



# Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

**Quaderni del Dipartimento**

**n.1/2003**

**Gennaio 2003**

**FLESSIBILITÀ, INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE  
E PERFORMANCE D'IMPRESA:  
VERSO LA COSTRUZIONE DI DATASET  
PER L'ANALISI LOCALE**

*BANCA DATI E GRADO DI COPERTURA  
RISPETTO ALL'UNIVERSO DELLE IMPRESE*

(PARTE A)

*di Davide Antonioli, Paolo Pini, Ermanno Tortia*

GENNAIO 2003

FLESSIBILITÀ, INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE  
E PERFORMANCE D'IMPRESA:  
VERSO LA COSTRUZIONE DI DATASET  
PER L'ANALISI LOCALE \*

BANCA DATI E GRADO DI COPERTURA  
RISPETTO ALL'UNIVERSO DELLE IMPRESE

di Davide Antonioli, Paolo Pini, Ermanno Tortia<sup>^</sup>

Sommario

Il presente lavoro illustra costruzione e caratteristiche dei dataset che verranno impiegati nell'analisi condotta dal gruppo di ricerca MRP dell'Università di Ferrara su *Innovazioni organizzative, relazioni industriali e performance economiche* per un insieme di imprese localizzate nella provincia di Reggio Emilia.

Il principale obiettivo dell'analisi è quello di cogliere le caratteristiche organizzative ed i modelli di gestione delle risorse umane che si accompagnano a forme di partecipazione diretta ed indiretta dei dipendenti all'impresa e che sono associate a performance economiche superiori. In tale ambito, ci si interroga su quale ruolo svolgano le relazioni industriali nel determinare la configurazione organizzativa dell'impresa.

Il lavoro è strutturato come segue. Nei primi due paragrafi vengono presentati lo schema concettuale adottato e le principali problematiche affrontate dalla ricerca. Nei paragrafi successivi si illustrano i vari dataset che sono stati costruiti e che verranno poi impiegati nel corso dell'analisi empirica.

---

\* *Versione in progress 18 gennaio 2003.* La ricerca viene condotta nell'ambito del progetto PRIN 2001-2002 "Infrastrutture, Competitività e livelli di governo: conoscenza e sviluppo della nuova economia". Collaborano alla ricerca, in specifiche fasi, Giulio Cainelli, Luca Crudeli, Roberto Fabbri, Giovanni Guidetti, Susanna Mancinelli, Massimiliano Mazzanti, Mario Nosvelli, Alessandro Painsi. Si ringrazia Giovanni Camatti e Loris Lugli dell'IRES Emilia-Romagna, Mirto Bassoli ed Anna Ruozi della Camera del Lavoro di Reggio Emilia, la Camera di Commercio di Reggio Emilia.

<sup>^</sup> Università di Ferrara, Facoltà di Economia

## 1. Introduzione

Il presente lavoro illustra costruzione e caratteristiche dei dataset che verranno impiegati nell'analisi condotta dal gruppo di ricerca MRP dell'Università di Ferrara su *Innovazioni organizzative, relazioni industriali e performance economiche* per un insieme di imprese localizzate nella provincia di Reggio Emilia.

Il principale obiettivo dell'analisi è quello di cogliere le caratteristiche organizzative ed i modelli di gestione delle risorse umane che si accompagnano a forme di partecipazione diretta ed indiretta dei dipendenti all'impresa e che sono associate a performance economiche superiori. In tale ambito, ci si interroga su quale ruolo svolgano le relazioni industriali nel determinare la configurazione organizzativa dell'impresa.

Il lavoro è strutturato come segue. Nei primi due paragrafi vengono presentati lo schema concettuale adottato e le principali problematiche affrontate dalla ricerca. Nei paragrafi successivi si illustrano i vari dataset che sono stati costruiti e che verranno poi impiegati nel corso dell'analisi empirica.

## 2. Flessibilità, innovazione organizzativa e performance economiche: quadro di riferimento e temi di ricerca<sup>1</sup>

Sia nell'ambito della teoria dell'impresa e dei mercati interni del lavoro sia in quello dell'analisi del cambiamento organizzativo e delle relazioni di lavoro, l'attenzione degli studiosi si è concentrata sempre più sul ruolo assunto dallo sviluppo e dalla trasmissione delle conoscenze.

Vengono riconosciute, in prima approssimazione, due distinte modalità di organizzazione della produzione (Antonelli-Leoni, 1997; Leoni-Tiraboschi-Vanoncini, 1998).

Da un lato, si assume un concetto di impresa la cui organizzazione del lavoro è basata su criteri di natura taylorista e/o fordista. Si tratta generalmente di un'impresa che opera su larga scala produttiva e in cui l'organizzazione del lavoro è sostanzialmente di tipo gerarchico-piramidale: il management dell'impresa impartisce istruzioni strutturate e codificate ai livelli gerarchici inferiori il cui margine di "manovra" è rigidamente vincolato dalle istruzioni ricevute. Questa tipologia di organizzazione, la cosiddetta "A firm", si caratterizza per l'esistenza di diversi livelli gerarchici, a ciascuno dei quali corrisponde un ben precisato insieme di mansioni operative e di responsabilità decisionali.

Dall'altro lato, si assume un concetto di impresa, denominata "J firm", in cui la suddivisione dei ruoli e delle mansioni è molto meno rigida e predeterminata rispetto all'impresa di stampo ford-taylorista. Il numero dei livelli gerarchici è molto più contenuto poiché in questo tipo d'impresa è molto più frequente l'interazione fra i distinti livelli e, in particolare, non esiste una rigida separazione fra livello operativo/esecutivo e livello responsabile della concezione/progettazione del prodotto. Per gli addetti alle fasi operative la produzione di beni non standardizzati richiede interventi non sempre prevedibili, per i quali possono rendersi necessarie competenze non strettamente operative. In tali contesti sembra assumere rilevanza via via maggiore il grado di partecipazione delle risorse umane al processo produttivo ed alle modalità organizzative dell'impresa. Questo avviene poiché, in generale, le imprese che si strutturano in tale modo operano su mercati caratterizzati da un elevato grado di competizione internazionale che si esprime non tanto sul piano del binomio costo di produzione/prezzo del bene o servizio offerto bensì su quello di prodotti e servizi fortemente differenziati da un punto di vista qualitativo.

Focalizzando l'attenzione sul comportamento dei due modelli paradigmatici d'impresa, a questi possono essere associati due concetti di flessibilità: 1) *flessibilità difensiva* nel caso di imprese rigide con una struttura organizzativa fortemente gerarchizzata; 2) *flessibilità innovativa* nel caso di imprese snelle con struttura gerarchica più piatta ed organizzazione del lavoro votata a maggiore flessibilità funzionale (Killick, 1995).

Nel quadro della *flessibilità difensiva* le imprese reagiscono alle sfide esterne perseguendo obiettivi di produttività, qualità e flessibilità, attraverso la ristrutturazione e il rinnovamento del modello tradizionale d'impresa, pur sempre fondato su di una forte componente gerarchica (Coriat, 1995). Il raggiungimento degli obiettivi richiesti dai nuovi scenari competitivi è anzi perseguito concentrando gli sforzi sul rafforzamento del controllo e focalizzando gli investimenti su innovazioni di carattere tecnologico volte al risparmio di lavoro, piuttosto che sulla ricerca di nuovi metodi organizzativi e sistemi di gestione partecipativa delle risorse umane

---

<sup>1</sup> Questa sezione è in parte ripresa dal progetto del Gruppo di Ricerca MRP (2001).

(Coriat, 1995). Tuttavia, anche in tali contesti si assiste all'introduzione di pratiche organizzative innovative che incidono sulla gestione dei mercati interni del lavoro. Lo scopo principale della loro introduzione è però l'aumento della capacità di controllo del management sui dipendenti piuttosto che modalità strutturate e bidirezionali di coinvolgimento degli stessi volti a valorizzare, tra l'altro, l'accrescimento della polifunzionalità e la diffusione della conoscenza.

Sul versante opposto si colloca la *flessibilità innovativa*. Essa sta ad indicare la capacità di un'impresa di implementare un comportamento proattivo nei confronti delle sfide poste da un ambiente altamente competitivo. Sotto il profilo della gestione delle risorse umane ciò richiede capacità di sviluppare all'interno dell'azienda risorse umane versatili e multifunzionali che abbiano elevate capacità di *problem solving* e sappiano rispondere prontamente ed efficacemente alle variazioni nelle caratteristiche della domanda. In tale contesto, la variabile organizzativa assume un ruolo cruciale nel determinare il successo di un'impresa. La co-evoluzione di tecnologia ed organizzazione sembra configurarsi come lo strumento migliore per garantire buone performance in mercati sempre più esposti alla competizione internazionale (Leoni-Cristini-Labory-Gay, 2001).

La stessa Commissione Europea (E.C., 1997) osserva che nei cambiamenti recenti dei sistemi organizzativi d'impresa nelle economie più sviluppate si è assistito ad un processo evolutivo, che, semplificando, è stato caratterizzato dalla trasformazione della organizzazione fordista-taylorista in economia della conoscenza e dell'informazione in cui le imprese si configurano come *learning organisations* dalla struttura piatta e organizzativamente decentrata (Hodgson, 1999). Il decentramento organizzativo si accompagna necessariamente ad un certo grado di decentramento decisionale, in cui i singoli lavoratori, gruppi di lavoratori o i loro rappresentanti sono fatti partecipi da parte dal management dell'impresa dei processi decisionali, quantomeno a livello operativo, se non anche organizzativo. Queste forme di partecipazione possono essere, in prima istanza, interpretate nel senso di uno scambio mutualmente vantaggioso tra lavoratori ed impresa. Mentre la seconda può avvantaggiarsi delle competenze spesso generate nei luoghi di lavoro e dell'intervento attivo dei lavoratori (modello di *empowerment* e *job enrichment*), i primi beneficiano di un ambiente di lavoro più inclusivo e coinvolgente, allo stesso tempo accreditandosi a livello negoziale in base ad obiettivi condivisi e risultati raggiunti.

Studi recenti (Black-Lynch, 2001) mostrano che è proprio la partecipazione dei dipendenti a rivestire un ruolo cruciale nel permettere alle nuove tecnologie di trasformarsi in innovazioni organizzative ed a contribuire a migliorare le performance delle imprese. Le nuove pratiche organizzative (le cosiddette "best work practices"), spesso introdotte per iniziativa delle direzioni d'impresa, si rivelano tanto più efficaci quanto più tendono da un lato a coinvolgere i dipendenti in modo attivo nel processo produttivo, con o senza l'intervento delle rappresentanze sindacali, e dall'altro lato ad integrare la partecipazione dei lavoratori con l'utilizzo di nuove tecnologie ad alto contenuto di conoscenza.

L'esclusiva introduzione di nuove tecnologie, in assenza di innovazione organizzativa e di introduzione di nuove pratiche di gestione delle risorse umane, non sembra condurre a performance superiori (Arnal-Ok-Torres, 2001). Viceversa, le nuove pratiche ad alto contenuto di conoscenza, la cui adozione in cluster pare essere un elemento determinante per ottenere performance superiori (OECD, 1998), sembrano richiedere nuove e più flessibili tecnologie, in grado di superare il vecchio schema fordista-taylorista e di supportare un ambiente lavorativo più integrato ed inclusivo. E' da notare inoltre che la direzione di causalità (*technology driven*, ovvero *organisational driven*) non è facile da indagare. Ad ogni modo, come già ricordato, sembra di poter affermare (ad esempio, Leoni-Cristini-Labory-Gay, 2001) che le due componenti (innovazione tecnologica ed innovazione organizzativa) co-evolvono e, quando sono separate, usualmente non conducono ai risultati di eccellenza<sup>2</sup>.

Come è lecito attendersi, l'evoluzione tecnologica ed organizzativa porta con sé importanti conseguenze anche a livello di gestione delle mansioni e dei contratti di lavoro. Le nuove modalità operative ed organizzative richiedono ai lavoratori maggiore flessibilità a veri livelli. Uno dei più importanti è quello della gestione del tempo e, quindi, dell'orario di lavoro. La flessibilità delle ore lavorate acquisisce importanza crescente tanto per le imprese che abbandonano progressivamente processi produttivi rigidi nei quali i tempi di lavoro sono dettati dai tempi delle macchine, quanto per i lavoratori che si indirizzano sempre più verso opportunità lavorative adattabili alle proprie esigenze private e familiari. Anche nello svolgimento delle mansioni lavorative, la flessibilità occupa ormai un posto cruciale e prende la forma di *multi-tasking* in base al quale, di nuovo, al lavoratore si richiede di acquisire varie competenze complementari fra loro che permettono di muoversi autonomamente

---

<sup>2</sup> Pur non essendo questo il focus principale del nostro lavoro di ricerca, che verte sull'interazione tra innovazioni organizzative, relazioni industriali e performance economiche nelle imprese, ci preme sottolineare l'importanza in quanto esso costituisce un *trait d'union* nel passaggio dall'A-firm alla J-firm.

all'interno dell'ambiente lavorativo<sup>3</sup>.

Come viene anche sottolineato dalla Commissione Europea (E.C., 1997), questi aspetti hanno un impatto significativo sulle relazioni industriali. I nuovi modelli organizzativi andranno necessariamente ad influenzare anche le procedure di informazione, consultazione e negoziazione tra imprese e rappresentanze sindacali. I vecchi schemi di definizione e misurazione di mansioni semplificate e rigidamente prestabilite vengono progressivamente superati. L'intervento delle organizzazioni sindacali non può più limitarsi al semplice controllo delle misurazioni effettuate dall'impresa, ma deve ampliarsi e diviene più complesso. La condivisione di flussi informativi in entrambe le direzioni, riguardo sia l'assetto organizzativo sia i risultati economici raggiunti dall'impresa, oltre che la consultazione e la negoziazione soprattutto nei luoghi di lavoro, si vanno ad aggiungere ai temi della contrattazione tradizionale a livello di settore. In un contesto nel quale non è più possibile misurare con precisione i risultati produttivi raggiunti dai lavoratori, il confronto sindacale sulle decisioni prese dal *management* deve seguire nuovi percorsi. Particolarmente promettente sembra essere quello della condivisione delle procedure, ad esempio nell'ambito della valutazione formale dei lavoratori. La gestione dei mercati interni del lavoro sembra così costituire un ambito di confronto particolarmente proficuo per le parti sociali (*management*, lavoratori e loro rappresentanze). Benché vi siano opinioni largamente discordanti su questo aspetto, tanto a livello dottrinario, quanto all'interno delle organizzazioni sindacali e di categoria, un ruolo attivo dei rappresentanti sindacali a garanzia del rispetto delle procedure ed a favore dello sviluppo delle competenze dei lavoratori può costituire un'area privilegiata per l'incremento del coinvolgimento e dei livelli partecipativi all'impresa.

Gli studi che si sono occupati della descrizione e della valutazione del ruolo delle organizzazioni sindacali della *new economy* in contesti in cui si adottano nuovi schemi organizzativi mettono in luce come l'impatto della presenza sindacale non sia definibile a priori, ma dipenda crucialmente dall'atteggiamento tanto dei rappresentanti dei lavoratori, quanto dei responsabili d'azienda nell'interpretazione dei propri ruoli. Pur nella chiara distinzione delle diverse prerogative, sindacati votati al confronto e ad una partecipazione non-antagonista sembrano favorire tanto l'innovazione organizzativa quanto migliori performance dell'impresa (Black-Lynch, 2001; Leoni-Cristini-Labory-Gay, 2001; Pini, a cura di, 2002). Quando invece le relazioni industriali tendono ad essere di tipo antagonistico, esse rallentano il procedere dell'innovazione o addirittura la ostacolano, con conseguenze potenzialmente dannose per le dinamiche organizzative e la competitività dell'impresa. Un atteggiamento non collaborativo, sia da parte del *management* ovvero da parte delle rappresentanze sindacali, può essere incapace di produrre quei vantaggi derivanti dalla condivisione delle informazioni e delle decisioni riguardanti, per esempio, l'introduzione di nuove pratiche di gestione delle risorse umane.

La partecipazione diventa un crocevia per il quale passano le possibilità di sviluppo e di modernizzazione delle imprese, dove però le scelte corrette non sono scontate ed il pericolo di imboccare direzioni sbagliate è sempre presente. Di fronte ad una marcata e prudente staticità mostrata dall'organizzazione di molte imprese, la connessione tra partecipazione, ad esempio nella forma di relazioni industriali votate al confronto, e innovazione organizzativa, per esempio nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, sembra costituire una nuova frontiera caratterizzata da opportunità e rischi. Anche a livello di ricerca scientifica, il fascino costituito dall'esplorazione delle potenzialità della partecipazione dei lavoratori è indubbio. Tuttavia, non va mai dimenticato che tale partecipazione trova dei limiti invalicabili, ad esempio nella struttura dei diritti di proprietà e nella struttura di governo dell'impresa, che continua a fondarsi sul controllo e sull'iniziativa di un *management* responsabile di fronte ai proprietari dell'impresa.

Tornando al confronto tra i due modelli organizzativi polari - modello *fordista-taylorista* e *learning organization* -, devono essere sottolineati elementi che differenziano queste distinte modalità di organizzazione dell'attività produttiva.

Nel campo della gestione e trasmissione dell'informazione, nel primo modello di impresa prevale una gestione centralizzata e la presenza di un'accentuata unidirezionalità che procede per vie gerarchiche dal vertice alla base della piramide. Viceversa, nel secondo modello esiste la tendenza a una spiccata decentralizzazione della raccolta d'informazioni e ad una notevole bi-direzionalità nei processi di diffusione dell'informazione stessa: i flussi informativi procedono dagli addetti alla fase operativa a quelli responsabili della fase progettuale, e viceversa. In secondo luogo, un ulteriore elemento di diversità riguarda il ruolo della formazione. Si passa da

---

<sup>3</sup> E' chiaro che le competenze di un lavoratore potranno essere suddivise in *core-competencies* (ad esempio, conoscenza dettagliata del ciclo produttivo specifico al quale il lavoratore è addetto) e in *complementary-competencies* (ad esempio, conoscenza della lingua inglese oppure capacità di utilizzare internet e pacchetti *software* diffusi). Tuttavia, sarebbe un errore sottovalutare l'importanza delle seconde, se è vero che un lavoratore che non le possiede andrà incontro ad ostacoli a volte insormontabili nello svolgimento dei propri compiti.

un tipo di formazione molto specifica, sia all'impresa sia alla fase produttiva in cui è coinvolto il lavoratore, a processi di formazione meno specialistici resi necessari da una definizione delle mansioni molto meno rigida e in cui si osservano fenomeni di *job rotation* e *multi-tasking*. Nel secondo contesto, la gestione delle risorse umane diviene centrale al fine di indurre una valorizzazione del lavoro mediante un sentiero di accrescimento delle competenze dei dipendenti. Il decentramento organizzativo, anche solo a livello operativo, conduce al cosiddetto fenomeno dell'*empowerment* dei lavoratori. La possibilità di gestire in modo autonomo il proprio spazio lavorativo permette uno sviluppo più integrato delle competenze espresse ed una maggiore capacità di gestire situazioni anomale ed imprevedibili. Senza l'abbandono della rigidità e della gerarchizzazione caratterizzante i vecchi modelli organizzativi, questi obiettivi non sembrano essere perseguibili.

All'analisi degli aspetti organizzativi si lega lo studio degli aspetti retributivi. Infatti, i sistemi retributivi all'interno dell'impresa, nelle loro componenti fisse ed in quelle variabili, giocano un ruolo potenzialmente diverso, a seconda di quale tipologia organizzativa prevalga. L'idea di base è che la struttura organizzativa dell'impresa influenzi in maniera significativa la configurazione del meccanismo retributivo, in particolare della sua componente premiante. Il prevalere di elementi organizzativi legati al sistema taylorista e/o fordista conducono a tipologie tradizionali di premio, quali i "premi di risultato" centrati su meccanismi di incentivazione tradizionale, di ripartizione del rischio, di redistribuzione non strutturata della produttività e redditività aziendali. Viceversa, forme organizzative di tipo piatto e flessibile possono essere maggiormente coerenti con meccanismi di retribuzione innovativi, configurabili come "premi di partecipazione", potenzialmente in grado di introdurre anche differenziali retributivi. Inoltre, la *flessibilità retributiva* costituisce per l'impresa una delle forme di flessibilità da introdurre e gestire, associandola ad altre forme di flessibilità: *numerica, temporale, funzionale, organizzativa, negoziale*. Mentre la flessibilità di tipo numerico è tipica di forme organizzative tradizionali, la flessibilità temporale (ad es. con la gestione di banche del tempo), funzionale (ad es. il *multitasking*), organizzativa (ad esempio l'introduzione di *best work practices*), e negoziale (ad es. per ciò che concerne la presenza di commissioni bilaterali e la condivisione delle procedure) caratterizzano organizzazioni più complesse, dove i lavoratori e i loro rappresentanti sono chiamati ad apprendere modalità nuove e ad interagire con esse.

La tipologia organizzativa prevalente, inoltre, influenza il ruolo svolto dal sindacato in sede di contrattazione. Nelle forme organizzative fordiste-tayloriste, i ruoli dei lavoratori sono relativamente standardizzati e vengono definiti in modo netto; la contrattazione è spesso centralizzata e comunque focalizzata sul tema delle tutele. Nelle imprese caratterizzate da flessibilità organizzativa e retributiva risulta molto più rilevante il peso della contrattazione aziendale e, di conseguenza, la capacità delle rappresentanze aziendali di interagire con il datore di lavoro ed il management sia su questioni salariali, sia su aspetti di organizzazione del lavoro ed assetti organizzativi complessivi dell'impresa. L'affermarsi di forme di organizzazione flessibili richiede al sindacato il rafforzamento della propria capacità di penetrazione territoriale e di conoscenza delle problematiche produttive a livello microeconomico. Questo non deve implicare un ridimensionamento delle funzioni svolte dalle rappresentanze sindacali sovraterritoriali, elemento che sortirebbe l'effetto di un indebolimento del sindacato come istituzione sociale a tutela di diritti collettivi. Al contrario, emerge la necessità di un rafforzato ruolo della contrattazione centrale da svolgersi non solo a livello nazionale ma anche, e probabilmente in modo più efficace, a livello sovranazionale. Si manifesta così l'esigenza di un coordinamento più stretto fra rappresentanze territoriali e sovra-territoriali, nella formulazione delle politiche nazionali, proprio perché occorrerà tenere conto delle istanze provenienti dalle rappresentanze territoriali.

A questo riguardo, la Commissione Europea (E.C., 1997; C.E., 2001a, 2002a) si è espressa nel senso della diversificazione, ma anche dell'integrazione fra diversi livelli di governo delle relazioni industriali. In prima approssimazione, essi diventano tre (europeo, nazionale e locale), data l'impossibilità di uniformare tradizioni nazionali di regolamentazione del mercato del lavoro e di forme di rappresentanza sindacale a volte molto diverse tra loro. Mentre i principi e le direttive generali verrebbero fissati a livello europeo, a livello nazionale si assisterebbe all'adeguamento di queste direttive o sulla base della libera interazione e cooperazione delle parti sociali, oppure sulla base della legislazione ordinaria. Al livello locale spetterebbe il compito altrettanto importante di sperimentare soluzioni innovative e di adattare le norme generali alle specifiche caratteristiche organizzative e ai livelli di produttività settoriali e delle singole imprese. La Commissione si è espressa anche a favore dell'abbandono di un rigido impianto normativo, che andrebbe sostituito da un quadro legislativo più flessibile e aperto all'interpretazione più confacente alla condizione delle parti sociali<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> "[...] the likely development of labour law and industrial relations from rigid and compulsory systems to more open and flexible legal frameworks may pave the way for a new balance of regulatory powers between the State and the social partners, in particular in the areas connected with the internal management of firms" (European Commission, 1997, Part II).

### 3. Ambito della ricerca

Avendo come riferimento le problematiche appena indicate, il programma di ricerca è centrato sull'analisi delle interazioni tra le differenti forme di *flessibilità* che caratterizzano sia gli stili di management sia le relazioni industriali.

Tale analisi viene condotta mediante una vasta indagine sul campo che interessa le imprese manifatturiere della provincia di Reggio Emilia.

La scelta di questo specifico ambito territoriale è motivata fondamentalmente da due ordini di ragioni.

In primo luogo, il sistema locale che fa riferimento alla provincia di Reggio Emilia costituisce un modello di economia locale per certi aspetti paradigmatico, nel quale coesistono un apparato produttivo contraddistinto dalla presenza di una industria di tipo distrettuale, nonché da un marcato spirito imprenditoriale e da una altrettanto forte e radicata tradizione sindacale. E' presente inoltre in questo sistema locale una forte coesione sociale ed un sistema di istituzioni locali e di organizzazioni intermedie particolarmente efficiente.

In secondo luogo, la scelta di Reggio Emilia è favorita dal fatto che in questa provincia l'estensione della contrattazione aziendale è particolarmente elevata, sia sul piano formale che su quello informale, come è attestato dal notevole numero di contratti aziendali sottoscritti nelle imprese private negli anni novanta, e raccolti con metodicità dalle strutture sindacali territoriali e di categoria (Bianchi-Crudeli-Fabbri-Pini, 2001). Tale contrattazione viene realizzata sulla base di un insieme informativo relativo alle performance aziendali delle imprese messo a punto dalle strutture sindacali.

A partire da queste basi informative, si è avviata una vasta indagine sul campo condotta su un "insieme" rappresentativo del sistema industriale provinciale costituito da circa 250 imprese almeno 50 addetti. Le imprese prese in esame sono quelle classificate in base al codice ISTAT-ATECO 91 con la lettera D (attività manifatturiere). Va così notato, dal punto di vista metodologico, che l'universo è rappresentato da *tutte* le imprese individuate in base alla dimensione aziendale, espressa dal numero degli addetti, e dal settore di appartenenza.

Nell'ambito della ricerca sono stati anzitutto messi a punto due questionari strutturati per la realizzazione di interviste 'dirette': uno rivolto alla Direzione Aziendale (DA) delle imprese, l'altro alle Rappresentanze Sindacali (RS) dei lavoratori dipendenti delle stesse. L'arco temporale privilegiato è quello che corrisponde al periodo 1998-2001, coincidente in gran parte con la seconda tornata contrattuale a livello aziendale successiva all'accordo del 1993.

L'analisi condotta tramite interviste si coniuga con una indagine 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. Il modello di analisi sulle forme di flessibilità che viene preso come riferimento è quello messo a punto in Fabbri-Nosvelli-Pini (2001)<sup>5</sup> e adottato anche in Pini (2002)<sup>6</sup>.

In aggiunta, l'analisi può avvalersi dei dati di bilancio per un insieme ampio delle imprese dell'universo, da cui vengono estratte informazioni circa le performance aziendali negli anni novanta, oltre variabili di impiego dei fattori produttivi, di costo, finanziarie, ecc.

Occorre sottolineare che questo tipo di indagine risulta estremamente innovativa per la realtà italiana. A oggi, solo poche studi possono essere segnalati per il nostro paese, ad eccezione di *case studies* aziendali<sup>7-8</sup>.

La analisi su (a) innovazioni organizzative e gestione delle risorse umane, (b) contrattazione delle forme di flessibilità e (c) performance aziendali, si integrano per giungere ad una lettura articolata dei cambiamenti che stanno modificando i luoghi di lavoro e possono contribuire a fornire risposte ad una serie di questioni rilevanti. Tra queste ne indichiamo alcune che ci sembrano più rilevanti.

Un primo aspetto riguarda la pervasività del cambiamento tecno-organizzativo. Nell'introdurre i due modelli organizzativi prevalenti<sup>9</sup>, ci si è riferiti a "tipi ideali", la "A-firm" e la "J-firm". Occorre indagare, da un pun-

---

<sup>5</sup> Si veda Cainelli-Fabbri-Pini (a cura di, 2001, cap.XI).

<sup>6</sup> Si veda Pini (a cura di, 2002, cap.3).

<sup>7</sup> Tra queste segnaliamo l'indagine condotta dal gruppo di ricerca del Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Bergamo (Leoni-Cristini-Labory-Mazzoni, 2000), su un campione di 100 imprese localizzate nella Provincia di Bergamo.

<sup>8</sup> Si veda il sito [www.economia.unife.it/docenti/pini/mrp](http://www.economia.unife.it/docenti/pini/mrp)

<sup>9</sup> Si veda il precedente paragrafo 2.

to di vista empirico, come si affermino in un sistema locale di produzione queste due tipologie organizzative. E' presumibile, infatti, che si osservino forme organizzative "spurie" in cui, cioè, caratteristiche riferibili all'impresa "J" coesistono con aspetti riferibili all'impresa "A". Risulta interessante valutare quali caratteristiche organizzative si trovano a coesistere e quale può essere l'impatto di queste forme su concezioni di impresa centrate sul dualismo impresa "J" ed impresa "A".

Un secondo aspetto riguarda alcune specifiche modalità di flessibilità nella gestione delle risorse umane. Le trasformazioni relative alla relazione di lavoro avvenute in questi ultimi anni con l'evoluzione del quadro legislativo si sono tradotte nella diffusione di rapporti di lavoro variegati rispetto al tradizionale contratto di lavoro a tempo indeterminato: si sono affermati una serie di relazioni contrattuali atipiche (lavoro interinale, part-time, tempo determinato) che modificano la durata attesa del rapporto di lavoro (*tenure*). L'indagine mira a mettere in luce non tanto la diffusione in se di questi contratti, quanto la relazione fra la loro adozione e le modalità di organizzazione del lavoro. Può essere importante domandarsi se l'adozione di contratti atipici tenda ad accompagnarsi all'adozione di nuove pratiche organizzative ovvero di nuove tecnologie, se essa tenda ad andare di pari passo con lo sviluppo di relazioni industriali improntate al confronto, ed infine quali siano le performance economiche delle imprese che utilizzano maggiormente questo tipo di relazioni di lavoro.

Un terzo aspetto riguarda l'analisi della relazione fra struttura salariale e forme organizzative. Questa ricerca non si limita ad analizzare le modalità dei premi e le motivazioni teoriche che sottostanno l'adozione di forme retributive premianti. La ricerca, infatti, prende avvio dall'idea secondo la quale le forme organizzative influenzano in modo determinante le modalità dei premi. Per esempio, è coerente un *premio di partecipazione* in un'impresa che adotta modelli organizzativi tradizionali? Al contempo, risulta problematico immaginare un'impresa che adotta *best work practices*, ma si limita ad erogare il premio con l'obiettivo principale di condividere il rischio fra lavoratori e datori di lavoro. Particolare rilievo è dato quindi alla relazione fra sistema retributivo e modalità organizzative, per cogliere complementarità, connessioni e antagonismi che emergono dall'intersezione di diverse flessibilità organizzative con le varie flessibilità retributive.

Un quarto aspetto concerne la sfera delle relazioni industriali, al fine di cogliere il mutamento dei rapporti tra le parti sociali che operano nell'impresa. In particolare, le modalità con le quali la direzione si rapporta alle rappresentanze ed ai dipendenti sono volte a favorire, in un contesto di cambiamenti organizzativi, il coinvolgimento dei dipendenti, la condivisione di obiettivi e l'individuazione di procedure che consentono il raggiungimento degli obiettivi stabiliti? Al contempo, il comportamento delle rappresentanze è tale da privilegiare un confronto con la direzione che coniuga la tutela dei diritti e la qualità delle condizioni di lavoro alle esigenze di competitività dell'impresa?

Un quinto aspetto concerne le connessioni tra le performance delle imprese, innovazioni organizzative e relazioni industriali, avvalendosi anche dei dati di bilancio per un insieme delle imprese coinvolte nell'indagine. In particolare l'obiettivo è quello di indagare, anzitutto, le connessioni tra buona qualità delle relazioni industriali e la propensione delle imprese ad introdurre innovazioni a livello organizzativo e, quindi, le connessioni tra l'intensità dell'innovazione organizzativa e le performance economiche realizzate. La nostra ipotesi è che si possa configurare un equilibrio tra relazioni industriali improntate al confronto più che al conflitto tra le parti sociali, intensità dell'innovazione organizzativa e performance economiche superiori<sup>10</sup>

Infine, sul terreno delle *policy* possono emergere dalla ricerca implicazioni che meritano una particolare attenzione. In prima approssimazione, è rilevante chiedersi se ed in quale misura lo sviluppo, anziché l'abbandono, della pratica della concertazione tra le parti sociali, tendente a livelli di confronto sempre più intensi e di migliore qualità, assieme alla scelta di favorire quelle soluzioni istituzionali più favorevoli all'introduzione di nuove tecnologie e di pratiche organizzative innovative, debbano ricevere il favore di chi è preposto alle scelte di politica del lavoro e di politica industriale nell'ambito dell'organizzazione del lavoro e delle relazioni industriali, così come viene suggerito dalla European Commission (E.C., 1997; C.E., 2002a).

#### 4. Costruzione dell'universo delle imprese di riferimento per l'indagine

Le principali fonti a cui si è fatto riferimento per individuare le imprese e le unità locali dell'industria manifatturiera con almeno 50 addetti presenti nella provincia di Reggio Emilia nell'anno 2001 sono state il Censi-

---

<sup>10</sup> Si vedano ad esempio i risultati presentati in Leoni-Cristini-Labory-Gay (2001) e Pini (a cura di, 2002).



mento Intermedio ISTAT (1999) e la banca dati sulle imprese registrate presso la Camera di Commercio del territorio provinciale (Infocamere, 2001). A ciò si sono aggiunte ulteriori informazioni tratte da due banche dati di fonte sindacale, la prima relativa alle imprese con e senza contrattazione aziendale messa a disposizione della Camera del Lavoro di Reggio Emilia (2001), la seconda relativa agli accordi stipulati a livello di impresa e classificati dall'IRES Emilia-Romagna (2002). Le informazioni su denominazione dell'impresa (ragione sociale), numero di addetti e settore economico di appartenenza sono state quindi verificate mediante contatti telefonici preliminari con le singole direzioni delle imprese nel periodo dicembre 2001 – gennaio 2002 al fine di giungere alla costruzione dell'universo delle imprese manifatturiere con almeno 50 addetti presenti sul territorio provinciale. Questo insieme costituisce l'universo delle imprese che sono state contattate e coinvolte nell'indagine.

I criteri a cui si è fatto quindi riferimento per individuare l'universo delle imprese oggetto di indagine sono i seguenti:

1. imprese con almeno 50 addetti;
2. imprese appartenenti ai settori economici manifatturieri DA-DN secondo il sistema di classificazione ISTAT ATECO 91.

Insistere sul fatto che il “campione” di indagine iniziale è rappresentato dall'intero “universo” delle imprese scelte attraverso il filtro dei criteri 1 e 2 precedentemente indicati è fondamentale. Tale scelta ha evitato di dover ridurre l'analisi ad un sottocampione con probabili problemi di rappresentatività (Auleta, 2000). Nonostante alcune inevitabili cadute, infatti, il “campione” oggetto di ricerca offre un grado di copertura massimo, coincidendo con l'universo delle “imprese”. I problemi di distorsione sono pertanto ridotti se non quasi trascurabili. Occorre tener presente, d'altronde, che il livello locale è stato un fattore determinante nella costruzione di un “campione” pressoché equivalente all'“universo” delle imprese operanti nel territorio provinciale, a meno di possibili errori nella individuazione delle imprese, errori peraltro ridotti al minimo mediante un preliminare contatto telefonico.

Il numero complessivo di imprese facenti parte dell'universo ammonta a 257 (tab.1). Di queste, il numero delle imprese in cui sono presenti le rappresentanze dei dipendenti (RSU) è pari a 228 (88,72), mentre 29 (11,28%) sono le imprese senza RSU.

La distribuzione delle imprese per classe dimensionale evidenzia la prevalenza delle imprese da 50 a 99 addetti (pari al 45,53% circa del totale) e delle imprese da 100 a 249 addetti (pari al 29,57% circa) (tabb.2 e 2A). Le imprese di grande e grandissima dimensione, sopra i 499 addetti, sono complessivamente pari al 12,07% del totale delle imprese. Per settore economico, prevalgono grandemente le imprese metalmeccaniche (classificazione ISTAT ATECO 91 DJ-DM, pari al 55,25% circa), a cui seguono quelle dei minerali non metalliferi – industria della ceramica in particolare (DI) - con un peso pari al 21,79% del totale, mentre chimiche, tessili ed alimentari si attestano ciascuna tra il 5% ed il 7% del totale. Emerge quindi una concentrazione piuttosto rilevante per settore economico in due specifiche branche di attività produttiva, con una dimensione generalmente sotto i 250 addetti, ed un peso rilevante delle imprese più piccole tra 50 e 99 addetti.

La distribuzione delle imprese per classe dimensionale e per settore economico in cui esiste la rappresentanza sindacale non appare molto diversa da quella del totale delle imprese (tabb.4 e 4A). Tuttavia se si considera la percentuale delle RSU esistenti nel totale delle imprese per ogni cella e per il totale si ha indicazione che nelle imprese di più ridotta dimensione la presenza di RSU è meno diffusa rispetto a quanto avviene nelle imprese più grandi (tab.10)<sup>11</sup>; inoltre presenze relativamente inferiori nelle piccole imprese si hanno nel settore tessile ed in quello dell'industria della carta ed editoria (con percentuali analoghe, pari circa al 75%).

Le imprese facenti parte dell'universo alla data del 31 dicembre 2001 hanno alle dipendenze nel complesso 64.306 addetti, mentre gli addetti delle unità locali localizzate nella provincia di Reggio Emilia sono 35.798 (tabb.16-19). La distribuzione degli addetti per settore economico evidenzia per impresa una forte concentrazione nei settori metalmeccanico (46%), minerali non metalliferi (25%), alimentare (13%) e tessile (8%), mentre per unità locale cresce significativamente la quota relativa al metalmeccanico (55%) e scende un poco quella dei minerali non metalliferi (21%) e più ancora quella dell'alimentare (7%). La distribuzione per classe dimensionale evidenzia per gli addetti a livello d'impresa una forte concentrazione nella classe sopra 999 addetti (39%), e distribuzioni non molto dissimili nelle classi inferiori (dal 17 al 15%), per scendere all'12% per le imprese da 50 a 99 addetti. Diversa ovviamente è la distribuzione degli addetti per unità locali: le u.l. da 100 a 499 addetti coprono il 54% circa degli addetti totali e quelle con meno di 100 addetti il 21%; le imprese con grandi

<sup>11</sup> Tra le classi dimensionali A e B, da un lato, e le classi D e E, dall'altro, vi sono circa 15 punti percentuali di differenza nel tasso di presenza delle rappresentanze.

u.l., oltre i 499 addetti, coprono nel complesso il rimanente 25% degli addetti.

## 5. Le fasi della rilevazione

Per ciascuna impresa individuata sono stati somministrati due questionari. Un questionario rivolto alla direzione d'impresa ed uno alle rappresentanze sindacali, ove presenti.

Il questionario somministrato alla Direzione Aziendale (DA) è strutturato in sei sezioni principali: a) scheda anagrafica dell'impresa; b) dati strutturali dell'impresa; c) struttura dell'occupazione e mercati interni del lavoro; d) caratteristiche tecno - organizzative dell'impresa; e) comunicazione, consultazione, partecipazione; f) schemi retributivi.

Sempre sei sezioni, ma di natura diversa, compongono il questionario somministrato alle Rappresentanze Sindacali (RS): a) scheda anagrafica delle rappresentanze sindacali; b) caratteristiche delle rappresentanze sindacali; c) relazioni rappresentanze sindacali - lavoratori; d) relazioni rappresentanze sindacali - organizzazioni sindacali territoriali, regionali e nazionali; e) relazioni lavoratori - direzione; f) relazioni rappresentanze sindacali - direzione.

Con riferimento alla realizzazione delle interviste, si è proceduto in tre fasi.

Nella prima fase sono state contattate telefonicamente tutte le imprese, al fine di verificare anzitutto i dati di base dell'impresa (addetti e settore economico), quindi cogliere l'interesse e la disponibilità della direzione per l'indagine progettata, poi individuare il personale da intervistare per la *direzione* dell'impresa (generalmente il direttore del personale o funzione analoga se distinta nell'impresa, oppure direttamente il direttore generale o proprietario se le figure coincidono) e per le *rappresentanze*, se presenti e se disponibili all'intervista in sede aziendale. Ciò è avvenuto tra il dicembre 2001 ed il febbraio 2002.

Nella seconda fase, anzitutto è stata inviata da parte del gruppo di ricerca a tutte le imprese, in modo nominativo al personale individuato, formale lettera con la quale si illustravano finalità e modalità dell'indagine e si chiedeva la disponibilità delle direzioni aziendali a collaborare alla stessa. Quindi, dal marzo al giugno 2002 sono stati fissati telefonicamente gli appuntamenti per la realizzazione delle interviste alla direzione ed alle rappresentanze e sono state effettuate nel luogo di lavoro le interviste programmate.

Nella terza fase, nei casi in cui la direzione non ha concesso l'intervista oppure non ha consentito di intervistare nel luogo di lavoro le rappresentanze sindacali, si è proceduto a contattare con la collaborazione degli organismi sindacali territoriali della Camera del Lavoro di Reggio Emilia le rappresentanze aziendali dei dipendenti al fine di realizzare l'intervista in luogo diverso dall'impresa. In tale fase è stata data priorità alle interviste delle rappresentanze di quelle imprese la cui direzione era stata intervista, ma che non aveva consentito la effettuazione dell'intervista alle rappresentanze nel luogo di lavoro, oppure per le quali l'intervista non era stata possibile per la non disponibilità al momento delle rappresentanze. Tale fase è stata realizzata nel luglio e nel settembre-ottobre 2002.

Al termine di tale attività, ed al fine della costruzione dei due dataset delle interviste (alle direzioni ed alle rappresentanze), nei casi ritenuti indispensabili gli intervistati sono stati contattati nuovamente dal gruppo di ricerca in ragione di particolari e limitate incoerenze nelle risposte fornite a sezioni diverse dei questionari.

Le imprese sono state contattate per la realizzazione delle interviste nelle tre fasi sopra riportate dal gruppo di ricerca dell'Università di Ferrara, avvalendosi della collaborazione dalla società CRM di Milano, la quale ha fissato gli appuntamenti con le direzioni aziendali e materialmente effettuato le interviste sia alle direzioni che a gran parte delle rappresentanze. La società CRM ha sempre operato in stretta collaborazione con il gruppo di ricerca universitario, il quale ha costituito l'unica istituzione visibile per le direzioni aziendali e per le rappresentanze nel corso dell'indagine.

Mentre nella prima fase di cui sopra la disponibilità all'indagine era stata espressa dalla gran parte delle direzioni d'impresa (è stato riscontrato un tasso di caduta inferiore al 5%), maggiori problemi si sono registrati nella seconda fase in ragione principale di: a) non disponibilità a fornire dati quantitativi relativi all'impresa, in particolare al fatturato, ed ai dipendenti, in particolare alle retribuzioni corrisposte; b) lunghezza del questionario che faceva prevedere tempi considerati eccessivi dall'intervistato; c) clima aziendale meno favorevole all'indagine<sup>12</sup>. Quest'ultimo aspetto è stato particolarmente rilevante per le interviste alle rappresentanze, che in alcuni casi la direzione non ha concesso che avvenissero nel luogo di lavoro. Non bisogna trascurare che un fat-

---

<sup>12</sup> Gli appuntamenti per le interviste sono stati fissati in un periodo "caldo" sul terreno delle relazioni industriali e ciò ha in qualche modo influito in alcuni casi sulla disponibilità effettiva a procedere con le interviste.

tore rilevante che ha, presumibilmente, influenzato in senso negativo la disponibilità delle imprese a concedere l'intervista ai rappresentanti sul luogo di lavoro è stato rappresentato dalle tensioni, nell'ambito delle relazioni industriali, suscitate dal dibattito sulla modificazione dell'articolo 18 dello Statuto dei Lavoratori, il cui apice è stato raggiunto proprio nel periodo in cui si effettuavano più intensamente le interviste. Per ridurre tale effetto distorsivo nel tasso di risposta (direzione sì, rappresentanze no) è stato quindi importante procedere con la terza fase al fine di recuperare interviste che non erano state concesse non dalle rappresentanze ma per il comportamento dell'impresa, segnale implicito di relazioni industriali meno improntate al dialogo tra le parti.

## 6. Il tasso di risposta per le interviste alle direzioni delle imprese ed alle rappresentanze dei dipendenti

Le direzioni intervistate ammontano a 199, mentre 181 sono i questionari totali compilati dalle rappresentanze dei dipendenti, per un totale di 390 (tabb.3 e 5). In tre casi relativi ad imprese appartenenti a specifici gruppi industriali sono state condotte più interviste per le differenti divisioni dell'impresa con distinte unità locali nel territorio di Reggio Emilia (3 diverse divisioni per due imprese ed 2 diverse divisioni per l'impresa rimanente). Nel complesso il numero di imprese per le quali si dispone di entrambi i questionari ammonta a 164 (tab.6).

Il tasso di risposta per le direzioni aziendali è pari al 77,43% del totale delle imprese con almeno 50 addetti, mentre per le rappresentanze è pari al 70,43% sul totale delle imprese, ma aumenta al 79,39% se si considerano solo le imprese aventi organismi di rappresentanza dei dipendenti (tabb.8-11). *In altri termini, la percentuale di copertura complessiva dell'universo è pressoché uguale per le direzioni e per le rappresentanze dei dipendenti*<sup>13</sup>.

Si dispongono delle interviste sia alle direzioni sia alle rappresentanze per il 63,81% (164 su 257) delle imprese facenti parte dell'universo e per il 71,93% (164 su 228) delle imprese con RSU sempre dell'universo (tabb.14-15). I settori con minore copertura risultano essere quello chimico e quello tessile, con basse percentuali in particolare nelle classi dimensionali tra 100 e 249 per entrambi, e tra 250 a 499 per il tessile<sup>14</sup>.

Le direzioni intervistate in imprese con RSU esistenti sono pari al 77,63% delle imprese con RSU esistenti. Dall'altro lato, le direzioni intervistate in imprese senza RSU sono il 75,86% del totale delle imprese senza RSU. Questo significa che vi è un apprezzabile equilibrio nel numero di direzioni intervistate in imprese con e senza RSU. *Non sembra quindi emergere una differente propensione delle imprese a rilasciare l'intervista a seconda della presenza od assenza della RSU; almeno lo scostamento non risulta statisticamente significativo, se non a meno del 90% di probabilità.*

Le RSU intervistate in imprese ove la direzione è stata intervistata sul totale delle imprese intervistate con RSU esistenti è pari al 92,66%, mentre la percentuale delle RSU intervistate nelle imprese ove la direzione è stata intervistata sul totale di tutte le imprese intervistate (con e senza RSU) è pari all'82,41%. Inoltre, la percentuale di RSU intervistate nelle imprese ove non è stata concessa l'intervista della direzione (in imprese con RSU), sul totale delle imprese con RSU senza intervista della direzione è pari al 33,33% (17 su 51) (tab.1).

La differenza tra le prime due percentuali è spiegata ovviamente dalle interviste alle direzioni condotte presso le imprese senza RSU. La differenza con la terza percentuale è dovuta invece al bias introdotto dal fatto che si è proceduto a recuperare le interviste alle RSU in particolare in quelle imprese ove l'intervista alla direzione era stata condotta.

Facendo riferimento al numero di addetti si osserva che le interviste effettuate alle direzioni riguardano imprese che occupano l'89% circa degli addetti totali (57.369 su 64.306); la percentuale calcolata sugli addetti delle unità locali è invece inferiore, pari all'81% circa (28.861 su 35.798), ma comunque ragguardevole. Per le interviste effettuate alle rappresentanze, le corrispondenti due percentuali risultano l'87% (55.824 su 64.306) ed il 78% circa (27.947 su 35.798) circa (tabb.16-19).

<sup>13</sup> Le direzioni d'impresa intervistate in imprese con RSU presenti sono pari all'88,94% del totale delle imprese intervistate, mentre le direzioni intervistate in imprese senza RSU sul totale delle imprese intervistate sono pari all'11,06% (tab.1). Peraltro, le RSU intervistate in imprese con direzione intervistata sul totale delle RSU intervistate sono pari al 90,61%; solo il 9,39% del totale delle interviste ad RSU (17 interviste) sono state effettuate in imprese in cui non è stata effettuata l'intervista alle direzioni (tab.1).

<sup>14</sup> A questo si deve aggiungere la classe dimensione con meno di 100 addetti per il settore alimentare per la quale nessuna delle due imprese esistenti è stata effettuata l'intervista.

## 7. Disaggregazione in base a settore di attività e dimensione d'impresa

Alcuni approfondimenti sulla rappresentatività del “campione” intervistato rispetto all’“universo” delle imprese richiedono di essere svolti facendo riferimento alle due categorie rilevanti:

- a) classe dimensionale delle imprese per addetti;
- b) settore economico di appartenenza dell'impresa (secondo la classificazione ISTAT ATECO 91);

Con riferimento alle interviste alle *direzioni*, si nota una sottorappresentazione nel campione intervistato rispetto all'universo delle imprese aventi un numero di addetti compreso tra 50 e 499 unità (ovvero appartenenti alle classi dimensionali A, B e C). Si tratta pur sempre di un tasso di risposta molto elevato (tra il 73% per le imprese appartenenti alla classe dimensionale A ed il 79% per quelle appartenenti alla classe C), che però si discosta dalle percentuali delle altre classi, che supera il 90% (**tab.8**). E' da notare che le classi A e B sono le più numerose in termini assoluti, venendo a contare 193 imprese su 257 totali (75% circa) (**tab.2A**), perciò è bene puntualizzare che le classi più rappresentative del territorio sono quelle che hanno fatto registrare la “minore” adesione in termini relativi, se rapportata alle altre classi dimensionali. *Segue così che il tasso di risposta è funzione positiva della dimensione d'impresa*. Dall'analisi per settori emergono solo due tassi di risposta che si discostano in negativo dalla media complessiva. Quello del legno, pari al 50%, - ma si noti la scarsa numerosità delle imprese appartenenti a tale settore (solo 2) - e quello del tessile, pari al 56,2% (**tab.8**).

Facendo ora riferimento alle interviste alle *rappresentanze*, i settori con percentuali di interviste più basse sul totale delle imprese con RSU esistenti sono quello chimico (71,43%) e metalmeccanico (72,66%)<sup>15</sup> (**tab.11**). Con riferimento alla classe dimensionale, si registra una caduta nella rappresentatività per le tre classi dimensionali inferiori (da 50 a 99 si ha una percentuale pari al 73,27%, che passa al 77,27% per le imprese da 100 a 249 addetti ed all'83,33% per quelle da 250 a 499). *Anche in tal caso, al crescere della dimensione d'impresa, aumenta il tasso di risposta*.

Analizzando le *singole celle* – cioè le interviste alle direzioni ed alle rappresentanze congiuntamente per classe dimensionale e settore di appartenenza - osserviamo che si registra una sottorappresentazione delle imprese alimentari di piccola dimensione (addetti compresi tra 50 e 99), per le quali non si dispone di alcun questionario per le direzioni. Tuttavia, anche in questo caso, come per il legno, si deve notare la presenza di due sole imprese. Un dato rilevante è quello dalle imprese tessili di medio-grandi dimensioni (addetti compresi tra 250 e 499), che registrano un tasso di risposta pari al 28,57% per le direzioni, che aumenta però al 42,86% per le rappresentanze intervistate sul totale delle imprese ed al 60,00% per le rappresentanze intervistate sul totale delle RSU esistenti. Facendo sempre riferimento alle rappresentanze intervistate sulle rappresentanze esistenti, il settore che presenta le percentuali più basse è quello chimico per il quale si ha una percentuale pari al 57,14% per la classe dimensionale A. Questo settore è anche quello con la più bassa percentuale di RSU intervistate sulle RSU presenti (71,43%). Analoga considerazione può essere estesa al settore metalmeccanico, anche se in tal caso le percentuali delle interviste sono significativamente superiori. Infine, il settore tessile – come sopra indicato - presenta relativi problemi di rappresentatività per la classe dimensionale da 250 a 499 addetti (60%).

Se consideriamo le RSU intervistate rispetto alle sole imprese intervistate con RSU esistenti (**tab.12**), notiamo che il settore con maggiori problemi di rappresentatività è ancora quello chimico, nel quale, peraltro, sono state intervistate il 66,67% delle RSU. E' da notare inoltre che, per il settore tessile, tutte le RSU di imprese intervistate tra quelle con RSU presenti sono state intervistate. *Risulta chiaro che la bassa percentuale di interviste effettuate per il settore tessile (56,25% delle direzioni sul totale delle imprese vs. 81,82% delle RSU sul totale delle RSU) è da attribuirsi più alla scarsa collaborazione delle direzioni che a quella delle rappresentanze dei dipendenti*.

Infine, il livello di copertura complessivo delle RSU intervistate nelle imprese con direzione intervistata rispetto al totale delle imprese con direzioni intervistate (**tab.13**) mostra valori particolarmente bassi (inferiori al 50%) nel caso del settore chimico, per la classe dimensionale da 100 a 249 addetti (20%), e nel caso del settore tessile, per la classe dimensionale da 100 a 249 addetti (33,3%).

*Nel complesso, comunque possiamo concludere che la distribuzione delle direzioni e delle rappresentanze intervistate non mostra rilevanti distorsioni, registrando solo nei pochi casi succitati, relativi soprattutto al settore tessile ed alle classi dimensionali inferiori, alcuni problemi di copertura più per le interviste alle direzioni che per quelle delle rappresentanze*.

---

<sup>15</sup> Il settore del legno ha pure una bassa quota di interviste, ma si ricordi che qui sono presenti solo 2 imprese.

## 8. Numero di addetti coperti per settore economico e dimensione d'impresa

Possiamo ora analizzare il grado di copertura dell'“universo” in base non alla numerosità delle imprese intervistate, ma in base alla numerosità degli addetti delle imprese intervistate per settore economico e classe dimensionale, considerando gli addetti a livello sia di impresa sia di unità locali localizzate a Reggio Emilia (tabb.16-19).

In base al *settore economico* e considerando gli addetti delle unità locali, i settori con maggiori problemi di rappresentatività per le interviste alle *direzioni* sono quello del legno (53,67% addetti interessati sul totale degli addetti del settore) e quello tessile (41,53%). Per quel che riguarda le interviste alle *rappresentanze*, si nota una percentuale di copertura relativamente bassa per il settore del legno (53,67%), quello chimico (62,09%), ma soprattutto del tessile (47,32%). Considerando gli addetti delle imprese, l'unico settore a risultare sottorappresentato per le interviste alle *direzioni* è quello del legno (53,67%), anche se il tessile ha pure una quota di addetti coperti non elevatissima (67,09%). Anche nel caso delle interviste alle *rappresentanze* il settore del legno va sotto la percentuale del 60% (53,67%) ed il tessile non raggiunge il 70% (69,16%). Ricordiamo comunque che il settore del legno presenta bassa rilevanza dal punto di vista quantitativo, essendovi solo due imprese.

Se analizziamo i dati in base alla *dimensione d'impresa* e considerando gli addetti delle unità locali, nessuna classe dimensionale risulta grandemente sottorappresentata nel caso di interviste alle *direzioni*, mentre una certa sottorappresentazione si ha se si considerano le interviste alle *rappresentanze* per le classi dimensionali inferiori, meno di 100 addetti in particolare: infatti il valore più basso si raggiunge con la copertura delle interviste alle rappresentanze nel caso della classe A, dove è pari 64,64%. Anche considerando gli addetti a livello di impresa, per classe dimensionale, non si notano particolari problemi di sottorappresentazione, fatta eccezione per le interviste alle rappresentanze nella classe inferiore: il valore più basso è raggiunto di nuovo dalla copertura delle interviste alle RSU per la classe dimensionale inferiore (64,13% per la classe A). *In generale si nota comunque una significativa crescita della copertura in termini di addetti all'aumentare della dimensione d'impresa.*

## 9. Dati di bilancio 1991-1996

Il nostro database dispone anche di un primo insieme di dati di bilancio per una percentuale elevata delle imprese facenti parte dell'universo e del campione per il quinquennio che va dal 1991 al 1996 (Camera del Lavoro di Reggio Emilia, 2002).

Nel complesso si dispone attualmente di dati di bilancio per 146 delle 257 imprese, cioè del 56,42% dell'universo delle imprese con almeno 50 addetti nella provincia di Reggio Emilia (tabb.20-21-26).

Il *settore economico* con la percentuale più bassa di bilanci a disposizione è quello chimico (33,3%), seguito dal tessile (37,5%), dai minerali non metalliferi (57,1%), e dall'alimentare (57,1%). Per tutti gli altri settori si dispone di più del 60% del totale dei bilanci: carta-editoria 71,4%, legno 100%, metalmeccanico 61,3%<sup>16</sup>. Dal punto di vista della *classe dimensionale*, quella per la quale si dispone dei bilanci in percentuale più bassa è la classe da 50 a 99 addetti (49,6%), seguita dalla classe da 500 a 999 (50,0%) ed oltre 999 (53,3%). Per le altre due classi dimensionali si dispone dei bilanci per una percentuale di imprese pari o leggermente superiore al 60% dell'universo (per la classe da 100 a 249 addetti la percentuale è pari al 64,9% e per quella da 250 a 499 è il 66,7%).

Per 113 delle 146 imprese con bilanci '91-'96 (43,97% dell'universo) si dispone anche dei questionari compilati dalle *direzioni*. Quindi, per 33 imprese (12,84% dell'universo) non si dispone dei questionari alle direzioni. Il settore chimico e quello tessile sono quelli con la percentuale più bassa delle imprese con bilanci a disposizione (rispettivamente pari al 27,8% ed al 31,2% circa dell'universo)<sup>17</sup>; le imprese da 50 a 99 addetti sono quelli in cui tale percentuale è la più bassa (35%) (tabb.22-23 e tabb.27-28).

Inoltre, per 111 delle 146 imprese (43,19% dell'universo) si dispone dei questionari compilati dalle *rappresentanze*, mentre le imprese con RSU di cui si dispone dei dati di bilancio ma non dei questionari alle rappresentanze sono 35 (13,62% dell'universo). Il settore chimico è quello con la percentuale più bassa delle

<sup>16</sup> Per le due imprese del settore “altre manifatturiere” DN non vi è disponibilità dei dati di bilancio.

<sup>17</sup> Non considerando le imprese appartenenti alle “altre manifatturiere” DN di cui si è già detto.



imprese con bilanci a disposizione (pari al 16,7% circa dell'universo)<sup>18</sup>; le imprese da 50 a 99 addetti sono quelle in cui tale percentuale è la più bassa (31,6%) (tabb.24-25 e tabb.29-30).

Infine, per 101 delle 146 imprese (39,30% dell'universo) si dispone dei questionari compilati sia dalle *direzione* sia dalle *rappresentanze*, mentre le imprese di cui si dispone dei dati di bilancio ma non dei questionari alle *direzione* e/o alle *rappresentanze* sono 45 (17,51% dell'universo). Il settore chimico è quello con la percentuale più bassa delle imprese con bilanci e questionari a disposizione (pari al 11,1% circa dell'universo)<sup>19</sup>; le imprese da 50 a 99 addetti sono quelle in cui tale percentuale è la più bassa (28,2%) (tabb.31-32).

Si considerino ora in modo sintetico le performance economiche delle 146 imprese di cui sono disponibili i dati di bilancio negli anni 1991-1996, e distintamente quelle per le quali sono state realizzate le interviste alla *direzione* ed alle *rappresentanze* (tabb.33-37).

Nel complesso le performance economiche delle imprese sono state positive (tabb.36-37), evidenziando tassi di crescita medi annui elevati, per quanto riguarda sia il fatturato, il valore aggiunto, il margine operativo, l'utile netto, sia gli investimenti realizzati, la produttività del lavoro, ed anche – se pur in modo più contenuto – l'occupazione. Gli investimenti in rapporto sia al numero dei dipendenti sia al fatturato sono cresciuti significativamente. La crescita del costo del lavoro (in assoluto e per dipendente) ed in particolare del capitale investito, delle immobilizzazioni tecniche lorde e dell'attivo immobilizzato netto hanno però condotto ad una diminuzione dei margini ROE e ROI e del rapporto utile/fatturato alla fine del periodo considerato.

Esaminando le imprese per classe dimensionale e per settore, vediamo che, considerando sempre i tassi di crescita, performance superiori in termini relativi sono state realizzate dalle imprese di minore dimensione, dalle imprese chimiche e dei minerali non metalliferi, e dalle imprese metalmeccaniche (tabb.36-37). Le imprese di maggiori dimensioni presentano un costo del lavoro, un capitale investito per dipendente ed un peso del debito sul fatturato superiori alle imprese con meno di 250 addetti; pur mostrando una produttività ben più elevata evidenziano una minore redditività (tab.34). Esse inoltre esportano quote di fatturato inferiori alle imprese di minor dimensione. Per settore economico, il metalmeccanico associa una redditività elevata in termini relativi ad un costo del lavoro, ad un capitale investito per dipendente e ad una produttività inferiori rispetto alla media delle imprese, tuttavia ha la quota delle esportazioni sul fatturato più elevata in assoluto; anche il tessile presenta analogie con il settore precedente ma è contrassegnato da un livello della produttività ben più elevato; il settore chimico e dei minerali non metalliferi, invece, presentano una redditività inferiore a cui è associato un maggior livello di capitale ed investimenti per dipendente che non sembra tradursi in una più elevata produttività. Il settore alimentare, quelli del legno e della carta e editoria presentano alcune analogie con i due precedenti (tab.35).

Infine, distinguendo le imprese con dati di bilancio a seconda che sia stata realizzata l'intervista alla *direzione* e/o alle *rappresentanze* (tab.33), dall'analisi dei dati non emergono differenze elevate. Le imprese con intervista alla *direzione* emergono per un livello più elevato di capitale investito e di produttività, con redditività analoga al totale delle imprese; ciò vale anche se si confrontano le imprese con intervista alle *rappresentanze* rispetto al totale delle imprese. Le imprese con intervista alla *direzione* si distinguono invece da quelle con intervista alle *rappresentanze* sia per capitale investito sia per produttività più elevata. Tuttavia le differenze sopra indicate non sono particolarmente ampie, per cui possiamo affermare che per gli indicatori da noi esaminati i tre insiemi di imprese presentano forti analogie.

## 10. Dati di bilancio 1994-2001

Il nostro database disporrà anche di un secondo insieme di dati di bilancio per una percentuale elevata delle imprese facenti parte dell'universo e del campione per il periodo che va dal 1994 al 2001 (Camera del Lavoro di Reggio Emilia, 2002). Questa banca dati deve essere costruita. Appena essa sarà realizzata, si effettuerà anche la ricostruzione dell'intero periodo 1991-2001.

Al momento attuale, dopo una prima verifica, possiamo indicare che la struttura del dataset avrà la seguente copertura:

---

<sup>18</sup> Non considerando le imprese appartenenti alle "altre manifatturiere" DN di cui si è già detto.

<sup>19</sup> Non considerando le imprese appartenenti alle "altre manifatturiere" DN di cui si è già detto.

**Tab.A: Imprese con bilanci 1994-2001**

	val. ass.	% su totale imprese	% su DA e RS intervistate
Imprese totali	257		
Imprese con bilanci	213	82,88	
Imprese con bilanci se DA intervistata	164	63,81	82,41
Imprese con bilanci se RS intervistate	159	61,87	87,85
Imprese con bilanci se DA e RS intervistate	143	55,64	87,20

## 11. Contrattazione aziendale 1994-1997 e 1998-2002

In questo paragrafo presentiamo sinteticamente il dataset sulla contrattazione aziendale che verrà utilizzata nell'analisi empirica. La fonte originaria del dataset da noi costruito è rappresentata dalla banca dati IRES Emilia-Romagna (2002) sulla contrattazione di secondo livello. Per le 257 imprese oggetto dello studio, sono state raccolti i contratti aziendali sottoscritti tra direzione e rappresentanze nei due periodi 1994-1997 e 1998-2002.

Complessivamente sono stati raccolti per l'intero periodo 445 accordi, suddivisi tra i due periodi in modo analogo (46,52% vs. 53,48%). Gli anni di maggiore contrattazione risultano essere il 1996 per il primo periodo ed il 2000 per il secondo periodo (rispettivamente con il 16% ed il 18% circa degli accordi totali per i due anni), mentre bassi livelli di contrattazione si hanno per il 1997 e per il 2001 (tab.38).

Nel corso del periodo, le imprese con la presenza della RSU sono pari a 236<sup>20</sup>, cioè il 91,83% delle imprese dell'universo. Il settore con il tasso più basso è il tessile (68,75% delle imprese), ed in particolare la classe dimensionale tra 100 e 249 addetti (50%) (tabb.39-40).

Le imprese con contrattazione nel periodo in esame sono invece pari all'83,47% del totale delle imprese con RSU sopra indicate. Tale scostamento è attribuibile a due fattori. Il primo è dato dal fatto che non necessariamente nelle imprese con RSU (236) è stata realizzata contrattazione nel periodo, fattore che riteniamo tuttavia avere peso contenuto. Il secondo fattore è costituito dalla non completa disponibilità degli accordi realizzati in particolare negli ultimi anni per alcune categorie. In particolare emerge una scarsa copertura della contrattazione per le imprese del settore chimico e dei metalli non metalliferi, riconducibili alla categoria dei chimici, per le quali risulta il gap più evidente tra percentuale delle imprese con rappresentanza e la percentuale delle imprese con contratti disponibili (circa 30 punti percentuali) (tab.41).

Considerando i due periodi distintamente, emergono significative differenze: per settore economico si evidenzia una crescita delle quote delle imprese con contrattazione per il metalmeccanico, ed una significativa riduzione per gli altri settori, in particolare tessile, chimico e minerali non metalliferi, legno. Analogamente, per classe dimensionale emerge che sono le imprese tra 100 e 249 ad evidenziare quote minori di copertura della contrattazione nel secondo periodo rispetto al primo, mentre si ha una crescita sia per le imprese sotto 50 addetti, sia per quelle tra 250 e 499 addetti. Nel complesso tuttavia la quota delle imprese non risulta differente, attestandosi attorno al 65%, ma la loro composizione per dimensione e settore appare differente (tabb.42-43).

Tale differente composizione viene confermata anche dall'analisi della distribuzione del totale degli accordi per l'intero periodo e per i due sottoperiodi (tabb.44-46). Per settore, si rileva il peso degli accordi del metalmeccanico (60% circa sull'intero periodo), che passa dal 50% al 70% circa nei due periodi, mentre quelli degli altri settori diminuiscono con l'eccezione dei minerali non metalliferi. Per dimensione d'impresa, si nota la crescita della quota di accordi relativi alle imprese con meno di 50 addetti, ed a quelle tra 250 e 499 addetti, mentre diminuisce il peso delle altre due classi con l'eccezione di quella delle imprese oltre 999 addetti.

<sup>20</sup> Questo numero è superiore alle imprese con RSU esistenti al 2002 in quanto in alcune imprese le rappresentanze erano presenti negli anni più lontani del periodo 1994-2002, ma non più alla data dell'indagine con intervista.

## Riferimenti bibliografici

- Antonelli G. - Leoni R. (1997), Cambiamento tecnologico e capitale umano: una introduzione, *Economia & Lavoro*, vol.XXXI, n.3-4, pp.5-24.
- Arnal E. - Ok W. - Torres R. (2001), Knowledge, Work Organisation and Economic Growth, Labour Market and Social Policy Occasional Paper n.50, Paris, OECD.
- Auleta O. (2000), La contrattazione decentrata sui meccanismi premianti dopo il 23 luglio 1993: aspetti metodologici e risultati, in Pini P. (a cura di) (2000), cap.IV.
- Bianchi S. - Crudeli L. - Fabbri R. - Pini P. (1999), Modalità contrattuali dei meccanismi retributivi premianti: un'analisi per i sistemi locali di Parma e Reggio Emilia, in Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (a cura di) (2001), pp. 203-246.
- Black S. E. - Lynch L. M. (2001), How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity, *The Review of Economics and Statistics*, vol.83, n.3, pp.434-445.
- Bonatti J. - Lugli L. - Nosvelli M. - Pini P. - Tugnoli S. (2002), Nuovi modelli organizzativi, relazioni industriali e contrattazione: un'analisi per le imprese dell'Emilia Romagna, *Economia e Lavoro*.
- 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.
- Camera del Lavoro di Reggio Emilia (2001), Banca dati sulle imprese con e senza contrattazione aziendale con stabilimenti nella provincia di Reggio Emilia, Reggio Emilia, Camera del Lavoro.
- Camera del Lavoro di Reggio Emilia (2002), Banca dati sui bilanci economici delle imprese con stabilimenti nella provincia di Reggio Emilia, Reggio Emilia, Camera del Lavoro.
- C.E. - Commissione Europea (2001a), *Politiche sociali e mercato del lavoro: una strategia d'investimento nella qualità*, Bruxelles, COM(2001) 313.
- C.E. - Commissione Europea (2001b), *Green Paper, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, COM(2001) 366, C.E.
- C.E. - Commissione Europea (2002a), *Il dialogo sociale europeo, forza di modernizzazione e cambiamento*, Bruxelles, COM(2002) 341, CE.
- C.E. - Commissione Europea (2002b), *Quadro per la promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti*, Bruxelles, COM(2002) 364, CE.
- Coriat B. (1995), Incentives, Bargaining and Trust: Alternative Scenarios for the Future of Work, *International Contribution to Labour Studies*, vol.5, numero unico, pp.131-151.
- E.C. - European Commission (1997), *Green Paper. Partnership for a New Organisation of Work*, Bruxelles, E.C.
- 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.
- Gruppo di Ricerca MRP (2001), Innovazione organizzativa, stili di management e retribuzioni nelle imprese manifatturiere della provincia di Reggio Emilia, a cura di P. Pini, G. Cainelli, R. Fabbri, G. Guidetti, S. Mancinelli, Università di Ferrara, DEIT, aprile 2001, *mimeo*.
- Hodgson G.M. (1999), *Economics & Utopia. Why the Learning Economy Is Not the End of History*, London, Routledge.
- Infocamere (2001), Registro delle imprese, Reggio Emilia, Camera di Commercio.
- IRES Emilia-Romagna (2002), Banca dati sulla contrattazione di secondo livello, a cura di Camatti G., Bologna, IRES Emilia-Romagna, aggiornamento alla data del 10.XII.2002.
- ISTAT (1999), *Censimento intermedio dell'industria e dei servizi, 1996*, Roma, ISTAT.
- Killick T. (1995), Relevance, Meaning and Determinants of Flexibility, in Killick T. (a cura di), *The Flexible Economy. Causes and Consequences of the Adaptability of National Economies*, London, Routledge, pp.1-31.
- 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. - Labory S. - Mazzoni N. (2000), Stili di Management e Performance d'Impresa. Primi risultati di un'indagine campionaria nelle imprese industriali della provincia di Bergamo, XV Convegno Nazionale dell'AIEL, 28-29 settembre 2000, Ancona, *mimeo*.
- Leoni R. - Tiraboschi A. - Vanoncini B. (1998), Accordi di partecipazione, performance d'impresa e guadagni di competitività: ipotesi per uno sviluppo dell'occupazione produttiva, Bergamo, Università degli Studi di Bergamo, *mimeo*.
- OECD (1998), *Technology, Productivity and Job Creation. Best Policy Practices*, Paris, OECD, Ch.4.
- 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. (2001a), Retribuzioni, partecipazione finanziaria e gestionale all'impresa nell'analisi economica, *L'impresa al plurale*, vol.7-8, pp.105-118.
- Pini P. (2001b), Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993, in Accademia Nazionale dei Lincei, *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, Roma, Accademia Nazionale dei Lincei, pp.169-198.
- Pini P. (2002), Contrattazione, flessibilità e premi nelle imprese dell'industria alimentare in Emilia-Romagna dal 1998 al 2001, in Pini P. (a cura di) (2002), cap.3.
- Pini P. (a cura di) (2000), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Bologna, CLUEB,
- Pini P. (a cura di) (2002), *Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali nelle imprese dell'industria alimentare dell'Emilia-Romagna*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P. - Tortia E. (2002), Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali nelle imprese dell'industria alimentare dell'Emilia-Romagna, in Pini P. (a cura di) (2002), cap.4.