sia alcun collegamento tra premio e clima aziendale. A tale rilievo si aggiunge una presenza non irrilevante di valutazioni negative circa gli effetti del premio. Comunque, tra coloro che segnalano la presenza di un qualche effetto prevalgono le valutazioni positive.

Nel complesso possiamo comunque osservare che l'introduzione del premio non sembra avere connessioni forti con il clima partecipativo all'interno dell'impresa, sebbene si riscontri una prevalenza degli effetti positivi su quelli negativi. Questi risultati appaiono ancor più critici se rapportati al forte interesse comunque dichiarato dalle rappresentanze nei confronti del premio come strumento di partecipazione per i lavoratori. Non è tanto il salario variabile in sé che viene posto in discussione, quanto la sua effettiva realizzazione. A conferma di ciò, emerge a consuntivo un giudizio nel complesso positivo sul premio, ma con notevoli distinguo relativi agli indicatori impiegati, ai parametri utilizzati per l'erogazione, ai meccanismi di verifica.

D'altra parte, sempre a parere delle rappresentanze, successivamente alla introduzione del premio, le performance aziendali sono in genere migliorate, soprattutto rispetto ad alcuni indicatori quali la produttività aziendale, quella individuale e la redditività d'azienda. L'unico indicatore, forse non è un caso, per il quale si rilevano segni di performance non del tutto soddisfacente è la qualità dei prodotti.

Le relazioni tra performance economica e modalità del premio sono tuttavia ambigue. Ad esempio emerge un legame significativo dal punto di vista statistico tra le performance e l'assenza di un livello minimo garantito del premio; inoltre, l'erogazione di una tantum connessa alla gestione del premio è anch'essa positivamente associata alle performance aziendali. Sono aspetti questi che possono indicare un legame tra una gestione del premio effettivamente rispondente alla domanda di variabilità salariale proveniente dalle imprese e di confronto negoziale tra le parti, da un lato, e performance aziendali, dall'altro.

Al contempo, tuttavia, non si riscontrano legami significativi tra quota erogata del premio e performance aziendali. Inoltre, benché gli effetti positivi del premio di risultato percepiti dalle rappresentanze siano connessi a performance superiori per tutti gli indicatori impiegati, risulta che anche gli effetti negativi sono connessi a performance superiori. Vi è quindi una chiara ambivalenza nelle opinioni delle rappresentanze circa gli effetti dell'introduzione del premio sul clima organizzativo dell'impresa. Infine, le varie modalità del premio appaiono assai poco legate alle performance economica delle imprese dichiarate

dalle rappresentanze e ciò segnala un ulteriore elemento di criticità del meccanismo negoziato a livello aziendale.

Anche l'analisi circa i legami tra l'intensità d'innovazione organizzativa ed il premio di risultato evidenzia aspetti problematici.

Sebbene emerga che nelle imprese dove maggiore è l'innovazione organizzativa migliori risultano anche le performance aziendali successivamente all'introduzione dei meccanismi retributivi variabili, non si riscontrano legami forti con le caratteristiche del premio. Vi sono certo legami statisticamente significativi tra intensità di innovazione organizzativa ed alcune modalità rilevanti nella gestione del salario variabile, quali il flusso di informazioni fornito dall'impresa alle rappresentanze, il rinnovo degli accordi sul premio e le modifiche del meccanismo del premio, l'assenza di un livello minimo garantito per il premio. Tuttavia, nuovamente non si rilevano legami tra innovazione organizzativa e quota del salario erogata. Altri segnali di criticità del meccanismo del premio emergono dal confronto tra intensità di innovazione organizzativa ed effetti sul clima aziendale dovuti all'introduzione del salario variabile. L'innovazione organizzativa è connessa sia agli effetti positivi dell'introduzione del salario variabile, sia agli effetti negativi, sebbene in minor misura per i secondi che per i primi. Una indicazione forse più rassicurante è offerta dal legame positivo e statisticamente robusto tra effetti positivi dell'innovazione organizzativa ed effetti positivi del premio di risultato.

Nel complesso risulta comunque che siano proprio le modalità del premio, la sua progettazione e gestione, a presentare aspetti piuttosto critici e problematici in relazione sia al complesso dei cambiamenti organizzativi adottati nelle imprese, sia alle stesse performance economiche.

3.5. Cambiamenti organizzativi, relazioni industriali e performance d'impresa

La precedente analisi delle relazioni tra premio di risultato, modelli organizzativi e performance ci conduce ai risultati più generali e significativi della ricerca, quelli riguardanti le relazioni tra *cambiamenti organizzativi*, tra cui le pratiche di gestione delle risorse umane, *relazioni industriali e performance d'impresa*.

Le problematiche connesse alle pratiche di gestione delle risorse umane ed all'innovazione organizzativa in genere hanno acquisito grande rilevanza a livello teorico ed empirico negli anni recenti. Va ricordato che la loro diffusione è da ricercarsi più negli studi manageriali che nelle discipline economiche. Proprio in connessione all'estremo interesse che questo approccio sta suscitando anche nella letteratura più recente di relazioni industriali (si veda, ad esempio, Baglioni, 2001), tali problematiche hanno meritato un approfondimento nella nostra ricerca.

L'approccio di gestione delle risorse umane (GRU) si riferisce in genere alle iniziative prese dalla direzione aziendale e dirette al coinvolgimento dei lavoratori nell'attività dell'impresa, soprattutto a livello operativo, piuttosto che a livello organizzativo e strategico. Tale coinvolgimento in genere prescinde da un ruolo attivo delle rappresentanze, o quantomeno dalle iniziative prese dalle rappresentanze su materie che rimangono di competenza della direzione. In alcuni contesti, tale filone di ricerca non sembra escludere tuttavia il confronto ed il coinvolgimento anche delle rappresentanze a livello consultivo, mentre è incompatibile con una negoziazione tra direzione e rappresentanze su questioni attinenti l'organizzazione dell'impresa e le sue scelte strategiche.

Riguardo al rapporto complessivo tra innovazioni organizzative, relazioni industriali e performance aziendale, dalla ricerca emerge anzitutto che la qualità delle relazioni industriali appare positivamente associata alla intensità innovativa delle imprese. Al contempo, relazioni industriali volte al coinvolgimento delle rappresentanze nei processi decisionali dell'impresa

sono positivamente associate a performance economiche superiori. I risultati indicano una maggiore competitività e produttività riscontrata nelle imprese in cui più intense sono le attività organizzative dirette al coinvolgimento dei dipendenti e governate dall'iniziativa della direzione d'impresa. Tuttavia, emerge anche un ruolo essenziale svolto dalle relazioni industriali, le quali se da un lato delimitano una gestione unidirezionale delle risorse umane da parte dell'impresa, dall'altro non sembrano ostacolare il raggiungimento di performance economiche superiori.

Sembra che vi siano tre elementi che trovano un equilibrio virtuoso nelle unità locali indagate: intensità dei cambiamenti organizzativi, tra cui anche una gestione delle risorse umane che non prescinde dal ruolo delle rappresentanze, qualità delle relazioni industriali e performance d'impresa.

Adottando uno schema analogo a quello impiegato in precedenza (si veda tab.2), abbiamo sintetizzato nella tabella 3 le varie pratiche GRU adottate che risultano positivamente associate a performance economiche superiori. Nella medesima tabella abbiamo anche considerato gli aspetti relativi alle relazioni industriali che sono associati a performance economiche superiori⁸.

Nell'ambito delle *relazioni tra direzione e dipendenti* emerge un legame significativo tra gli indici di performance aziendale e il coinvolgimento diretto dei dipendenti dell'impresa. Tale evidenza si registra soprattutto riguardo alle informazioni fornite dall'impresa ai lavoratori (comunicazioni scritte), alla informazione e consultazione dei dipendenti sui temi operativi ed organizzativi più rilevanti, infine al comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti che si recano in direzione per discutere temi contrattuali. Si rileva inoltre una forte associazione tra indicatori di performance e le iniziative di coinvolgimento generalmente assunte dall'impresa. Tali iniziative hanno lo scopo di coinvolgere i lavoratori nelle varie attività produttive e/o nella soluzione dei problemi.

Gli ambiti dell'*organizzazione del lavoro* rilevanti per l'esplorazione delle connessioni tra gestione delle risorse umane e performance dell'impresa presi in considerazione sono: (1) la *struttura gerarchica* e le *funzioni di gestione delle risorse umane* formalizzate a livello d'impresa; (2) i *mercati interni del lavoro*: assunzioni, mobilità interna, uscite, formazione e contenuti formativi; (3) la gestione dell'*orario di lavoro*; (4) le *pratiche innovative di organizzazione del lavoro* introdotte nell'impresa, tra cui la gestione dei *gruppi di lavoro*; (5) l'introduzione di *innovazioni organizzative* a partire dal 1998.

L'intensità della *struttura gerarchica* non risulta correlata con gli indici di performance, mentre si rilevano risultati economici migliori nelle imprese in cui vi è stato un *rafforzamento* della gerarchia aziendale.

L'analisi della struttura e del funzionamento dei *mercati interni del lavoro* in relazione alle performance dell'impresa conduce a evidenziare la rilevanza di diverse pratiche, più che altro legate alle entrate del personale, meno riguardo agli avanzamenti in carriera ed alle modalità della loro realizzazione (percorsi di carriera prestabiliti, oppure avanzamento in base alle caratteristiche individuali dei lavoratori), ed alle uscite. Nell'ambito delle entrate, le competenze dei neoassunti risultano rilevanti soltanto nel caso dei quadri, e sono associate a performance generalmente superiori. Sul terreno della *formazione* si riscontrano risultati più significativi. La presenza di processi formativi risulta positivamente e significativamente correlata con le performance dell'impresa per la maggior parte degli indicatori, tanto nel caso dei neoassunti quanto nel caso dei dipendenti.

⁸ In questa tabella 3 abbiamo eliminato la quarta colonna relativa ad assenza o carenza di pratiche adottate che compare nella tabella 2 e segnalato in corsivo le pratiche che sono positivamente associate alle performance economiche benché risultino poco diffuse nelle unità locali considerate.

Tab.3 Pratiche di gestione delle risorse umane, relazioni industriali e performance d'impresa

	<i>Gestione delle risorse umane</i>		<i>Ruolo delle rappresentanze dei dipendenti</i>
	<i>Coinvolgimento diretto con decentramento decisionale</i>	<i>Coinvolgimento diretto con iniziativa unilaterale o preponderante della direzione</i>	
<i>Rapporti direzione - dipendenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento della direzione nei cfr. dei dipendenti su temi contrattuali (quadri e impiegati) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comunicazioni scritte della direzione ai dipendenti</i> • Coinvolgimento su temi operativi ed organizzativi • Coinvolgimento dei dipendenti su problematiche produttive per la soluzione di problemi: modalità gerarchiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento della direzione nei cfr. dei dipendenti su temi contrattuali (operai comuni)
<i>Modelli organizzativi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Funzioni aziendali strutturali di formazione del personale e gestione risorse umane</i> • Suggerimenti dei dipendenti per la soluzione di problemi, ma senza ricompense • Gruppi di lavoro (decentramento operativo ed organizzativo) • <i>Riconoscimenti per i risultati raggiunti dai gruppi di lavoro (economici e avanzamenti di carriera).</i> • <i>Definizione di obiettivi di gruppo o individuali</i> • <i>Introduzione di modalità strutturate di suggerimenti dei dipendenti alla direzione su temi organizzativi e sulla qualità dei prodotti</i> • <i>Mutamenti organizzativi e nell'organizzazione del lavoro (coinvolgimento dei dipendenti)</i> • <i>Innovazioni sulla concezione e sulla qualità dei prodotti e servizi: ruolo dei dipendenti</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura gerarchica e suo rafforzamento • Direzione del personale • Politiche delle assunzioni: ricerca di nuove competenze (quadri) • Prestazioni lavorative flessibili • Formazione dei neoassunti e dei dipendenti • Mutamenti organizzativi e nell'organizzazione del lavoro (iniziative della direzione) • Innovazioni sulla concezione e sulla qualità dei prodotti e servizi: ruolo della direzione • Controllo di qualità dei prodotti e servizi: ruolo della gerarchia 	<ul style="list-style-type: none"> • Confronto con le rappresentanze su temi operativi ed organizzativi • Presenza e frequenza riunioni comitati per la consultazione e/o negoziazione • Confronto con negoziazione informale • Consultazione e negoziazione su avanzamenti di carriera (fasce operaie) • Rotazione delle mansioni • <i>Mutamenti organizzativi e nell'organizzazione del lavoro (coinvolgimento delle rappresentanze)</i> • Info./consul. sui cambiamenti organizzativi introdotti • <i>Innovazioni sulla concezione e sulla qualità dei prodotti e servizi: ruolo delle rappresentanze</i>
<i>Schemi di incentivazione</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Schemi di incentivi individuali (previsti, non negoziati, realizzati) 	<ul style="list-style-type: none"> • Schemi di incentivi collettivi: alcune modalità del salario variabile • Assenza di quota garantita del premio

Con riferimento alla gestione dei *regimi di orario*, è soprattutto l'evidenza relativa al grado complessivo di flessibilità/rigidità della prestazione lavorativa a mostrare che la maggiore flessibilità è strettamente associata a performance superiori, mentre l'introduzione di innovazioni sugli orari di lavori rispetto a quanto previsto dai contratti nazionali non appare significativa.

La presenza o la recente introduzione di *pratiche organizzative innovative* connesse all'impiego del fattore lavoro è positivamente correlata con la performance aziendale, in particolare nel caso dei gruppi di lavoro e della rotazione delle mansioni. Sono soprattutto queste due modalità che emergono per rilevanza.

I risultati concernenti i *gruppi di lavoro* meritano qualche approfondimento. Questa pratica organizzativa è l'unica per la quale, nel complesso, la percentuale di dipendenti coinvolti è correlata positivamente alla performance. Nell'ambito delle pratiche adottate per la gestione dei gruppi di lavoro, i legami con le performance sono *positivi e significativi* nel caso in cui i *gruppi* decidono le operazioni da svolgere e sono responsabili dei singoli prodotti, mentre sono *negativi e significativi* nel caso in cui i *singoli* dipendenti sono responsabili dei prodotti. Le tipologie di ricompense per i risultati dei gruppi positivamente correlate con la performance aziendale sono quelle economiche e gli avanzamenti in carriera, mentre risultati meno robusti si ottengono nel caso della formazione. Ai fini del conseguimento di performance economiche superiori, sembra così affermarsi un modello che prevede un significativo decentramento sul terreno operativo ed organizzativo piuttosto che uno centrato sul ruolo della gerarchia.

Le *innovazioni organizzative (a partire dal 1998) nell'ambito della gestione delle risorse umane* mostrano anch'esse una generale e robusta associazione con i risultati economici dell'impresa. Si evidenzia nuovamente un impatto decisamente positivo della introduzione di *gruppi di lavoro*. E' proprio sul terreno dell'innovazione organizzativa che emerge un ulteriore risultato rilevante: non solo questa è strettamente associata a performance economiche superiori, ma emerge in modo significativo che la pratica del coinvolgimento dei dipendenti e delle rappresentanze in presenza di innovazione organizzativa contribuisce significativamente al manifestarsi di performance economiche superiori.

Un aspetto rilevante associato alle performance economiche ed all'innovazione organizzativa è costituita dalla introduzione di forme di flessibilità negoziate tra rappresentanze e direzione mediate accordi formali. Dall'analisi degli accordi stipulati nel periodo 1998-2001 emerge una intensa attività negoziale volta alla introduzione e gestione delle flessibilità *numerica, temporale, funzionale, organizzativa, funzionale-organizzativa, negoziale* (Pini, 2002). Per le 84 unità locali considerate in questa ricerca emerge che la negoziazione di tali forme di flessibilità, ed in particolare di alcune di queste (organizzativa e funzionale in primo luogo), è strettamente associata sia con l'intensità dell'innovazione organizzativa sia con le performance economiche delle imprese. Il confronto negoziale non sembra affatto limitare l'innovazione: le imprese con indici di innovazione organizzativa più elevati evidenziano anche una contrattazione formale più intensa sulla flessibilità.

Infine, risultati interessanti emergono con riferimento ai *sistemi di remunerazione*.

Nel caso delle forme di incentivazione individuali sembra emergere un ruolo preponderante della direzione aziendale. Gli indicatori di performance aziendale sono positivamente e significativamente correlati con i sistemi di incentivazione *previsti dalla direzione*, con quelli *impiegati* ed infine con quelli *non negoziati*. Tuttavia, è anche interessante segnalare che i sistemi di valutazione del personale, che rientrano tra le prerogative del management, così come la erogazione di bonus ed incentivi individuali, in modo discrezionale, non sono pratiche che risultano associate a performance economiche superiori. Sul piano quindi degli schemi di incentivazione individuale di tipo essenzialmente economico, così come sui meccanismi di valutazione individuale di tipo formale, non emerge

alcuna relazione positiva con le performance aziendali, evidenza quindi che contrasta con quello specifico modello di GRU nel quale prevalgono nettamente le prerogative della direzione. Sul piano degli schemi di incentivazione collettiva, il ruolo negoziale delle rappresentanze risulta imprescindibile, ma i legami con le performance, come in precedenza indicato, risultano deboli e incerti.

4. Una valutazione di sintesi

Nel complesso potremmo quindi ritenere che le pratiche di gestione delle risorse umane che lasciano ampie prerogative al management sul piano dei processi decisionali in ambito strategico ed organizzativo, e decentrano quelli in ambito operativo non sono certo assenti nelle unità locali da noi considerate. La loro diffusione appare piuttosto consistente anche se, su vari aspetti prevale una impostazione fin troppo gerarchica e di basso coinvolgimento rispetto a quanto prescritto dalla stessa letteratura sulla GRU. Al contempo tali pratiche devono convivere e trovare un punto di equilibrio con le relazioni industriali che prevalgono nelle imprese, relazioni che sono fortemente orientate al confronto informativo, consultivo ed anche negoziale su diversi temi operativi ed organizzativi dell'impresa. Tale convivenza non sembra essere caratterizzata semplicemente da un confronto in termini di prerogative della direzione, da un lato, e diritti delle rappresentanze e dei dipendenti, dall'altro, in una logica antagonista e conflittuale. Il coinvolgimento delle rappresentanze e quindi la qualità delle relazioni industriali avviene su un terreno di collaborazione e di condivisione anche di obiettivi comuni e comunque di condivisione di procedure di confronto. Gli esiti di tale equilibrio non appaiono peraltro negativi: le performance economiche delle imprese trovano una stretta associazione positiva con l'intensità dei cambiamenti organizzativi, e queste trovano supporto dalla qualità delle relazioni industriali. Le imprese con migliori performance sono quelle che associano tali elementi.

Riferimenti bibliografici

- Arcaini E. – Marchiori V. (1997), *Cosa sta cambiando nel settore alimentare*, Milano, IRES Lombardia.
- Baglioni G. (2001), *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Bologna, il Mulino.
- Barlaam R. (2000), Per i consumi una crescita al rallentatore, *Il Sole 24 Ore - Rapporti*, 4 maggio, p.II.
- Bartel A.P. (2000), Human Resources Management and Performance in the Service Sector: the Case of Bank Branches, NBER Working Paper n. 7467, Cambridge, Massachusetts. *mimeo*.
- Booth A.L. - Francesconi M. (2000), Collectivism versus Individualism: Performance-Related Pay and Union Coverage for Non-Standard Workers in Britain, University of Essex, Department of Economics, *mimeo*.
- Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (a cura di) (2001), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, Milano, Franco Angeli.
- Department of Trade and Industry (1998a), *Worker Representative Questionnaire*, London, Department of Trade and Industry.
- Department of Trade and Industry (1998b), *Management Questionnaire*, London, Department of Trade and Industry.
- Department of Trade and Industry (1998c), *Workplace Employee Relations Survey*, London, Department of Trade and Industry.

- Eriksson T. (2001), The Effects of New Work Practices - Evidence from Employer-Employee Data, conferenza internazionale su *Organisational Design, Management Styles and Firm Performance*, Università di Bergamo, giugno, *mimeo*.
- Fabbri R. - Melotti M. - Pini P. (1998), Ipotesi di questionario alle rappresentanze sindacali per una ricerca su organizzazione del lavoro e retribuzioni nella provincia di Reggio Emilia, *mimeo*.
- Fabbri R. - Nosvelli M. - Pini P. (2000), La contrattazione di secondo livello nell'alimentare lombardo, 1994-1999: premi, partecipazione e flessibilità, Università degli Studi di Ferrara, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.16, Ferrara, *mimeo* (<http://www.deit.economia.unife.it>).
- Fabbri R. - Nosvelli M. - Pini P. (2001), Contrattazione, flessibilità e premi nelle imprese dell'alimentare in Lombardia, in Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (a cura di) (2001), pp.247-276.
- Fabbri R. - Pini P. (1998), La recente contrattazione aziendale sul premio di risultato nelle imprese del territorio di Udine, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Università degli Studi di Ferrara, n.10/1998, *mimeo*.
- Fabbri R. - Pini P. (2001), Contrattazione sui premi e relazioni industriali nelle imprese del sistema locale di Udine: una sintesi dei risultati, in Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali*, Milano, Franco Angeli, pp.277-300.
- Federalimentare – Ufficio Studi (2001), *L'industria alimentare in Italia*, Dicembre, Roma, Federalimentare.
- Foss N. J. - Laursen K. (2000), New HRM Practices, Complementarities, and the Impact on Innovation Performance, Working Paper 2000/5, Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School, Denmark, *mimeo*.
- Ham H. - Kleimer M. M. (2002), Do Industrial Relations Institutions Impact Economic Outcomes?: International and U.S. State-Level Evidence, NBER Working Paper 8729, Cambridge, Massachusetts, *mimeo*.
- Henke R. - Sardone R. (1998), *L'industria alimentare italiana. Struttura e localizzazione regionale*, Roma, Istituto Nazionale di Economia Agraria (INEA).
- Hodgson G. M. (1988), *Economics and Institutions. A Manifesto for a Modern Institutional Economics*, Cambridge, Polity University Press.
- Hodgson G. M. (1999), *Economics & Utopia. Why the Learning Economy Is Not the End of History*, London, Routledge.
- INEA - Istituto Nazionale di Economia Agraria (1995), *Annuario dell'agricoltura italiana*, Bologna, Il Mulino.
- Infocamere (2002), *Movimprese*, Roma, Unioncamere, *mimeo*.
- IRES-Emilia-Romagna (1999), *Rapporto sulle relazioni industriali in Emilia-Romagna*, a cura di Lugli L. – Tugnoli S., Bologna, IRES-ER, *mimeo*.
- ISTAT (1999), *Censimento intermedio dell'industria e dei servizi*, Roma, ISTAT.
- Laursen K. - Mahnke V. (2000), Knowledge Strategies, Firm Types, and Complementarity in Human Resources Practices, INSEAD Conference, Università di Fontainebleau, Francia, maggio, *mimeo*.
- Leoni R. - Cristini A. - Labory S. - Gay A. (2001), New Work Practices in Italy, Adoption and Performance Effects, "Hyman P. Minsky" Economics Department, *Organisational Design, Management Styles and Firm Performance*, Università di Bergamo, giugno, *mimeo*.
- Leoni R. - Cristini A. - Mazzoni N. - Labory S. - (2000), Disegni organizzativi, stili di management e performance d'impresa. Risultati di un'indagine in un campione di imprese industriali, Convegno nazionale AIEL, Ancona, Ottobre, *mimeo*.
- Lugli L. - Tugnoli S. (2001), *Rapporto sulle relazioni industriali in Emilia-Romagna*, Bologna, Ires Emilia-Romagna, *mimeo*.

- Melotti M. (2000), Modelli organizzativi, sistemi contrattuali, e premio di partecipazione, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, CLUEB, pp.59-98.
- Montresor S. (2001), The Resources, Capabilities, Competence Perspective: Towards an Alternative Theory of the Firm, EAEPE Conference su *Comparing Economic Institutions*, Siena, Novembre, *mimeo*.
- Nelson R. R. - Winter S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts, Belknap Press of Harvard University Press.
- Naso L. (2000), La produzione a pieni giri, *Il Sole 24 Ore - Rapporti*, 4 maggio, p. II.
- Nosvelli M. - Pini P. (2001a), Contrattazione aziendale, premi e strategie sindacali. Una comparazione tra Lombardia ed Emilia-Romagna per il settore alimentare, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Università degli Studi di Ferrara, n.9, *mimeo*.
- Nosvelli M. - Pini P. (2001b), Contrattazione aziendale, premi e strategie sindacali. Una comparazione tra Lombardia ed Emilia-Romagna per il settore alimentare, *Contrattazione*, Luglio, pp. 94-115.
- Paolini D. (2002), L'alimentare: miniera inesauribile, *Il sole 24 Ore*, 20 febbraio.
- Penrose E. T. (1958), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- Pini P. (2002), Contrattazione, flessibilità e premi nelle imprese dell'industria alimentare in Emilia-Romagna dal 1998 al 2001, Quaderno di Dipartimento, n.4/2002, *mimeo*.
- Pini P. – Tortia E. (2002), Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali nelle imprese alimentari dell'Emilia-Romagna, Rapporto di Ricerca, Università di Ferrara – DEIT e IRES-ER, Aprile, *mimeo*.
- Wilkinson F. (2000), Human Resources Management and Business Objective and Strategies in Small and Medium Sized Business, Working Paper No. 184, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, *mimeo*.