



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

Quaderni del Dipartimento

n.26/2003

Dicembre 2003

**SISTEMI DI VALUTAZIONE, PREMI E RETRIBUZIONI
NELLE IMPRESE DI REGGIO EMILIA**

Paolo Pini e Ermanno Tortia

Dicembre 2003

SISTEMI DI VALUTAZIONE, PREMI E RETRIBUZIONI
NELLE IMPRESE DI REGGIO EMILIA

*Paolo Pini e Ermanno Tortia**

Sommario

Negli ultimi anni lo studio dei sistemi retributivi incentivanti, tradizionalmente affrontato dalla letteratura aziendale, ha trovato una considerevole diffusione anche in quella economica (Prendergast, 1999). Ciò è da attribuirsi in misura preponderante allo sviluppo della teoria dell'agenzia (Baron-Kreps, 1999; De Paola, 2003), fondata sull'analisi dei comportamenti individuali in condizioni di informazione asimmetrica e incompleta. Essa rappresenta il paradigma teorico sul quale si sono innestati nell'ultimo decennio anche numerosi lavori empirici. Occorre tuttavia distinguere tra sistemi di incentivazione individuale (direttamente riconducibili alla *agency theory*) che rispondono a logiche *management oriented*, e meccanismi retributivi premianti collettivi, la cui diffusione ha motivazioni sostanzialmente *industrial relations oriented*. Per questi ultimi gran parte delle ricerche empiriche ha focalizzato la propria attenzione su diffusione e caratteristiche del salario variabile negoziato tra direzione aziendale e rappresentanze sindacali (Cainelli-Fabbri-Pini, a cura di, 2001; Origo, 2000; Prosperetti-Ravanelli-Caironi, 1996).

In questo lavoro, impiegando i dati dell'indagine condotta sulle imprese industriali di Reggio Emilia dal Gruppo di ricerca dell'Università di Ferrara, vengono esaminate le forme di incentivazione individuale e i meccanismi retributivi premianti di tipo collettivo (MRP). Anzitutto analizziamo, nel paragrafo 1, le modalità di valutazione dei dipendenti, le quali sono strettamente associate all'erogazione di bonus ed incentivi individuali. Nel paragrafo 2, con riferimento ai MRP, vengono analizzate alcune caratteristiche e modalità di erogazione, oltre che le motivazioni di adozione dichiarate dalle direzioni aziendali e dalle rappresentanze. Infine, nel paragrafo 3 si ricostruisce la composizione della retribuzione distinguendo tra imprese con e senza MRP.

* Università di Ferrara, Facoltà di Economia; per corrispondenza: pini@economia.unife.it

Introduzione

Negli ultimi anni lo studio dei sistemi retributivi incentivanti, tradizionalmente affrontato dalla letteratura aziendale, ha trovato una considerevole diffusione anche in quella economica (Prendergast, 1999). Ciò è da attribuirsi in misura preponderante allo sviluppo della teoria dell'agenzia (Baron-Kreps, 1999; De Paola, 2003), fondata sull'analisi dei comportamenti individuali in condizioni di informazione asimmetrica e incompleta. Essa rappresenta il paradigma teorico sul quale si sono innestati nell'ultimo decennio anche numerosi lavori empirici. Occorre tuttavia distinguere tra sistemi di incentivazione individuale (direttamente riconducibili alla *agency theory*) che rispondono a logiche *management oriented*, e meccanismi retributivi premianti collettivi, la cui diffusione ha motivazioni sostanzialmente *industrial relations oriented*. Per questi ultimi gran parte delle ricerche empiriche ha focalizzato la propria attenzione su diffusione e caratteristiche del salario variabile negoziato tra direzione aziendale e rappresentanze sindacali (Cainelli-Fabbri-Pini, a cura di, 2001; Origo, 2000; Prosperetti-Ravanelli-Caironi, 1996).

In questo lavoro¹, impiegando i dati dell'indagine condotta sulle imprese industriali di Reggio Emilia dal Gruppo di ricerca dell'Università di Ferrara², vengono esaminate le forme di incentivazione individuale e i meccanismi retributivi premianti di tipo collettivo (MRP). Anzitutto analizziamo, nel paragrafo 1, le modalità di valutazione dei dipendenti, le quali sono strettamente associate all'erogazione di bonus ed incentivi individuali. Nel paragrafo 2, con riferimento ai MRP, vengono analizzate alcune caratteristiche e modalità di erogazione, oltre che le motivazioni di adozione dichiarate dalle direzioni aziendali e dalle rappresentanze. Infine, nel paragrafo 3 si ricostruisce la composizione della retribuzione distinguendo tra imprese con e senza MRP.

Per quanto concerne le forme di incentivazione individuale, l'indagine mira ad individuare quanto esse siano diffuse tra le diverse fasce di dipendenti e quali siano le modalità di valutazione prevalenti. I meccanismi di valutazione delle performance e/o del comportamento dei lavoratori si configurano come strumenti fondamentali del sistema di gestione delle risorse umane. Tuttavia, non tutte le pratiche di valutazione prevedono lo stesso grado di coinvolgimento dei dipendenti o delle rappresentanze. A situazioni nelle quali tali pratiche sono altamente gerarchizzate e le valutazioni espresse giungono esclusivamente dai superiori, si affiancano quelle in cui le modalità di valutazione sono condivise o co-determinate con le rappresentanze. Ovviamente tali differenti modalità si riflettono diversamente sul rapporto tra direzione d'impresa, da un lato, e dipendenti e loro rappresentanze, dall'altro, rappresentando differenti modelli di coinvolgimento diretto ed indiretto.

Per quanto riguarda la forma di incentivazione collettiva, occorre sottolineare che essa ha trovato solo in tempi recenti un significativo grado di diffusione, favorito sia dall'accordo tra le parti sociali del luglio 1993 sia da cambiamenti interni alle imprese, che hanno determinato l'esigenza di poter disporre di nuovi strumenti di gestione del personale e di redistribuzione del valore aggiunto, concertati con il sindacato. Facendo riferimento alla duplice prospettiva delle direzioni aziendali e delle rappresentanze, ci concentriamo su: motivazioni alla base dell'introduzione dei meccanismi retributivi premianti; modalità di gestione del premio; relazioni con le performance d'impresa; valutazioni delle parti sociali sull'esperienza realizzata.

Infine, con riferimento alla struttura delle retribuzioni, l'obiettivo è quello di quantificare anzitutto il peso della componente aziendale della retribuzione, ed in particolare della quota variabile, sulla retribuzione complessiva. In secondo luogo, si confrontano le strutture delle retribuzioni nelle imprese con premio e senza premio al fine di cogliere il carattere aggiuntivo o sostitutivo della componente variabile, anche in relazione alle performance delle imprese.

¹ Si fa riferimento principalmente alla sezione su "Schemi retributivi" del questionario rivolto alle direzioni aziendali (DA) delle imprese ed alla sezione "Relazioni rappresentanze sindacali - direzione" del questionario rivolto alle rappresentanze dei dipendenti (RS). L'analisi dettagliata per settore e dimensione d'impresa è condotta nelle Appendici.

² Si vedano i quaderni n.1, 6, 12, 14, 16, 18 del 2003 pubblicati in questa collana (QUADERNI DEIT DIPARTIMENTO ECONOMIA ISTITUZIONI TERRITORIO), a cui si rimanda il lettore.

1. Valutazione formale ed incentivazione individuale

In questo paragrafo ci occupiamo di una prima componente variabile delle retribuzioni, determinata ed erogata a livello individuale nell'impresa. Unitamente ad altri strumenti non monetari, questa componente, è impiegata come strumento di incentivazione dell'attività lavorativa e gestita dalla direzione generalmente senza negoziazione con le rappresentanze, ma con un rapporto diretto con i dipendenti. Tali schemi si basano spesso su sistemi di valutazione formale dei dipendenti.

Dall'analisi emerge che la valutazione formale dei dipendenti è presente complessivamente nel 54% circa delle imprese (App.a, tab.1.1)³. E' interessante osservare subito che le rappresentanze hanno una percezione differente circa la diffusione dei sistemi di valutazione formale dei dipendenti; infatti ritengono che tali sistemi siano meno diffusi di quanto in realtà lo sono stando alle dichiarazioni delle direzioni, coinvolgendo solo il 35% delle imprese (App.b, tab.1)⁴. Sembra emergere così una significativa sottostima da parte delle rappresentanze circa la diffusione di tali procedure, sottostima che in parte potrebbe essere attribuita al fatto che le rappresentanze sono a conoscenza del fenomeno nella misura in cui questo riguarda le fasce operaie dei dipendenti piuttosto che dirigenti, quadri ed impiegati⁵.

Le percentuali di dipendenti coinvolti nella valutazione formale sono piuttosto eterogenee tra le imprese. Sembrano infatti affermarsi due tipologie di imprese⁶: quelle che usano diffusamente la valutazione formale dei dipendenti indipendentemente dalla qualifica di appartenenza e quelle che al contrario adottano la valutazione in modo molto selettivo e mirato su certe categorie di dipendenti, in genere quadri e dirigenti (App.a, tab.1.2).

L'indice sintetico⁷ che rappresenta la percentuale di dipendenti coinvolti nella valutazione formale risulta pari a 2 e indica una percentuale media vicina al 20% dei dipendenti, con una deviazione standard che è però di 2,39 ed attesta la forte eterogeneità tra imprese. Se si considerano unicamente le imprese con valutazione formale, il valore dell'indice⁸ è pari a 3,76, con una deviazione standard pari a 2,03 che attesta ancora la eterogeneità tra imprese.

D'analisi svolta emerge anche che sia la diffusione di procedure di valutazione formale⁹ sia la percentuale di dipendenti coinvolti nella valutazione¹⁰ sono funzioni crescenti della dimensione d'impresa.

³ L'analisi si basa principalmente sulle risposte fornite dalle 199 direzioni intervistate. Inoltre, viene anche presa in esame la prospettiva delle rappresentanze sindacali le quali, per 181 imprese, sono state interpellate sugli stessi temi al fine di confrontare le loro valutazioni con quelle delle direzioni.

⁴ In tal caso ci riferiamo alle 181 imprese con interviste alle rappresentanze. Tale scostamento non risulta significativamente minore se si considerano unicamente le 164 imprese per le quali sono state effettuate interviste ad entrambi gli attori.

⁵ Facendo riferimento alle 199 imprese con interviste alle direzioni ed esaminando la presenza della valutazione formale per inquadramento dei dipendenti, si nota che la categoria dei quadri è quella più spesso coinvolta nella valutazione formale (in circa metà delle imprese), mentre per gli altri inquadramenti le percentuali sono inferiori: vicine al 40% delle imprese per i dirigenti e per gli impiegati ed attorno al 30% delle imprese per entrambe le fasce operaie.

⁶ La prima riguarda il 40% delle imprese nelle quali la quota di dipendenti coinvolti nella valutazione formale risulta molto elevata, oltre l'80%. La seconda raccoglie il 50% delle imprese ove tale quota risulta bassa, inferiore al 40% dei dipendenti. Solo nel 10% delle imprese la percentuale di dipendenti coinvolti nella valutazione formale è compresa tra il 40% e l'80% del totale. Non si considera il 46% delle imprese in cui la valutazione formale è assente.

⁷ Tale indice esteso, variabile tra 0 e 6, è crescente all'aumentare della percentuale di dipendenti coinvolti, tenendo anche conto dei casi in cui non esiste valutazione formale.

⁸ Tale indice ristretto, variabile tra 1 e 6, è crescente all'aumentare della percentuale di dipendenti coinvolti, ed esclude i casi in cui non esiste valutazione formale.

⁹ Considerando le 199 imprese con interviste alla direzione si nota che le imprese di maggiore dimensione nel loro complesso evidenziano una presenza della valutazione formale dei dipendenti molto estesa, con percentuali ben superiori alla media (86% per la classe 500-999 addetti e 80% per oltre 999 addetti). Le imprese di minore dimensione (50-99 addetti) fanno registrare invece una diffusione inferiore (44%).

Dall'esame della diffusione per dimensione d'impresa nelle 181 imprese ove sono state intervistate le rappresentanze emerge un quadro non dissimile da quello dichiarato dalle direzioni intervistate. Anche in tal caso la presenza di procedure di valutazione formale è funzione crescente della dimensione.

¹⁰ Le imprese medio-grandi (500-999 addetti) presentano un valore dell'indice di coinvolgimento dei dipendenti (3,7) superiore sia rispetto alla media sia rispetto alle imprese maggiori (oltre 999 addetti, con indice pari a 2,53).

Le imprese di ridotte dimensioni sono in particolare quelle che adottano in minor misura tali sistemi, affidandosi maggiormente a sistemi retributivi più rigidi.

Si nota, infine, che le imprese in cui i sistemi di valutazione sono particolarmente diffusi hanno una struttura organizzativa piuttosto articolata per la gestione delle risorse umane: esse evidenziano specifiche esigenze di gestione strutturata e formalizzata di componenti variabili delle retribuzioni e di incentivi *individuali* anche non monetari che solo procedure di valutazione formale possono assicurare. Infatti, si notano differenze statisticamente significative tra alcuni indici di struttura organizzativa delle imprese e la presenza/assenza dei sistemi di valutazione formale dei dipendenti. Nelle imprese ove sono presenti tali sistemi la gestione delle risorse umane risulta maggiormente strutturata con l'adozione di specifiche divisioni aziendali; inoltre, l'intensità gerarchica dell'impresa (misurata dal rapporto tra numero dei livelli gerarchici e numero delle divisioni formalizzate) è minore nelle imprese con sistemi di valutazione, ed in queste si afferma anche in modo meno pronunciato la tendenza ad accrescere il carattere gerarchico rispetto a quanto avviene nelle imprese ove i sistemi di valutazione sono assenti (tab.1).

Tab.1: Struttura gerarchica dell'impresa e gestione risorse umane a seconda della presenza/assenza dei sistemi di valutazione formale dei dipendenti

<i>Indici di GRU e di struttura gerarchica dell'impresa</i>	Valutazione assente	Valutazione presente
Indice quantitativo GRU (***)	0,344	0,498
Indice qualitativo GRU (***)	0,317	0,469
Indice di intensità gerarchica dell'impresa (livelli gerarchici /funzioni formalizzate) (**)	0,298	0,280
Aumento livelli gerarchici dal 1998 (***)	0,156	0,103
Rafforzamento struttura gerarchica (***)	0,100	0,065

Nota: differenze statisticamente significative *** al 99% e ** al 95%.

1.1 Obiettivi e modalità della valutazione formale

L'esame degli obiettivi e delle modalità della valutazione consente di approfondire l'analisi sui meccanismi che presidono alla valutazione e di comprenderne natura e caratteristiche nell'ambito della organizzazione d'impresa. Una strutturazione della valutazione formale esclusivamente fondata sulla gerarchia ovvero un coinvolgimento attivo delle rappresentanze, ad esempio a livello di procedure condivise, fornisce importanti indicazioni circa le relazioni industriali prevalenti e la natura della partecipazione dei lavoratori all'impresa.

1.1.1 Obiettivi della valutazione e motivazioni

A parere delle direzioni intervistate, l'obiettivo principale della valutazione risulta essere la determinazione di incrementi salariali e/o premi economici (nell'81% delle imprese). In secondo luogo, con la valutazione si intende incentivare l'impegno dei lavoratori (nel 60% circa delle imprese). La natura di incentivazione connessa alla erogazione di componenti variabili economiche della retribuzione risulta quindi centrale (tab.2).

Altri obiettivi meno importanti, ma comunque spesso presenti (nel 40% circa delle imprese), sono la valutazione dell'opportunità di promozioni e trasferimenti, la determinazione dello scostamento dei risultati realizzati rispetto agli obiettivi, ed infine la valutazione dei bisogni di formazione e sviluppo delle competenze dei lavoratori.

La motivazione meno presente è quella di fornire informazioni di ritorno ai dipendenti sulle loro prestazioni e sulle competenze espresse. In ogni caso anch'essa viene riscontrata nel 32% circa delle imprese.

L'esame delle valutazioni espresse dalle rappresentanze fornisce risultati analoghi ai precedenti. Gli obiettivi più diffusi sono: a) la determinazione di incrementi salariali e/o premi (nel 60% circa delle im-

prese); b) la valutazione dell'opportunità di promozioni e/o trasferimenti (55%); c) l'incentivazione dell'impegno lavorativo dei dipendenti (47%)¹¹ (tab.2).

Sembra quindi prevalere una logica per la quale la valutazione formale è anzitutto diretta a misurare i risultati e incentivare i lavoratori e quindi corrispondere ad essi un premio economico. In secondo luogo emergono obiettivi più articolati ed anche complessi quali la valutazione delle esigenze di formazione e delle competenze espresse dai lavoratori. Da questo punto di vista, le valutazioni delle direzioni e delle rappresentanze non divergono tra loro.

La valutazione dei bisogni di formazione e sviluppo delle competenze dei lavoratori è certo un obiettivo particolarmente interessante per il suo carattere strategico. In questo caso si nota una elevata variabilità tra le imprese, per settore e classe dimensionale. Più di tutti gli altri obiettivi, esso sembra caratterizzare le imprese più dinamiche e innovative¹².

Tale risultato suggerisce un legame tra capacità innovativa delle imprese, da un lato, e formazione e sviluppo delle competenze dei lavoratori, dall'altro, anche in sede di valutazione formale dei dipendenti. Ciò appare significativo se valutato con riferimento ad impostazioni analitiche che tendono ad associare lo sviluppo delle competenze espresse dai lavoratori ad una prospettiva *input oriented* più che una prospettiva *output oriented* nella determinazione dei *premi* (Leoni, 1999; Leoni-Cristini-Mazzoni-Labory, 2000; Pini, a cura di, 2000). In questo filone interpretativo, l'enfasi è posta sulla capacità delle imprese di formare e motivare i lavoratori coinvolgendoli a livello organizzativo anche tramite vari sistemi di incentivazione (individuale e collettiva), piuttosto che mediante strumenti di partecipazione meramente finanziaria basati su indicatori di produttività fisica e/o di redditività. Le prestazioni dei lavoratori non vengono tanto valutate in base ai risultati produttivi conseguiti a livello individuale, di gruppo o di impresa, quanto in base allo sviluppo delle capacità dei lavoratori in termini, ad esempio, di competenze espresse nell'esercizio delle loro mansioni e di sviluppo delle stesse.

Al fine di cogliere in modo sintetico obiettivi e motivazioni della valutazione formale sono stati costruiti quattro distinti indici, che si riferiscono a: 1) motivazioni organizzative; 2) premi non economici; 3) premi economici; 4) motivazione di incentivazione (mix delle due precedenti).

Esaminando le risposte delle direzioni aziendali si nota che l'indice sintetico¹³ che rappresenta le motivazioni dell'introduzione della valutazione formale per il conferimento di premi economici risulta essere il più elevato (0,81); segue poi quello delle motivazioni di incentivazione (legate al mix di incentivi economici e non economici) (0,62). I valori raggiunti dagli indici relativi alle motivazioni di tipo organizzativo ed ai premi non economici sono inferiori, ma comunque significativi (0,45 circa) e rivelano una funzione cruciale della valutazione formale, non connessa all'aspetto retributivo¹⁴.

E' interessante considerare alcune relazioni statistiche che forniscono ulteriori elementi di riflessione.

Le relazioni tra presenza della valutazione formale e motivazioni sottostanti, oltre che tra le motivazioni stesse, vengono analizzate sulla base dei coefficienti di correlazione semplice (App.a, tab.4). Questi sono in generale positivi e fortemente significativi, con alcune eccezioni costituite dal legame tra la motivazione associata ai premi economici, da un lato, e la presenza della valutazione formale e le motivazioni di tipo organizzativo, dall'altro. La motivazione premi economici è anche legata in modo più debole con la motivazione premi non economici. Questi risultati segnalano sia una netta complementarità tra le motivazioni che hanno portato all'introduzione della valutazione formale, sia un percorso specifico delle motivazioni economiche che sono alla base della valutazione formale dei dipendenti, le

¹¹ Altri obiettivi sono meno diffusi e si riscontrano in percentuali di imprese compresi tra il 20% e il 30%: stabilire e/o valutare i bisogni di formazione e sviluppo, fornire informazioni di ritorno ai dipendenti sulla loro prestazione/competenze espresse, determinare lo scostamento dei risultati realizzati rispetto agli obiettivi.

¹² Si rimanda all'appendice 6a per i dettagli su settori e classi dimensionali.

¹³ Variabile nell'intervallo 0-1.

¹⁴ Sulla base delle valutazioni delle rappresentanze emerge un quadro analogo. L'indice sintetico, variabile tra 0 e 1, che rappresenta le varie motivazioni della valutazione raggiunge il valore massimo in corrispondenza delle motivazioni connesse ai premi economici (0,59). Anche gli indici delle motivazioni connesse ai premi non economici e all'incentivazione in generale mostrano valori elevati (0,55 e 0,54 rispettivamente). Il valore più basso spetta alle motivazioni organizzative (0,32) (tab.2).

quali essendo estremamente diffuse perdono parte della specificità che hanno invece le altre motivazioni. Il conferimento di premi retributivi individuali appare una pratica ampiamente utilizzata per ragioni probabilmente riconducibili non tanto a pratiche di coinvolgimento delle risorse umane nella gestione dell'impresa a livello operativo ed organizzativo, quanto a finalità di tipo distributivo.

Le relazioni statistiche tra la presenza della valutazione formale e le relative motivazioni di introduzione, da un lato, e le principali caratteristiche delle imprese dall'altro, portano ad evidenziare innanzitutto legami significativi con la tipologia di impresa e con la dimensione aziendale in termini di numero di addetti per unità locale piuttosto che per impresa (App.a, tab.5). Sono quindi le imprese appartenenti a gruppi industriali, privati e cooperativi, quelle che impiegano più diffusamente metodi di valutazione formale dei dipendenti, e la dimensione dell'unità locale influisce su tale diffusione. In entrambi i casi, tuttavia, la quota dei dipendenti coinvolti nelle procedure di valutazione non appare rilevante, mentre sono la *presenza in sé della valutazione formale* e le *diverse motivazioni* ad essere collegate alla *dimensione* ed al *tipo di impresa*. Inoltre, la valutazione formale è maggiormente diffusa nelle imprese ove meno rilevanti sono i processi di *esternalizzazione delle attività accessorie*, ed in particolare ciò vale per le motivazioni organizzative, premi non economici e motivazioni di incentivazione, segnalando quindi una maggiore esigenza delle imprese di valutare i singoli dipendenti proprio in quelle unità locali dove vengono mantenute all'interno varie funzioni aziendali. Infine, emerge anche una relazione, se pur debole, tra presenza e motivazioni della valutazione formale, da un lato, ed indicatori di *performance* dell'impresa riferiti al quadriennio 1998-2001, dall'altro: le imprese con migliori performance sono quelle in cui prevalgono le motivazioni connesse ai premi non economici ed al mix di incentivi (App.a, tab.6).

Tab.2: Valutazione formale dipendenti (% imprese)

	DA	RA
<i>Presenza valutazione</i>	54,31	35,35
<i>Obiettivi della valutazione*</i>		
Valutare l'opportunità di promozioni/trasferimenti	44,86	54,69
Fornire informazioni di ritorno ai dipendenti sulla loro prestazione/competenze espresse	31,78	28,13
Determinare incrementi salariali e/o premi	81,31	59,38
Stabilire/valutare bisogni di formazione e sviluppo delle competenze	38,32	31,25
Determinare lo scostamento dei risultati realizzati rispetto agli obiettivi	43,93	21,88
Incentivare l'impegno lavorativo dei dipendenti	59,81	46,88
Altri obiettivi	1,87	1,56
<i>Indici di motivazioni*</i>	Indice	Indice
Motivazioni organizzative	0,435	0,320
Motivazioni premi non economici	0,449	0,547
Motivazione di incentivazione	0,620	0,536
Motivazione premi economici	0,813	0,594
Totale	0,500	0,404
<i>Modalità della valutazione*</i>	DA	RS
<i>Soggetti coinvolti nella valutazione</i>		
Esclusivamente superiori gerarchici rispetto al soggetto valutato	59,81	48,44
Superiori gerarchici e soggetti coordinati dal soggetto valutato	24,30	25,00
Direzione del personale	47,66	42,19
Rappresentanze sindacali	10,28	28,13
Organismo paritetico di valutazione	2,80	7,81
<i>Procedure di valutazione*</i>		
Determinate unilateralmente dall'impresa	68,22	50,00
Negoziare con le organizzazioni sindacali e/o di rappresentanza dei lavoratori	16,82	40,63
Determinate congiuntamente, in modalità individuale, con il valutato che interagisce con il valutatore	34,58	17,19
Determinate congiuntamente, in modalità collettiva, con organismi paritetici	0,93	7,81
<i>Trasparenza della valutazione*</i>		
Il valutato viene informato del solo risultato finale	57,94	60,94
Il valutato viene costantemente aggiornato sulle valutazioni ricevute	37,38	26,56
Il valutato non viene mai informato dei risultati	3,74	7,81
Il valutato conosce i valutatori	22,43	21,88
Per valutazioni non continue, il valutato conosce il periodo di valutazione	4,67	6,25

Nota: * % ed indici si riferiscono alle imprese con valutazione dei dipendenti

Per quel che riguarda le caratteristiche dell'occupazione, emerge che la diffusione della valutazione formale è maggiore in quelle realtà ove il livello di istruzione della forza lavoro è superiore ed anche in quelle che presentano relazioni contrattuali di lavoro di lungo periodo tra impresa e dipendenti e che sperimentano dal 1998 un andamento positivo dell'occupazione complessiva. Non emerge invece un legame tra valutazione formale dei dipendenti ed andamento dell'occupazione atipica. Ciò segnala che le procedure di valutazione sono principalmente mirate a valutare i dipendenti con maggiore professionalità ed esperienza, che hanno rapporti di lunga durata con l'impresa, anche in quei contesti nei quali l'occupazione è in crescita e quindi si è in presenza di un flusso di nuovo personale in entrata. Questo sembrerebbe anche confermato dal fatto che proprio nelle imprese ove maggiore è il peso dei rapporti di lavoro stagionali, i metodi di valutazione formale sono meno diffusi: infatti la presenza e le motivazioni della valutazione formale sono connesse in modo fortemente negativo con la presenza di lavoratori stagionali e con il rapporto tra numero degli stagionali e totale degli occupati nelle imprese in cui vi sono lavoratori stagionali. Questo risultato emerge anche relativamente ai vari inquadramenti (impiegati e operai comuni), ad eccezione degli operai specializzati (App.a, tab.5).

1.1.2 Modalità della valutazione

Esaminando le modalità della valutazione formale sono stati considerati tre aspetti: a) soggetti coinvolti nella valutazione; b) procedure della valutazione; c) trasparenza della valutazione. Questa analisi fornisce informazioni potenzialmente rilevanti per valutare la effettiva realizzazione di una economia della partecipazione a livello di impresa in un'area di certo critica nella gestione delle risorse umane: modalità condivise tra direzione, rappresentanze sindacali e dipendenti nella valutazione del personale stanno ad indicare l'accettazione di una logica cooperativa volta alla concertazione di procedure ed obiettivi, nonché della distribuzione dei benefici associati ai risultati raggiunti. Al contrario, modalità di tipo unilaterale indicano il prevalere di una logica di tipo gerarchico, e potenzialmente conflittuale tra le parti sociali.

Secondo le direzioni aziendali intervistate, tra i *soggetti coinvolti nella valutazione* si ritrovano spesso e in modo esclusivo i superiori gerarchici rispetto al soggetto valutato (nel 60% circa delle imprese) ovvero la direzione del personale (nel 48% delle imprese) (tab.2). Non elevata è la quota delle imprese nelle quali la valutazione coinvolge anche i soggetti coordinati dal soggetto valutato oltre che il superiore gerarchico (24%).

Anche a livello di *procedure* si nota una netta prevalenza della determinazione unilaterale da parte della direzione (nel 68% dei casi), mentre nel 35% delle imprese è il soggetto valutato che partecipa alla definizione delle procedure¹⁵.

La valutazione è pertanto soprattutto una questione che riguarda il singolo dipendente in rapporto al superiore; non vi è una interazione a livello orizzontale e neppure a livello verticale che coinvolga i dipendenti che sono coordinati dal valutato, nonostante che in molte imprese siano stati adottati processi produttivi organizzati in gruppi di lavoro. Inoltre, le rappresentanze sindacali hanno un qualche ruolo attivo soltanto nel 10% delle imprese in cui la valutazione è presente, ed ancor meno diffuso è il coinvolgimento di organismi paritetici di valutazione. Indubbiamente, soprattutto a livello di soggetti coinvolti, sembra prevalere una rigida logica gerarchica.

Questi risultati sottolineano ancora una volta il ruolo preponderante delle direzioni d'azienda. Tuttavia, essi mettono in luce anche una interazione diretta a livello di procedure tra soggetti addetti alla valutazione e soggetti valutati, che non emerge invece nei confronti delle rappresentanze. La valutazione assume i connotati individuali di un ambito organizzativo che richiede conoscenza specifica delle procedure di lavoro e nel quale quindi l'interazione diretta tra direzione e dipendenti costituisce la soluzione più immediata e l'alternativa più semplice all'intervento unilaterale della direzione. Tuttavia, i limiti di tali procedure sono evidenti nelle imprese che introducono innovazioni organizzative ed intraprendono un percorso di *partnership* nell'organizzazione del lavoro, mentre meno rilevanti sono per imprese

¹⁵ Solo nel 17% delle imprese le procedure vengono negoziate con le rappresentanze sindacali, e solo nel 0,93% dei casi compare l'intervento di commissioni paritetiche.

più tradizionali.

Anche sul terreno della *trasparenza* della valutazione emergono limiti significativi: essa viene spesso affidata esclusivamente alle informazioni fornite sul risultato finale (58% dei casi)¹⁶. Quindi, sembrano essere le informazioni sui risultati della valutazione a costituire il canale di interazione principale tra la direzione e i dipendenti, mentre un maggiore coinvolgimento dei soggetti interessati rimane ancora un fenomeno limitato.

Sulla base delle risposte fornite dalle rappresentanze sindacali si ricava una seconda lettura circa le modalità della valutazione formale, approfondendo, in modo analogo a quanto fatto per le direzioni, aspetti quali i soggetti coinvolti nella valutazione, le procedure della valutazione e la trasparenza della valutazione. Le due prospettive sono alquanto coerenti tra loro.

Per quel che riguarda i *soggetti coinvolti nella valutazione*, risulta che essi sono principalmente i superiori gerarchici e la direzione del personale (rispettivamente nel 48% e nel 42% dei casi)¹⁷.

Le *procedure della valutazione* sono molto spesso gestite direttamente dall'impresa (nel 50% dei casi), ovvero negoziate con le organizzazioni sindacali e/o di rappresentanza dei lavoratori (nel 41% dei casi)¹⁸. In questo ambito, quindi, a differenza di quanto era emerso dalle valutazioni delle direzioni intervistate, le rappresentanze individuano un *maggiore* ruolo *da loro* svolto nelle procedure di valutazione, ed al contempo un *minor* ruolo svolto dal *soggetto valutato*.

La *trasparenza della valutazione* è molto spesso affidata ad informazioni sui risultati finali (nel 61% dei casi). Altre procedure per la trasparenza della valutazione, quali l'aggiornamento costante sulle valutazioni ricevute e la conoscenza dei soggetti valutatori sono rilevate solo in circa un quarto delle imprese¹⁹.

Nel complesso quindi anche nella prospettiva delle rappresentanze emergono notevoli limiti di *partecipazione diretta* ed *indiretta* nei sistemi di valutazione formale dei dipendenti, i quali appaiono governati generalmente dal management con relazioni piuttosto unidirezionali.

1.2 Presenza di bonus o incentivi individuali

Istituti di incentivazione individuale di tipo economico sono uno dei sistemi di pagamento più noti e studiati che si affiancano al salario da contratto collettivo nazionale e al salario aziendale negoziato. Nella letteratura essi vengono usualmente visti come tipici meccanismi incentivanti volti a remunerare il dipendente sulla base dei risultati raggiunti a livello individuale, di solito a prescindere dai risultati di colleghi e di gruppi di colleghi, ma non indipendentemente dai risultati dell'impresa nel suo complesso.

La pratica di incentivare i dipendenti con bonus e incentivi economici è ampiamente praticata e può essere spiegata, ad esempio, sulla base dello schema teorico principale-agente. Le inefficienze che nascono dalla presenza di asimmetrie informative e di interessi contrastanti vengono limitate con soluzioni di *second best* che consistono proprio nell'incentivare l'agente al fine di farlo allineare il più possibile agli obiettivi del principale (Prendergast, 1999).

Tale pratica appare molto diffusa anche nelle imprese della provincia di Reggio Emilia. Nel complesso essa è presente in quasi il 75% delle imprese²⁰ e la percentuale di dipendenti coinvolti è stretta-

¹⁶ In un gruppo di imprese più ristretto (37% circa) il valutato viene costantemente aggiornato sulle valutazioni ricevute, mentre solo nel 22% delle imprese il valutato conosce i soggetti valutatori.

¹⁷ Anche le rappresentanze sindacali ed i soggetti coordinati dal valutato assieme ai superiori gerarchici hanno una certa importanza, essendo presenti in circa un quarto dei casi. Al contrario, gli organismi paritetici di consultazione hanno una diffusione limitata (inferiore al 10%).

¹⁸ I casi di determinazione congiunta in modalità individuale interagendo con il valutatore vengono rilevati nel 17% delle imprese, mentre i casi di determinazione congiunta in modalità collettiva con organismi paritetici sono poco diffusi e vengono rilevati in meno del 10% delle imprese.

¹⁹ Le procedure rimanenti (per esempio, per valutazioni non continue, il dipendente valutato conosce il periodo in cui è soggetto a valutazione) hanno una rilevanza marginale. Si rileva inoltre che qualche tipo di informazione sui risultati della valutazione viene fornita in quasi tutte le imprese.

²⁰ Disaggregando questo dato complessivo per inquadramento, si riscontrano forme di incentivo economico individuale nell'85% delle imprese per quel che riguarda dirigenti, quadri e impiegati. Queste percentuali scendono al 60% per gli operai

mente connessa al livello di inquadramento²¹.

La definizione di obiettivi per la determinazione del premio può realizzarsi su base discrezionale da parte della direzione e dei superiori gerarchici rispetto al soggetto valutato, ovvero sulla base di obiettivi definiti a priori. Dall'indagine emerge che i bonus e gli incentivi individuali vengono calcolati in modo del tutto discrezionale in circa un quarto delle imprese, mentre nei tre quarti restanti si definiscono obiettivi da raggiungere.

In questo ultimo caso, gli obiettivi che compaiono più spesso sono quelli di carattere collettivo, benché essi servano a calcolare bonus individuali. Così la produttività aziendale e il fatturato vengono adottati in più del 70% delle imprese, i profitti nel 47% ed il costo del lavoro nel 21%. Obiettivi meno generali sono rappresentati dalla qualità del prodotto, diffuso nel 63%, e l'assenteismo (17%).

Infine, un ulteriore strumento di distribuzione della redditività dell'impresa è rappresentato dalla partecipazione finanziaria mediante azioni e/o obbligazioni, *stock options*, etc. Questo è certo uno strumento relativamente nuovo per il nostro paese; da poco tempo chi lo adotta si avvantaggia di alcuni benefici fiscali. La sua diffusione è però del tutto marginale²².

Dopo aver introdotto e descritto i risultati principali concernenti sia la presenza di bonus e incentivi individuali, sia la valutazione formale dei dipendenti, può essere interessante indagare le connessioni tra queste due pratiche (App.a, tab.4). In effetti, la pratica della valutazione formale e quella degli incentivi individuali sono spesso presenti assieme e possono essere caratterizzate da un grado elevato di complementarità a livello organizzativo e gestionale. Anche per questo motivo sono tra le pratiche più studiate dalla letteratura sulla gestione delle risorse umane, tanto a livello teorico quanto empirico.

Dalle risposte fornite dalle direzioni aziendali interpellate emerge un legame significativo tra presenza di incentivi e bonus individuali e adozione di metodi di valutazione formale (App.a, tab.4).

La percentuale di lavoratori coinvolti nella valutazione formale è positivamente correlata con la percentuale di lavoratori coinvolti nella distribuzione di incentivi e bonus oltre che con la partecipazione finanziaria dei lavoratori (che, tuttavia, come è stato rilevato, risulta un pratica poco diffusa). La presenza di incentivi e bonus individuali è anche connessa positivamente con le motivazioni dell'introduzione della valutazione formale, soprattutto con quelle di tipo organizzativo e con quelle legate all'incentivazione. Al contempo, la distribuzione discrezionale di incentivi individuali risulta negativamente connessa sia con la presenza della valutazione formale, sia con il complesso delle motivazioni che hanno portato alla sua introduzione.

Nel complesso emerge quindi una conferma della complementarità tra le due pratiche organizzative, in particolare se bonus ed incentivi non sono erogati in modo discrezionale²³.

Avendo individuato una complementarità tra pratiche di valutazione formale e presenza di bonus/incentivi, ci sembra rilevante verificare se analoga complementarità emerga tra il sistema complessivo di incentivazione individuale e valutazione formale, da un lato, e le pratiche innovative di gestione delle risorse umane e dell'organizzazione del lavoro, dall'altro. A tal fine è stato costruito un indice sintetico²⁴ che cattura la presenza e l'intensità dei sistemi di incentivazione individuale, in base alle seguenti pratiche: a) presenza della valutazione formale dei dipendenti; b) quota di dipendenti coinvolti nelle valutazioni; c) presenza di incentivi/bonus; d) quota di dipendenti coinvolti nel sistema degli incentivi monetari; e) presenza di schemi di partecipazione finanziaria (azioni e/o obbligazioni) dei dipen-

specializzati ed al 36% per gli operai comuni (App.a, tab.7).

²¹ Infatti, a fronte di una media complessiva del 44%, nel caso dei dirigenti si raggiunge un livello di coinvolgimento del 76,6%. Tale livello decresce fino a raggiungere il 17,5% nel caso degli operai comuni (App.a, tab.7).

²² Nonostante tali incentivi, esso rimane comunque un istituto pressoché assente nelle imprese indagate: solo nell'1,5% dei casi si dichiara di farne uso e solo nel 2,5% vi è una qualche intenzione ad introdurlo nell'immediato.

²³ Vi sono alcune relazioni tra presenza di incentivi e bonus individuali e caratteristiche generali delle imprese che risultano significative (App.a, tab.5). Tra queste si registra quella tra dimensione e tipologia d'impresa, da un lato, e presenza di incentivi individuali e partecipazione finanziaria dei dipendenti, dall'altro. L'incentivazione individuale risulta negativamente connessa con il decentramento produttivo sotto forma di sub-fornitura. In questo caso, si può ipotizzare una certa sostituibilità tra flessibilità del costo del lavoro interna all'azienda e adozione di pratiche di sub-fornitura. In effetti, i coefficienti risultano significativi nel caso della sub-fornitura commissionata a terzi. (App.a, tab.6).

²⁴ Variabile nell'intervallo 0-1.

denti. Le imprese sono state distinte in due gruppi a seconda che evidenzino un valore di tale indice inferiore o superiore alla media complessiva, e sono stati quindi individuati per ciascun gruppo i valori degli indici sintetici relativi a varie pratiche di gestione delle risorse umane e di organizzazione del lavoro.

Dall'analisi emerge in modo robusto che gran parte di tali pratiche risulta adottata maggiormente nelle imprese in cui si impiegano diffusamente i sistemi di valutazione/incentivazione (tab.3). Non solo poche sono le pratiche che fanno eccezione rispetto a questa regola, ma ciò che è significativo è l'evidenza secondo la quale lo scostamento maggiore nella diffusione si riscontra per pratiche che presuppongono o implicano un maggior coinvolgimento dei dipendenti sul piano operativo ed organizzativo. Al contempo, si nota che le imprese che adottano maggiormente i sistemi di valutazione/incentivazione associano a ciò un sistema di relazioni industriali dedito in misura superiore al confronto tra le parti, ed hanno anche presentato negli anni 1998-2001 performance di redditività superiori alla media.

Tab.3: Valutazione formale dipendenti e premi individuali vs. pratiche organizzative (indici sintetici)

Indici sintetici di pratiche organizzative, innovazioni e performance	per indice di valutazione formale e premi	
	< media	> media
Assunzioni motivazione funzionale	0,316	0,309
Percorsi di carriere non automatici	0,838	0,858
Uscite di personale motivazione funzionale	0,254	0,239
Flessibilità relazioni di lavoro	0,316	0,316
Flessibilità del lavoro	0,289	0,305
Modalità formazione	0,620	0,758
Presenza formazione	0,842	0,926
Contenuti formazione	0,171	0,260
Formazione (indice complessivo)	0,544	0,648
Pratiche organizzative innovativo (just in time, TQM, circoli di qualità, rotazione delle mansioni)	0,458	0,570
INNO 3	0,398	0,549
INNO 4	0,332	0,497
INNO 5	0,274	0,460
Consultazione dipendenti, individuale, in pratiche lavorative	0,215	0,365
Consultazione dipendenti, di gruppo, in pratiche lavorative	0,149	0,260
Delega dipendenti, individuale, in pratiche lavorative	0,144	0,327
Delega dipendenti, di gruppo, in pratiche lavorative	0,269	0,340
Consultazione e delega dipendenti, in pratiche lavorative	0,194	0,323
Comportamento direzione vs. dipendenti	0,348	0,368
Pratiche di coinvolgimento dei dipendenti ad opera della direzione	0,322	0,374
Presenza MRP	0,693	0,745
Relazioni industriali	0,298	0,354
Redditività impresa 1998-2001	0,224	0,340

1.3 Presenza di incentivi a partire dal 1998, con e senza negoziazione

Al fine di arricchire l'analisi sulla diffusione di forme di incentivazione di tipo individuale e collettivo presentiamo alcuni risultati che emergono dalle interviste condotte alle rappresentanze sindacali. A queste è stato proposto uno specifico quesito riguardante la diffusione di forme di incentivazione, distinguendo tra quelle che sono negoziate e quelle che vengono introdotte in modo unilaterale dalle direzioni aziendali.

In base alle risposte fornite si ricava che le forme di incentivazione più diffuse nelle imprese indagate sono i percorsi di carriera (passaggi di qualifica) (70% delle imprese), gli incentivi economici collettivi (salario variabile negoziato tra direzione e rappresentanze) (64% circa) e gli incentivi economici individuali (salario variabile concordato direttamente tra direzione e lavoratori) (56% circa) (App.b,

tab.2)²⁵.

La diffusione delle precedenti forme è stata realizzata non sempre mediante procedure di confronto e di negoziazione con le rappresentanze sindacali. Costituisce un risultato atteso il fatto che gli incentivi economici collettivi siano nella generalità delle imprese negoziati con le rappresentanze (nel 96% delle imprese), trattandosi infatti dell'introduzione e/o gestione del salario variabile previsto dall'accordo del luglio 1993. Per tutte le altre forme di incentivazione la negoziazione è molto meno pervasiva²⁶.

Gli indici sintetici²⁷ di presenza/assenza delle varie forme di incentivazione e di diffusione della negoziazione sono pari rispettivamente a 0,404 e 0,538, segnalando così una notevole diffusione delle varie forme di incentivazione. Nei casi in cui l'incentivazione è presente, la negoziazione costituisce una modalità piuttosto significativa. Inoltre, distinguendo per dimensione d'impresa, si nota che mentre il ricorso a forme di incentivazione è chiaramente funzione crescente della dimensione, ed è tipico delle imprese con oltre 499 addetti, la diffusione di procedure negoziate è ampiamente presente tanto nelle piccole e medio-piccole imprese quanto nelle grandi.

1.4 Una valutazione di sintesi

Ai fini di una prima valutazione circa la diffusione delle pratiche di valutazione e premi individuali ci preme segnalare tre aspetti.

Innanzitutto, emerge una carenza nella percezione delle rappresentanze circa la diffusione di meccanismi formali di valutazione. Esse sono poco informate sui processi di valutazione che coinvolgono in particolare dirigenti e quadri. D'altronde, sono proprio tali inquadramenti a far registrare la diffusione maggiore di processi valutativi formalizzati. Questi due fattori portano ad una sottostima da parte delle rappresentanze della diffusione del fenomeno dei sistemi di valutazione. Tale sottostima si estende però in parte anche alla valutazione per le fasce impiegate ed operaie.

Un secondo aspetto da rilevare è le pratiche di valutazione possono essere ascritte tra gli strumenti appartenenti alla categoria definita, con terminologia anglosassone, *hard human resource management*, nella misura in cui esse assumono funzioni di incentivazione e controllo. Col termine *hard* si intende un meccanismo di gestione delle risorse umane basato su aspetti quantitativi (es. *headcount resource*), strettamente legato agli interessi strategici dell'impresa coerente con una concezione di risorsa umana come input produttivo. La specificazione *soft human resource management*, invece, si riferisce ad una modalità di gestione delle risorse umane rivolta all'utilizzo delle competenze individuali, orientata al dipendente ed alla creazione di flessibilità e di sistemi di lavoro ad elevato *commitment* (Truss-Gratton-HopeHailey, 1997). Questa modalità sembra meno diffusa nelle imprese indagate, almeno con riferimento ai sistemi di valutazione. Solo in contesti maggiormente dinamici ed innovativi in cui un ruolo chiave è giocato dalle risorse umane e dalle loro capacità, i sistemi di valutazione formale possono configurarsi come meccanismi di individuazione dei bisogni di formazione e di sviluppo delle competenze dei lavoratori.

Infine, come ci si poteva attendere, le pratiche incentivanti ed i sistemi di valutazione mostrano complementarità nei loro *patterns* di diffusione. A tale proposito un elemento che risulta rilevante per la determinazione della complementarità è la consultazione e negoziazione delle pratiche incentivanti, mentre se esse sono erogate in modo discrezionale la natura complementare è meno diffuso. A contem-

²⁵ Altre forme di incentivazione, quali la possibilità di partecipare ad aggiornamenti, seminari, giornate di studio, oppure forme di incentivo individuale non monetario sotto forma di *fringe benefits*, infine, la previdenza integrativa, sono meno diffuse, ma comunque presenti in una percentuale di imprese compresa tra il 20% e il 30%. L'unica forma di incentivazione ad avere una diffusione marginale sono le forme di partecipazione agli utili (presenti solo nel 5% delle imprese).

²⁶ Essa è comunque presente per alcune modalità: ad esempio, la previdenza integrativa ed i percorsi di carriera sono negoziati rispettivamente nel 62% e nel 54% delle imprese. Significativa appare la estesa negoziazione sui percorsi di carriera, che costituisce una delle forme di incentivazione più diffuse. Per tutte le altre forme di incentivazione di tipo individuale la negoziazione è presente in una percentuale minoritaria di imprese, ma non certo irrilevante (compresa tra il 20% e il 30%). Ad esempio si nota che anche per gli incentivi economici individuali il confronto negoziale con le rappresentanze caratterizza 1/3 delle imprese in cui tale forma viene adottata.

²⁷ Variabili nell'intervallo 0-1.

po, le imprese che adottano tali meccanismi valutativi sono caratterizzate da una macrostruttura con minore intensità gerarchica e da una maggiore diffusione di divisioni formali preposte alla gestione del personale. Inoltre, le complementarietà si estendono ad un insieme di pratiche innovative nell'organizzazione del lavoro volte al coinvolgimento dei dipendenti. Si riafferma quindi un modello di adozione per *cluster* delle innovazioni organizzative.

2. Retribuzioni variabili collettive

Gli schemi di retribuzione variabile collettiva non rispondono interamente alla stessa logica che sottostà alla introduzione degli schemi di incentivazione individuali, e non possono essere inquadrati, a livello teorico, all'interno dello schema principale-agente. Ciò per molteplici ragioni. Anzitutto in quanto la loro diffusione è il risultato di un *percorso di concertazione tra le parti sociali* sancito dal noto accordo del luglio 1993. In secondo luogo in quanto con quell'accordo si individua nel premio di risultato una modalità di aumenti retributivi legati alle performance delle imprese in un contesto di *partecipazione dei dipendenti e delle loro rappresentanze ai processi decisionali delle imprese*, partecipazione che deve disegnare la natura stessa del premio. In terzo luogo in quanto il meccanismo di variabilità tipico dei premi individuali, e quindi il carattere di reversibilità, non può essere previsto indipendentemente dalla *natura aggiuntiva e non sostitutiva* del premio rispetto alla quota del salario aziendale. In quarto luogo in quanto il premio, costituendo una *modalità negoziata di aumento delle retribuzioni del dipendente*, si afferma come *istituto distributivo* del valore creato nell'impresa. In quinto luogo, in quanto il legame tra retribuzione e performance non è esclusivo rispetto al legame tra *retribuzione e gestione delle risorse umane volto allo sviluppo delle competenze* dei dipendenti, disegnando le modalità del premio sui comportamenti dei gruppi piuttosto che sugli esiti produttivi dei singoli.

La letteratura individua differenti ed anche contrastanti motivazioni principali alla base dell'introduzione delle retribuzioni variabili collettive. Esse sono la suddivisione del rischio d'impresa tra proprietari e lavoratori con la riduzione della quota fissa della retribuzione a vantaggio di quella variabile, la suddivisione delle quasi rendite tra proprietari e lavoratori, la capacità di pagare dell'impresa in termini di redditività e produttività, l'incentivazione dello sforzo lavorativo da parte dei lavoratori, la partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali dell'impresa, lo sviluppo delle competenze dei lavoratori e l'adozione di *best work practices* (Aoki, 1984; Leoni, 1999; Mancinelli-Pini, 2000; Mancinelli, 2002; Crudeli, 2001).

La diffusione dei premi collettivi nelle imprese industriali con almeno 50 addetti di Reggio Emilia è molto estesa. Anche per questa ragione è interessante valutare natura e caratteristiche dei premi introdotti. L'analisi che viene condotta in questo paragrafo si basa su una serie di identici quesiti che sono stati posti sia alle direzioni aziendali sia alle rappresentanze sindacali. Il confronto tra le valutazioni delle due parti sociali fornisce utili indicazioni su come i premi variabili sono percepiti e sugli elementi di criticità presenti.

Nelle imprese con intervistata alle direzioni, la presenza di schemi retributivi variabili collettivi viene rilevata nel 71,4% dei casi (App.a, tab.10), mentre tale percentuale è pari al 77,4% nelle 181 imprese in cui sono state intervistate le rappresentanze (App.b, tab.3)²⁸. La grande maggioranza di accordi firmati sul premio si colloca a metà o poco più degli anni novanta²⁹.

Va rilevato che la presenza di meccanismi retributivi premianti non risulta connessa né con la pre-

²⁸ La più alta percentuale per le rappresentanze rispetto a quella delle direzioni (77% vs. 71%) dipende unicamente dal fatto che tra le 199 imprese con direzioni intervistate vi sono anche quelle ove sono assenti le rappresentanze per cui in queste i premi variabili collettivi non sono stati introdotti secondo quanto stabilito dall'accordo del luglio 1993.

²⁹ Per le direzioni l'introduzione risale normalmente alla metà degli anni '90, tra il 1994 e il 2000. Pochi accordi di *introduzione* del premio di risultato vengono sottoscritti prima e dopo questi anni (11 prima del 1994 e 9 dopo il 2000), complessivamente per il 16% circa delle imprese con premio (App.a, tab.11). La frequenza più elevata (moda) si riscontra nel 1998 (29 casi), mentre media e mediana sono 1997. Sembra di poter affermare che i casi di introduzione del premio si distribuiscono in modo normale con un picco verso la metà degli anni '90.

Per le rappresentanze la media è circa il 1997, e la moda corrisponde all'anno 1998

senza della valutazione formale dei dipendenti, né con le motivazioni che hanno portato alla introduzione della valutazione formale (se non debolmente con le motivazioni relative al mix di incentivi e con quelle legate ai premi economici), né infine con la presenza di bonus e incentivi individuali (App.a, tab.4). La *presenza* del premio di risultato sembra rispondere a logiche diverse rispetto alle pratiche organizzative e incentivanti precedentemente analizzate. Si può ipotizzare la presenza di una vera e propria logica o filosofia differente alla base dell'introduzione del salario variabile. Mentre le precedenti pratiche organizzative risponderebbero prevalentemente ad una logica *management oriented* e rientrerebbero a pieno titolo nella tradizione delle pratiche di gestione delle risorse umane, il premio di risultato, che è sempre una pratica contrattata tra direzioni aziendali e rappresentanze sindacali, risponderebbe ad una logica *industrial relations oriented*. Nel primo caso il ruolo di leadership delle direzioni d'azienda è inequivocabile, mentre nel secondo caso si assisterebbe ad una interazione nella quale le rappresentanze sindacali e i dipendenti possono giocare un ruolo propositivo, senza comunque negare le prerogative delle direzioni d'impresa.

In aggiunta, a conferma di quanto affermato, la presenza del premio di risultato non è neppure legata alle varie caratteristiche delle imprese, se non con la tipologia e con la dimensione aziendale, sia a livello d'impresa sia a livello di unità locale (App.a, tab.5). Anche il legame tra presenza del premio di risultato ed indicatori di performance registrati sul periodo 1998-2001 sono deboli; la presenza del salario variabile risulta negativamente associata solo alle performance in termini di occupazione (App.a, tab.6).

A parere delle direzioni aziendali, nelle 57 imprese in cui gli schemi retributivi collettivi non sono stati introdotti (28,6% delle 199 imprese), le tre motivazioni principali della mancata introduzione sono: la mancanza di interesse da parte della direzione, che non reputava il salario variabile uno strumento idoneo per accrescere l'efficienza del processo produttivo (nel 43% dei casi); la preferenza della direzione all'utilizzo di altri strumenti di incentivazione dei dipendenti (38,2% dei casi); il mancato raggiungimento di un accordo tra direzione e rappresentanze (18% dei casi) (App.a, tab.10). Gli intervistati quindi attribuiscono nel complesso alla direzione dell'impresa la responsabilità della mancata introduzione dei premi collettivi ed al fallimento della negoziazione solo un quinto dei casi di non introduzione.

Anche a parere delle rappresentanze, nei 41 casi in cui le retribuzioni variabili non sono state introdotte (22,6% delle 181 imprese), la motivazione principale va ricercata nella decisione della direzione, che non reputava il salario variabile uno strumento idoneo per accrescere l'efficienza dei lavoratori (nel 44% dei casi)³⁰.

Il confronto tra valutazioni delle direzioni e delle rappresentanze circa la mancata introduzione dei premi variabili collettivi evidenzia così una forte analogia ed individua nel comportamento della direzione il principale ostacolo alla loro diffusione.

2.1 Introduzione e rinnovo dei meccanismi retributivi premianti: una analisi circa le motivazioni dichiarate

L'indagine sulle motivazioni dell'introduzione del premio di risultato permette di accrescere la conoscenza circa le loro caratteristiche e gli obiettivi che le parti si proponevano di perseguire nel momento della adozione (App.a, tab.12.1; App.b, tab.4.1)³¹.

Le motivazioni sono state raggruppate in sette sottoinsiemi: (1) *organizzative*; (2) *incentivazione ed efficienza*; (3) *relazioni sindacali*; (4) *distributive*; (5) *riduzione dei costi*; (6) *vantaggio fiscale*; (7) *performance produttiva e competitività dell'impresa*.

³⁰ Tutte le altre motivazioni per la mancata introduzione, già indicate nell'analisi delle risposte della direzione aziendale, sono state rilevate in una percentuale di imprese compresa tra il 15% e il 20%. L'unica motivazione ad avere una diffusione marginale (inferiore al 5%) riguarda i costi di contrattazione/gestione dell'accordo sul salario variabile, ritenuti eccessivamente elevati rispetto ai benefici attesi (App.b, tab.3).

³¹ Da notare che, per le direzioni, in quasi tutte le imprese (97%) le direzioni aziendali ritengono che nella fase di introduzione del premio vi era la loro massima disponibilità a fornire alle organizzazioni sindacali adeguate informazioni sullo stato e prospettive dell'impresa. Anche le rappresentanze ritengono generalmente (nel 94% delle imprese) che nella fase di introduzione del premio vi sia stata la massima disponibilità delle direzioni a fornire alle organizzazioni sindacali adeguate informazioni su stato e prospettive dell'impresa.

A parere delle direzioni, le *motivazioni* più importanti sono quelle di performance produttiva e di competitività (7), presenti in più del 70% delle imprese, ma anche le motivazioni organizzative (1), quelle legate alle relazioni sindacali (3), all'incentivazione e all'efficienza (2) hanno un netto rilievo (presenti in più del 60% delle imprese) (App.a, tab.12.2)³²⁻³³⁻³⁴.

Gli indici sintetici³⁵ corrispondenti ai gruppi di motivazioni confermano i precedenti risultati. Le motivazioni legate alla performance produttiva e alla competitività risultano in modo netto le più importanti (0,53), le relazioni sindacali appaiono come la seconda motivazione fondamentale (0,41), mentre le altre sono meno importanti, anche se tra queste ultime si nota una significativa eterogeneità³⁶.

Nel complesso emerge quindi che fattori di mercato e di efficienza produttiva hanno un peso notevole tra i motivi che hanno indotto ad introdurre i premi collettivi variabili; al contempo emerge anche un ruolo significativo delle relazioni sindacali, con le richieste delle rappresentanze di introdurre il salario per obiettivi. Ragioni riconducibili al modello organizzativo ed alla gestione delle risorse umane sono pure presenti, ma in termini relativi non hanno un peso differente da quello del vantaggio fiscale. L'aspetto distributivo è quello ritenuto meno rilevante per la direzione.

L'analisi delle risposte fornite dalle rappresentanze sindacali sulle *motivazioni* alla base dell'introduzione del premio di risultato conduce a risultati in parte diversi, benché non contrastanti, rispetto alle risposte delle direzioni aziendali (App.b, tab.4.1).

Adottando i 7 sottoinsiemi di motivazioni già indicati, si nota che le tipologie motivazionali più diffuse sono quelle connesse alle relazioni sindacali (3) (presenti nel 78% delle imprese) e quelle di tipo organizzativo (1) (presenti nel 60% delle imprese). Le motivazioni connesse alla performance produttiva e alla competitività (7) sono presenti in circa metà delle imprese, mentre tutte le altre motivazioni vengono rilevate in meno del 30% delle imprese³⁷ (App.b, tab.4.2).

³² Le motivazioni legate alla riduzione dei costi (5) assumono un rilievo minore, essendo presenti solo nel 41% delle imprese. Ancor più ridotto è il peso della motivazione fiscale (6: 21%) e di quella distributiva (4: 12%).

³³ In particolare, emerge che le motivazioni più rilevanti alla base dell'introduzione del premio di risultato espresse dalle direzioni sono state: a) il premio era prevista dal protocollo del 23 luglio 1993 (50% circa delle imprese); b) accrescimento della produttività aziendale (59,1%); c) aumento della partecipazione e della collaborazione tra lavoratori e impresa (54,2%); d) miglioramento della competitività dell'impresa (47,1%); e) accrescimento della produttività individuale dei lavoratori (43%). Altre motivazioni di rilievo (presenti tra il 20% ed il 30% circa delle imprese) sono state: f) richiesto dalle rappresentanze dei dipendenti (32,4%); g) accrescimento della produttività di gruppo dei lavoratori (27,5%); h) riduzione dell'assenteismo (21,8%); i) rendere più flessibile il costo del lavoro (17,6%); l) migliorare la gestione dell'organizzazione del lavoro (17,6%); m) convenienza fiscale (21,1%).

³⁴ Per quasi tutte le direzioni intervistate (95,7%), le motivazioni che furono alla base dell'introduzione del premio di risultato sono valide tuttora. Nei pochi casi in cui le motivazioni che portarono all'introduzione del premio sono cambiate, quelle valide al presente sono il miglioramento della competitività dell'impresa, l'accrescimento della produttività individuale e di gruppo dei lavoratori, oltre che della produttività aziendale, il miglioramento della gestione dell'organizzazione del lavoro, la convenienza fiscale e il fatto che la permanenza del premio venga richiesta dalle rappresentanze sindacali.

Anche per le rappresentanze le motivazioni sottostanti alla decisione di introduzione siano valide tuttora (89,3%). Nei pochi casi in cui le motivazioni che portarono all'introduzione del premio sono cambiate, quelle valide al presente sono principalmente riconducibili al fatto che il salario variabile è richiesto dall'accordo del luglio 1993, a cui seguono per rilevanza altre motivazioni: miglioramento della competitività dell'impresa, convenienza fiscale, accrescimento della partecipazione e collaborazione tra lavoratori e impresa, aumento della produttività aziendale, miglioramento della gestione dell'organizzazione del lavoro, perché richiesto dalla direzione, flessibilizzare il costo del lavoro, ecc. (App.b, tab.4.1).

³⁵ Variabili nell'intervallo 0-1. Tali indici sono calcolati non in base alla presenza/assenza dei vari gruppi di motivazioni, ma come media della presenza delle singole motivazioni suddivise per quelle di ogni gruppo al fine di tener conto della numerosità delle possibili motivazioni che costituiscono ciascun sottoinsieme.

³⁶ Alle motivazioni legate all'incentivazione e all'efficienza corrisponde un indice pari a 0,31, le motivazioni organizzative e quelle legate al vantaggio fiscale raggiungono valori vicini a 0,2, per le riduzioni dei costi l'indice è 0,15, infine quelle distributive sono quasi assenti (indice 0,07).

³⁷ In particolare, le principali motivazioni per l'introduzione del premio di risultato secondo le rappresentanze sindacali, a parte il fatto che esso è previsto dal protocollo d'intesa del luglio 1993 (73,5% delle imprese) sono: a) accrescimento della partecipazione e collaborazione tra lavoratori e impresa (45% delle imprese); b) accrescimento della produttività aziendale (36%); c) miglioramento della competitività dell'impresa (32%)

Tra le altre motivazioni meno segnalate, ma comunque diffuse, rientrano: d) accrescimento della produttività individuale dei lavoratori (25%); e) miglioramento della gestione dell'organizzazione del lavoro (26%); f) riconoscimento del livello e/o

Gli indici sintetici³⁸ corrispondenti alle varie motivazioni mettono in evidenza non solo la diffusione, ma anche l'intensità della presenza delle varie motivazioni. I valori più elevati vengono raggiunti per le relazioni sindacali (0,46) e per le performance produttive e di competitività (0,34) (App.b, tab.4.2)³⁹.

Il confronto tra le due prospettive evidenzia così che per quanto concerne le motivazioni alla base dell'introduzione del salario variabile le opinioni delle due parti sociali non sono molto distanti tra loro. Per entrambe le principali motivazioni che hanno indotto l'adozione di questo nuovo istituto retributivo sono riconducibili alle relazioni sindacali ed alla performance produttiva dell'impresa, che risultano però non nel medesimo ordine per direzioni e rappresentanze. Da notare inoltre che le motivazioni organizzative e quelle distributive non sono ritenute per entrambe le parti tra quelle più rilevanti. Come è già stato segnalato, tali motivazioni vengono confermate anche successivamente alla introduzione del premio, cioè nella fase del suo rinnovo. Tale persistenza delle motivazioni ci sembra significativo anche perché la numerosità delle imprese che hanno rinnovato almeno una volta l'accordo sul premio di risultato è elevata (60% circa) (App.a, tab.14; App.b, tab.5)⁴⁰.

2.2 Gestione del premio di risultato

La rilevanza della gestione del premio di risultato deriva dal fatto che a seconda degli indirizzi adottati nella pratica è possibile comprendere se vi sia una effettiva volontà di migliorare l'efficienza, la competitività e il clima partecipativo dell'impresa, ovvero se gli obiettivi delle parti sociali siano di tipo diverso, ad esempio usufruire degli incentivi fiscali, ovvero rendere più flessibile la remunerazione del lavoro introducendo incrementi salariali variabili e reversibili. Al contempo è nella fase di gestione del premio che le valutazioni e gli obiettivi effettivi delle differenti parti sociali possono divergere tra loro. Un confronto tra le due prospettive è quindi alquanto rilevante anche per le indicazioni che possono emergere su come il meccanismo del premio potrà mutare in futuro.

Una prima indicazione è costituita dal fatto che per le direzioni aziendali nel 72,5% dei casi l'indicatore al quale è collegato il premio prevede un livello minimo il cui raggiungimento è pressoché garantito, per cui ai dipendenti viene sicuramente erogata almeno tale quota del premio (App.a, tab.16). Questo risultato potrebbe indicare che, in effetti, la variabilità del premio di risultato nelle imprese di Reggio Emilia è più limitata rispetto a quanto potrebbe risultare dall'esame degli accordi sottoscritti. Pur escludendo che la variabilità del premio sia spesso assente e che quindi il premio venga a configurarsi come il risultato di un accordo tra le parti sociali tendente ad introdurre incrementi fissi, benché reversibili, non v'è dubbio sul fatto che l'esistenza di una quota minima garantita riduca lo spazio per una

dello sviluppo delle competenze dei dipendenti (23%).

Tutte le altre motivazioni vengono rilevate in meno del 20% dei casi, ed alcune di esse risultano del tutto marginali (ad esempio attrarre lavoratori qualificati nell'impresa e ridurre l'assenteismo).

³⁸ Variabili nell'intervallo 0-1.

³⁹ Gli aspetti organizzativi (0,21), quelli distributivi (0,17) e quelli legati all'incentivazione efficienza (0,16) mostrano valori bassi, ma non irrilevanti, mentre il vantaggio fiscale e la riduzione dei costi presentano valori inferiori a 0,1.

⁴⁰ Infatti, dalle risposte fornite emerge che l'accordo sul premio è stato già rinnovato almeno una volta nel 60% circa delle 199 imprese e nel 63% delle 181 imprese.

Per le 199 imprese, in caso di rinnovo del premio (86 imprese) si è trattato generalmente di un primo ed unico rinnovo (76 imprese), mentre i casi di secondo e terzo rinnovo sono meno frequenti (10 e 4 rispettivamente) (App.a, graff.2a-2c). In media il primo rinnovo è avvenuto nel 2000, mentre per le imprese che hanno rinnovato l'accordo due volte il secondo rinnovo è avvenuto nel 1999 e per quelle con tre rinnovi l'anno del terzo è il 2000.

A parere delle direzioni, per i mancati rinnovi (39% circa del totale delle imprese), la motivazione di gran lunga preponderante è che l'accordo sul premio non è ancora scaduto (nel 71,4% dei casi di non rinnovo). Unica altra motivazione indicata è che la direzione aziendale non ha raggiunto un accordo con le rappresentanze sindacali. Inoltre, nel 26% circa dei casi i rispondenti menzionano altre ragioni non elencate nel questionario, quali: a) in fase di rinnovo (80%); b) crisi aziendale (20%).

Per le 181 imprese con intervista alle rappresentanze sindacali risulta che oltre alle 88 imprese in cui si registra il primo rinnovo, in 12 imprese vi sono stati due rinnovi e in 5 imprese 3 rinnovi.

A parere delle rappresentanze, quando l'accordo sul premio non è stato rinnovato, il motivo principale è che esso non è ancora scaduto (nel 70% dei casi), mentre nel 28% dei casi è in fase di rinnovo. Soltanto nel 3,8% dei casi il premio non è stato rinnovato perché non si è raggiunto un accordo tra rappresentanze sindacali e direzione, dato che le rappresentanze avevano posizioni troppe diverse da quelle delle direzioni (App.b, tab.5). Non sussistono quindi opinioni divergenti tra direzioni e rappresentanze circa le ragioni dei mancati rinnovi.

applicazione integrale del protocollo del 1993. Secondo quest'ultimo il premio di risultato costituisce un elemento variabile della remunerazione del lavoro e il suo ammontare è da collegarsi a parametri che rappresentino obiettivi connessi alla produttività del lavoro, ai risultati economici dell'impresa, alla qualità dei prodotti, alla realizzazione di disegni organizzativi di tipo partecipativo.

La complessità del processo di definizione del salario variabile è testimoniata dal fatto che nel 36% delle imprese che hanno stipulato l'accordo, successivamente alla stipulazione e/o nella fase della gestione, il meccanismo del premio è stato modificato. Questo risultato può mettere in evidenza da un lato le difficoltà insite nel raggiungimento di un accordo tra direzione aziendale e rappresentanze sindacali, ma dall'altro lato potrebbe indicare la tendenza ad aggiustare ex post i meccanismi del premio nel caso di una marcata differenza tra risultati attesi e realizzati. Compare quindi un secondo canale attraverso il quale risulta possibile ridurre l'effettiva variabilità del premio, ad esempio attraverso la ridefinizione dei parametri ed indicatori a cui esso è ancorato.

E' comunque rilevante notare che nel 60% circa delle imprese che hanno introdotto modifiche nel sistema del premio i parametri e gli indicatori sono stati ritenuti non adeguati. Dopo una prima fase di sperimentazione, è anche probabile che le parti abbiano così voluto introdurre correttivi nei sistemi premianti per accrescerne l'efficacia. Solo una analisi approfondita degli accordi realizzati inizialmente e di quelli rinnovati consentirà di trovare conferma o smentita a queste ipotesi.

Un'altra motivazione alquanto ricorrente per la modifica del premio (presente in un quarto dei casi) è che le performance dell'impresa non sono state soddisfacenti, per cui il premio sarebbe stato zero o molto basso, e non si voleva creare un clima conflittuale o comunque di insoddisfazione tra lavoratori, organizzazioni sindacali e impresa. Molto rari sono invece i casi di modifiche indotti da performance dell'impresa superiori alle aspettative (9,8%). In generale è stato quindi realizzato un accordo di modifica del premio per consentire la distribuzione di una quota del salario anche in quelle situazioni in cui le performance dell'impresa avrebbero dato luogo a premi di ammontare modesto⁴¹.

La decisione di modificare il meccanismo del premio è stata assunta, di norma, dopo un confronto tra impresa e rappresentanze dei lavoratori, quindi in modo negoziato (nel 71% dei casi). Si nota perciò che nel complesso, l'iniziativa di modificare il meccanismo del premio è stata generalmente congiunta (86,3% dei casi), piuttosto che di parte⁴².

Inoltre, in un quarto dei casi in cui si è modificato il meccanismo premiante, è anche stato concesso un premio, ad esempio una *una tantum*, indipendentemente dalle modalità previste dall'accordo. Nel complesso, la concessione di una tantum non risulta estremamente diffusa e può testimoniare il fatto che, pur in presenza di modificazioni intervenute nei meccanismi che regolano il salario variabile, questi hanno teso di norma a ridefinirlo, senza sostituirlo con elementi retributivi alternativi. Da questo punto di vista si conferma l'interesse delle parti sociali verso i meccanismi retributivi premianti. Tuttavia, la presenza congiunta di quote di premio garantito (71%) e di una tantum (23,5% sul totale delle imprese che hanno modificato il premio e 8,5% sul totale delle imprese con premio) segnala che siamo in presenza di premi che dal punto di vista della effettiva variabilità presentano alcuni limiti⁴³.

I coefficienti di correlazione tra le motivazioni alla base dell'introduzione del premio di risultato e le modalità della sua gestione mettono in evidenza risultati alquanto deboli ed a volte incoerenti (App.a, tab.13). Le modalità della gestione del premio, quali ad esempio la presenza di un minimo garantito e la modifica del meccanismo del premio dopo l'introduzione, non appaiono associate a particolari motivazioni di introduzione del premio. Solo la modifica del premio presenta un qualche legame con la motivazione organizzativa e con quella di relazioni industriali, segnalando in entrambi i casi la necessità di non indurre una insoddisfazione nei dipendenti e nei rappresentanti proprio in quelle realtà nelle quali i

⁴¹ Bisogna aggiungere che in un quarto dei casi i rispondenti hanno indicato motivazioni supplementari rispetto a quelle elencate nel questionario, richiamando spesso situazioni di crisi aziendale.

⁴² A volte la decisione è stata presa con l'interesse dell'impresa e su pressioni delle rappresentanze sindacali, in altri casi ancora esclusivamente su pressioni delle rappresentanze dei lavoratori. Non sorprende quindi che l'indice (variabile nell'intervallo 0-1) delle iniziative congiunte sia molto più elevato di quello delle iniziative di parte (0,451 contro 0,085).

⁴³ Si noti tuttavia che solo nel 7,77% delle imprese si dichiara l'impiego di entrambe le modalità, rispetto ad un 92,23% ove si dichiara di impiegarne solo una.

premi sono stati adottati su richiesta sindacale o per migliorare la gestione delle risorse umane.

Più significativa è comunque l'evidenza relativa alla presenza di una tantum connessa alla gestione del premio: essa è molto spesso associata in modo negativo con quasi tutte le motivazioni di introduzione del premio ed anche con la disponibilità a fornire informazioni adeguate sull'impresa da parte della direzione. Inoltre non emerge un legame positivo tra presenza di un minimo garantito ed erogazione di una tantum collegata al premio, anzi le due modalità sembrano alternative.

Il ricorso alla una tantum può indicare una scarsa attenzione rivolta ai meccanismi di funzionamento del premio ovvero la volontà di sostituire il premio con incrementi salariali in cifra fissa: la presenza di una tantum è infatti associata a quelle situazioni nelle quali le performance dell'impresa sono risultate poco soddisfacenti ma anche a quelle in cui le stesse erano molto soddisfacenti.

Inoltre, i casi in cui la motivazione per la modifica del premio è costituita dall'inadeguatezza dei parametri sono spesso riscontrati nelle imprese dove più conta la motivazione "relazioni industriali" alla base dell'introduzione del premio e dove è previsto un livello minimo garantito del premio. Questo risultato potrebbe indicare che non si è prestata sufficiente attenzione ai parametri utilizzati nella fase sperimentale e si è inteso garantire la distribuzione di una quota aggiuntiva di salario, benché reversibile.

Le risposte da parte delle rappresentanze sindacali ai medesimi quesiti relativi alla gestione del premio forniscono un importante termine di confronto soprattutto su quegli aspetti che implicano una valutazione soggettiva da parte dell'intervistato.

Per i rappresentanti sindacali, nell'86,4% dei casi l'indicatore al quale è collegato il premio prevede un livello minimo il cui raggiungimento è pressoché garantito, per cui ai dipendenti viene certamente erogata una quota del premio. Tale percentuale molto elevata (superiore a quella derivante dalle interviste alle direzioni), mette nuovamente in evidenza le difficoltà legate all'implementazione di un premio realmente variabile sulla base dei parametri di competitività, di efficacia/efficienza, di partecipazione. La consapevolezza della limitata variabilità del premio non è quindi solo patrimonio delle direzioni aziendali, ma anche, e in modo ancor più marcato, delle rappresentanze sindacali.

Questo risultato indica che anche le rappresentanze sindacali considerano il premio non tanto come strumento di suddivisione del rischio tra lavoratori e impresa e di partecipazione dei lavoratori ai risultati dell'impresa. Altre sono le funzioni potenziali del premio, quali la suddivisione delle quasi rendite derivanti dall'attività dell'impresa, la flessibilizzazione del costo del lavoro con incrementi salariali che diventano solo in parte potenzialmente reversibili, la manifestazione della capacità di pagare da parte dell'impresa, od ancora funzioni di tipo distributivo del valore aggiunto e degli incrementi di produttività realizzati nel recente passato (per esempio salari di efficienza e di professionalità).

Il meccanismo del premio è stato modificato nella fase della sua gestione nel 39% delle imprese; quindi in una percentuale molto simile a quella espressa dalle direzioni aziendali. Le principali motivazioni alla base della modifica dei meccanismi del premio sono: a) parametri ed indicatori non adeguati (nel 58% dei casi); b) performance dell'impresa non soddisfacente, per cui il premio sarebbe stato zero o molto basso, e non si voleva creare un clima conflittuale o comunque di insoddisfazione tra lavoratori, organizzazione sindacale e impresa (nel 30,9% dei casi)⁴⁴.

Sembra quindi che anche per le rappresentanze il motivo principale di modifica degli accordi sia di tipo tecnico e quindi legato alle difficoltà di definizione di parametri e indicatori, anche se le motivazioni connesse ai risultati economici dell'impresa sono alquanto diffuse e mettono in evidenza una tensione intrinseca al funzionamento di questi meccanismi retributivi.

Nella grande maggioranza dei casi (87,3%), la decisione di modifica dell'accordo è stata assunta su iniziativa congiunta, mentre i casi di iniziativa unilaterale della direzione o delle rappresentanze sono marginali⁴⁵. Le nette prevalenze delle iniziative congiunte, di solito a livello negoziale, appare evidente.

⁴⁴ Una terza motivazione rappresentata da performance dell'impresa molto positiva, oltre le attese, per cui il premio aggiuntivo risponde all'esigenza di ridistribuire una maggiore redditività aziendale, è meno diffusa, benché presente nel 12,7% delle imprese. Infine, nel 18,2% dei casi gli intervistati indicano altri motivi della modifica dell'accordo riconducibili spesso a crisi aziendali.

⁴⁵ La decisione di modifica dopo un confronto tra impresa e rappresentanze dei lavoratori, quindi negoziata, è avvenuta nel 75% delle imprese, ovvero a seguito di pressioni delle rappresentanze, con l'interessamento dell'impresa nel 29%. In alcuni ca-

E' chiaro che iniziative unilaterali su temi a carattere prevalentemente negoziale sono difficili da condurre in porto e spesso non vengono intraprese data l'elevata probabilità di fallimento.

Infine, emerge dalle interviste alle rappresentanze anche la presenza di una tantum connessa alla modifica del meccanismo del premio, rilevata nel 18,2% delle imprese nelle quali vi sono state delle modifiche, e quindi solo nel 7% delle imprese con premio. Questo dato sembra indicare che le parti sociali, di norma, riescono a risolvere i problemi e le contraddizioni insite nella definizione dei parametri e nel calcolo del premio di risultato senza dover ricorrere a compromessi esterni al meccanismo del premio. Tuttavia, la notevole diffusione delle modifiche del meccanismo, e meno delle una tantum, conferma l'esistenza di importanti difficoltà e tensioni nella fase di gestione.

Le valutazioni espresse sia dalle direzioni che dalle rappresentanze sembrano quindi convergere sui seguenti aspetti:

1. la pratica di prevedere in modo anche implicito una quota garantita del premio indipendentemente dal valore assunto dagli indicatori è piuttosto diffusa e recepita nella fase negoziale;
2. benché il meccanismo del premio sia stato spesso oggetto di modifica nel corso della sua gestione, al fine di modificare parametri ed indicatori ritenuti insoddisfacenti, compensazioni esterne al meccanismo stesso, quali una tantum, non sono la norma;
3. la gestione del premio rivela la presenza di difficoltà di natura "tecnica" nella definizione degli indicatori e parametri più adeguati, difficoltà che nella generalità dei casi vengono affrontate in via negoziale;
4. fattori di natura distributiva e/o riguardanti la sfera delle relazioni industriali assumono un ruolo significativo nella fase della gestione del meccanismo premiante, a volte anche indipendentemente dalle motivazioni che sono alla base della sua introduzione;
5. tensioni e difficoltà di natura "non tecnica" nella gestione del premio vengono nella generalità dei casi risolte in via negoziale in una logica di concertazione tra le parti, accrescendo in questo modo il ruolo delle relazioni industriali nella fase della gestione.

2.3 Gestione del premio ed effetti sul clima organizzativo

A parere delle direzioni aziendali, successivamente alla data di stipulazione dell'accordo sul salario variabile, il clima organizzativo ha teso a rimanere sostanzialmente immutato (nel 43% delle imprese), ovvero a migliorare, nel senso di una maggiore partecipazione e collaborazione tra dipendenti ed impresa (39%). La completa assenza di relazioni tra clima organizzativo ed introduzione del premio di risultato viene riscontrata nel 13,4% delle imprese (App.a, tab.16).

Pur se debolmente, emerge quindi una tendenza al miglioramento del clima aziendale indotto dall'introduzione del premio. Tale tendenza è confermata dall'indice qualitativo⁴⁶ che assegna valori positivi al miglioramento del clima aziendale e negativi al peggioramento. Il valore dell'indice è pari a 0,624.

Le varie motivazioni alla base del premio appaiono associate a specifiche valutazioni circa gli effetti sul clima aziendale (App.a, tab.20).

E' interessante anzitutto notare che le valutazioni critiche o comunque problematiche circa gli effetti dei premi sono presenti in particolare nelle imprese dove deboli sono le motivazioni alla base dell'introduzione del premio. In altri termini, se già inizialmente la direzione non era particolarmente interessata alla introduzione del premio, l'esperienza fatta non conduce ad un cambiamento di opinione, anzi rafforza lo scarso interesse.

In secondo luogo, in presenza di motivazioni forti alla base della introduzione del premio si registrano valutazioni sia positive che negative circa gli effetti sul clima organizzativo. Nel complesso tuttavia prevalgono le valutazioni positive nelle imprese ove si registra una maggiore motivazione ad introdurre

si non del tutto sporadici, però, la decisione è stata assunta su iniziativa di una sola parte (18,2%), spesso solo su pressione delle rappresentanze dei lavoratori (14,5%). L'indice sintetico delle iniziative di parte è pari a 0,07, mentre quello delle iniziative congiunte risulta 0,52 (entrambi variabili nell'intervallo 0-1).

⁴⁶ Variabile nell'intervallo -3 +3.

i premi. In questi casi il premio sembra aver esercitato un certo effetto, rafforzando a volte le motivazioni che ne erano alla base, altre volte generando perplessità e valutazioni negative sul clima aziendale, in particolare se il premio era motivato da relazioni industriali e soprattutto da finalità distributive. E' anche interessante osservare che il legame più forte tra motivazioni ed effetti si ha nelle imprese che hanno posto l'enfasi sulle motivazioni organizzative: è in queste che si registrano più diffusamente le valutazioni positive circa gli effetti sul clima organizzativo.

Dalle risposte fornite dalle rappresentanze sindacali concernenti il cambiamento del clima organizzativo a seguito dell'introduzione del premio emerge un quadro certamente più critico (App.b, tab.6).

Anzitutto queste sottolineano una forte incidenza della mancanza di effetti del premio sul clima organizzativo: in poco meno della metà delle imprese il clima organizzativo non sarebbe mutato affatto⁴⁷. A compensare questo quadro segnaliamo però che nel 30,2% delle imprese viene indicato dalle rappresentanze un miglioramento del clima organizzativo in senso partecipativo a seguito della introduzione del salario variabile, mentre i casi di peggioramento del clima organizzativo si limitano a meno del 5% delle imprese.

L'indice sintetico⁴⁸ che rappresenta il mutamento del clima organizzativo risulta pari a 0,255, evidenziando un moderato miglioramento. In effetti, sulla base delle risposte delle rappresentanze, si può concludere che il clima organizzativo è rimasto sostanzialmente stabile, benché vi siano alcuni deboli segnali di miglioramento. Va così notato che il giudizio delle rappresentanze è, nel complesso, meno positivo di quello delle direzioni aziendali.

2.4 Premio di risultato e performance d'impresa

Un ulteriore aspetto di interesse concerne le performance aziendali realizzate successivamente all'introduzione del premio di risultato. Indubbiamente la ricerca di relazioni statisticamente robuste tra introduzione di meccanismi retributivi premianti e i risultati economici delle imprese costituisce un'area importante nello studio dei sistemi retributivi variabili e della partecipazione finanziaria dei lavoratori.

A tal fine uno specifico quesito è stato posto alle direzioni le quali si sono espresse in termini di miglioramento o peggioramento delle performance aziendali facendo riferimento a sei variabili: 1) competitività dell'impresa; 2) redditività; 3) produttività aziendale; 4) produttività di gruppo; 5) produttività individuale; 6) qualità dei prodotti.

A parere delle direzioni, le performance economiche successive l'adozione del premio sono state piuttosto soddisfacenti. In generale le performance sono migliorate o al limite rimaste stabili rispetto a tutti gli indicatori⁴⁹ (App.a, tab.17).

Gli indicatori che fanno registrare un miglioramento per una percentuale elevata di imprese (superiore al 60%) sono la *qualità dei prodotti* e la *produttività aziendale*. Gli altri quattro indicatori fanno registrare un miglioramento per una percentuale di imprese sempre alquanto elevata (vicina al 40%), ma in tali casi sono maggiori le percentuali di imprese che mostrano una sostanziale stabilità di tali indicatori. Ci riferiamo alla *competitività* dell'impresa, *redditività*, *produttività individuale* e *produttività di gruppo*. Gli indici sintetici⁵⁰ relativi ai vari indicatori confermano questi risultati: i valori più elevati sono quelli relativi alla qualità dei prodotti (1,6) ed alla produttività aziendale (1,4), a fronte di un indice complessivo pari a 1,03⁵¹.

⁴⁷ Infatti, nel 16,5% delle imprese si ritiene che non vi sia alcun legame tra clima organizzativo e salario variabile. A ciò si aggiunge il fatto che nel 14,4% delle imprese i lavoratori non sarebbero particolarmente interessati alla gestione dell'accordo che prevede il salario variabile, mentre solo nello 0,7% delle imprese sono le rappresentanze a dichiararsi non interessate.

⁴⁸ Variabile nell'intervallo -3 +3.

⁴⁹ La percentuale di imprese per le quali le performance sono peggiorate è marginale e sempre inferiore al 5%, a parte per la redditività aziendale (6,3%).

⁵⁰ Nell'intervallo -5 e +5.

⁵¹ L'indice complessivo, che cattura le performance economiche (variabile tra -5 e +5 e calcolato sul totale dei sei indicatori), presenta valori relativamente elevati per le imprese di media e medio-grande dimensione (1,52 e 1,47), mentre le imprese di minor dimensione mostrano performance economiche relativamente scadenti (0,76).

A fronte di tali performance dichiarate dagli intervistati è ora interessante esaminare quali relazioni sussistano con alcune caratteristiche del premio e gli effetti percepiti sul clima organizzativo dell'impresa.

A tal fine informazioni utili possono essere tratte in primo luogo dai coefficienti di correlazione tra i vari indici di performance riferiti agli anni successivi alla introduzione del premio di risultato e gli effetti sul clima aziendale del premio (App.a, tab.19.1).

Anzitutto emerge che tutti gli indici di performance aziendale sono negativamente correlati in modo significativo all'assenza degli effetti sul clima aziendale a seguito dell'introduzione del premio di risultato. Le imprese nelle quali la direzione non ha percepito effetti sono quelle che fanno registrare esiti economici particolarmente mediocri. Sembrerebbe che se il premio è stato introdotto senza aver alcun impatto a livello organizzativo, quando ad esempio ha scarsi contenuti partecipativi ed è finalizzato ad aumenti retributivi in cifra fissa reversibili, esso abbia avuto effetti decisamente negativi a livello di performance economiche.

In secondo luogo, gli effetti sulle performance sono stati positivi e significativi per tutti gli indicatori considerati sia quando gli effetti del premio sul clima aziendale sono stati positivi, sia quando sono stati negativi, con coefficienti di correlazione che sono più elevati nel primo caso rispetto al secondo. Questo porta ad ipotizzare un impatto positivo del premio di risultato sulle performance quando esso è connesso a cambiamenti degli assetti organizzativi, per esempio nell'ambito della gestione delle risorse umane. Tuttavia, le migliori performance non si accompagnano sempre alla percezione di effetti positivi sul piano organizzativo. L'introduzione del premio può addirittura concretizzarsi in una minore partecipazione dei dipendenti, pur in presenza di migliori performance economiche.

Se da un lato quindi effetti nulli del premio sul clima organizzativo sono chiaramente associati a performance economiche mediocri, dall'altro non solo un miglioramento del clima partecipativo è associato a buone performance, ma anche un suo peggioramento è alla base di analoghe, anche se meno pronunciate, migliori performance.

Questo risultato in parte controverso suggerisce la necessità di una analisi approfondita sulle modalità del premio e la sua gestione, per individuare gli elementi che favoriscono il raggiungimento di performance superiori in quella logica di *partnership* all'impresa che viene suggerita anche recentemente dalla Unione Europea (CE, 2002b).

Se consideriamo così l'indice qualitativo degli effetti del premio sul clima aziendale, che assegna valori positivi al miglioramento del clima aziendale e negativi al suo peggioramento, emerge dall'analisi una chiara relazione positiva con le performance economiche delle imprese successive alla introduzione dei premi. In altri termini, sono le imprese nelle quali si manifestano maggiormente gli effetti positivi sul clima partecipativo, e minori sono gli effetti negativi, quelle nelle quali le performance economiche migliorano notevolmente a seguito della introduzione del premio.

Oltre a questo risultato di una certa rilevanza, emergono anche altre due evidenze che supportano l'opportunità di una partecipazione finanziaria in una logica di *partnership* all'impresa.

Non solo le performance delle imprese sono superiori in presenza di effetti positivi del premio sul clima partecipativo, ma sono *alcune specifiche motivazioni* alla base dell'introduzione del salario variabile ad essere associate a migliori performance economiche (App.a, tab.20). In particolare, migliori performance caratterizzano quelle imprese ove maggiormente hanno pesato motivazioni di tipo organizzativo, quelle collegate all'esigenza di accrescere la competitività dell'impresa e l'efficienza aziendale mediante incentivi economici ai dipendenti, ed anche motivazioni di tipo distributivo. Viceversa non si riscontra alcuna relazione positiva con le performance economiche qualora le motivazioni che hanno condotto alla introduzione del premio siano state di tipo fiscale, oppure riconducibili alla volontà di ridurre i costi, od ancora qualora il premio sia stato introdotto unicamente per soddisfare il protocollo del luglio 1993 o le richieste delle organizzazioni di categoria e sindacali.

Inoltre, le performance economiche superiori si riscontrano nelle imprese che: a) hanno rinnovato gli accordi sul premio e quindi in quelle che hanno il premio già da alcuni anni, per cui conta l'esperienza realizzata; b) hanno modificato le modalità del premio introducendo cambiamenti nei parametri ed indicatori ritenuti non adeguati, indipendentemente da chi abbia proposto i cambiamenti adottati, e quindi risulta importante non tanto chi ha suggerito i cambiamenti quanto che questi siano stati realizzati; c)

non hanno impiegato diffusamente la pratica delle una tantum collegate al premio. Infine segnaliamo anche che il fatto che il premio incorpori una quota garantita della retribuzione indipendentemente dai risultati, pratica piuttosto diffusa, sembrerebbe essere un fattore penalizzante per realizzare performance superiori.

Un esame più approfondito sugli indici di performance economica in relazione ad alcune caratteristiche dei premi collettivi fornisce ulteriori indicazioni (App.a, tab.18). Se da un lato risulta evidente che alcune caratteristiche del premio sono associate a performance superiori⁵², dall'altro, la presenza sia di una tantum collegata al premio sia di una quota garantita del premio svolge un ruolo opposto, essendo associata a performance economiche inferiori. Infine, si segnala che le performance economiche superiori si registrano proprio in quei casi nei quali le direzioni esprimono valutazioni di soddisfazione circa la presenza dei premi variabili, mentre l'opposto si nota per valutazioni critiche sui premi adottati. (App.a, tab.19.1)

Al fine di esaminare le precedenti relazioni in un contesto multivariato è stato condotto un esercizio econometrico nel quale si impiega come variabile dipendente un indice sintetico complessivo delle performance economiche successive l'introduzione dei premi variabili, e come regressori, oltre a varie variabili di controllo, alcune caratteristiche della negoziazione sui premi (tab.4, eq.1-2).

Dall'analisi econometrica risulta che le performance superiori delle imprese con premi variabili sono associate in modo statisticamente significativo ai seguenti fattori:

- a) dimensione dell'unità locale in termini di addetti;
- b) specificità settoriali (settori *Resource Intensive a la Pavitt*);
- c) quota dei lavoratori skilled (dirigenti, quadri, operai specializzati) sul totale dei dipendenti;
- d) intensità dell'innovazione tecnologica (di processo, di prodotto, e per il controllo di qualità);
- e) intensità delle iniziative manageriali a favore del coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali a livello operativo ed organizzativo;
- f) motivazione di tipo distributivo sottostante l'adozione dei premi variabili;
- g) conferma dopo alcuni anni da parte della direzione circa la validità delle motivazioni alla base dell'introduzione dei premi variabili;
- h) rinnovo degli accordi sui premi variabili;
- i) assenza di una quota garantita del premio indipendentemente dalle performance realizzate;
- j) effetti positivi dell'adozione dei premi variabili percepiti dalla direzione sul clima organizzativo dell'impresa;
- k) valutazione positiva da parte della direzione sui premi variabili introdotti.

Al contempo, emerge che varie caratteristiche dei sistemi di incentivazione individuale (valutazione formale, bonus ed incentivi) non appaiono associati a performance superiori, se non per la presenza di bonus/incentivi erogati in modo non discrezionale. Anzi, se si impiega un indice sintetico di presenza ed intensità di incentivi individuali⁵³, questo sembra essere associato in modo negativo a performance superiori (tab.4, eq.3-4).

I risultati precedenti devono essere però assunti con cautela. Infatti alcuni di questi non trovano conferma se le performance considerate sono quelle dichiarate dalle direzioni per il periodo 1998-2001 piuttosto che quelle successive alla data di introduzione del premio di risultato. Si tratta per molte imprese di periodi in parte non identici in quanto in media i premi sono stati introdotti al termine del 1996 e la deviazione standard della data di introduzione è comunque significativa: per 58 imprese l'introduzione del premio è avvenuta prima del 1998, mentre per 62 è avvenuta dal 1998 in poi⁵⁴.

⁵² Premi che sono stati già rinnovati, una o più volte, premi che sono stati modificati nel corso della loro gestione per ridefinire parametri ed indicatori, conferma delle motivazioni sottostanti l'adozione iniziale dopo alcuni anni di applicazione.

⁵³ Tale indice sintetico, di tipo additivo, si basa sulle singole variabili relative alla valutazione formale dei dipendenti ed agli incentivi individuali considerate nella eq.3, e spazia nell'intervallo 0-1.

⁵⁴ Abbiamo considerato il 1998 come anno di riferimento per distinguere le due fasi temporali sulla base dell'ipotesi che gli eventuali effetti legati alla introduzione del premio richiedano un qualche *lag* temporale per manifestarsi, identificato come valore minimo nell'anno. Occorre inoltre ricordare che i premi introdotti nel corso del 1998 con accordi specifici trovano applica-

Tab.4: Stima delle performance successive all'adozione dei premi variabili (MRP)

REGRESSORI / VARIABILE DIPENDENTE	Indice sintetico di performance economica successiva all'introduzione dei premi variabili (MRP)			
	Equazioni			
	[1]	[2]	[3]	[4]
Costante	-1,041**	-0,479	-1,044**	-1,016**
Dimensione dell'unità locale (addetti)	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
Pavitt Resources Intensive RI (dummy)	0,350**	0,336**	0,267*	0,305*
Quota di dipendenti skilled su dipendenti unskilled	0,007**	0,008**	0,007**	0,007**
Intensità dell'innovazione tecnologica (processo, prodotto, controllo di qualità)	0,424*	0,465*	0,364	0,401
Indice di iniziative manageriali per il coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali a livello operativo ed organizzativo	0,582*	0,705**	0,774**	0,778**
Informazioni della direzione alle rappresentanze sulla situazione aziendale nella fase di introduzione del MRP		-0,420		
Motivazione distributiva sottostante la adozione del MRP	0,654*	0,637*	0,751*	0,837**
Conferma delle motivazioni alla base del MRP da parte della direzione dopo alcuni anni dell'introduzione	0,410*	0,209	0,418*	0,454*
Rinnovo dell'accordo sul MRP	0,325**	0,340**	0,356**	0,352**
Presenza quota garantita del MRP	-0,462**	-0,429**	-0,383**	-0,380**
Modifica del MRP nel corso della sua gestione		-0,414		
Modifica del MRP nel corso della sua gestione per modificare parametri ed indicatori		0,267		
Erogazione di una tantum collegata al MRP nella fase della sua gestione		-0,011		
Indice qualitativo degli effetti del MRP sul clima organizzativo	0,092**	0,095**	0,074*	0,082*
Valutazione positiva delle direzioni sul MRP	0,495***	0,487***	0,530***	0,509***
Presenza di valutazione formale dei dipendenti			0,012	
Quota dei dipendenti coinvolti in valutazione formale			-0,084	
Presenza di bonus/incentivi individuali			0,198	
Quota dei dipendenti coinvolti in bonus/incentivi individuali			-0,001	
Bonus/incentivi erogati in modo discrezionale			-0,343*	
Partecipazione finanziaria (azioni, obbligazioni, stock options, ...)			-0,134	
Indice di presenza ed intensità di incentivi individuali				-0,935**
N. osservazioni	139	139	138	139
Adj R ²	0,403	0,403	0,412	0,424
F test	9,454***	7,202***	6,653***	9,466***

Note: 1) Metodo di stima Minimi quadrati ordinari, corretto per la presenza di eteroschedasticità; 2) coefficienti * significativi al 90%, ** significativi al 95%, *** significativi all'99%.

Pur tenendo conto di ciò, si noti che i coefficienti di correlazione tra performance nel periodo 1998-2001, da un lato, e motivazioni/caratteristiche/effetti del premio, dall'altro, risultano meno significativi, benché si riscontrino alcune eccezioni⁵⁵. I vari indicatori di performance e l'indice complessivo risultano positivamente associati alle motivazioni organizzative alla base dell'introduzione del premio, ma non alle altre motivazioni. Il premio di risultato come strumento di cambiamento nell'organizzazione della produzione e nella gestione delle risorse umane appare così l'unico ad essere associato a performance superiori⁵⁶.

zione di norma nell'anno successivo, e possono essere stati sottoscritti anche alla fine del 1998. Analogamente può essere affermato per gli accordi stipulati in data successiva al 1998. Le performance dichiarate per il periodo 1998-2001 coprono quindi solo per una quota di imprese il periodo post-introduzione del premio, teoricamente per le imprese che hanno introdotto il premio nel 1995, 1996, 1997 (49 casi) e in parte 1998 (altri 29 casi). D'altra parte può anche essere osservato che la domanda relativa alle "performance successive alla data di introduzione del premio" pecca di genericità in quanto non precisa la lunghezza del periodo da considerare.

⁵⁵ Le performance nel periodo 1998-2001 non evidenziano legami statisticamente significativi con gli effetti del premio sul clima organizzativo nell'impresa, in termini sia di un suo miglioramento in senso partecipativo, sia di un suo peggioramento.

⁵⁶ Per quanto riguarda la gestione del premio si riscontra un legame positivo tra, da un lato, gli indici di performance e, dall'altro, il rinnovo dell'accordo sul premio, la modifica dell'accordo sul premio a causa di risultati economici molto positivi ed anche con la presenza di una tantum collegata al premio di risultato; al contempo si riscontra una relazione negativa con la modifica del meccanismo del premio a seguito di risultati economici poco soddisfacenti e con la presenza di minimo garantito del premio (App.a, tab.22).

In particolare si noti come le performance siano migliori proprio nelle imprese che hanno concesso l'una tantum collegata al premio e quelle che hanno rivisto il meccanismo del premio in conseguenza di performance molto soddisfacenti. Ciò potrebbe indicare che dal 1998 in poi le una tantum sono state uno strumento impiegato dalle direzioni aziendali e negoziato con le rappresentanze in particolare nelle imprese che facevano registrare performance superiori: l'obiettivo era probabilmente quello di distribuire ai dipendenti guadagni di redditività e produttività realizzati ma non erogabili se non intervenendo sul meccanismo del premio.

2.5 Giudizio delle direzioni e delle rappresentanze sugli effetti e sulle prospettive del premio di risultato

Il giudizio delle direzioni d'impresa sull'introduzione del salario variabile è, nel complesso, di soddisfazione, anche se emergono alcuni elementi di criticità che meritano approfondimenti (App.a, tab.23). Nel 50% delle imprese, la direzione si dichiara soddisfatta dei risultati ottenuti a seguito dell'introduzione del salario variabile, tanto per gli obiettivi di tipo economico ed organizzativo conseguiti, quanto sul terreno del miglioramento del clima aziendale e dei rapporti tra direzione e dipendenti. Al contempo, poco meno del 37,9% degli intervistati esprime un giudizio di soddisfazione parziale, mentre solo nel 12,1% circa delle imprese le direzioni si dichiarano insoddisfatte della gestione del premio.

Anche le risposte dei rappresentanti dei lavoratori sono improntate alla soddisfazione nei confronti dei nuovi meccanismi retributivi, più che all'insoddisfazione. Infatti, poco più della metà dei rispondenti si dichiara soddisfatto del premio di risultato (50,4%). Il 37,4% si dichiara solo parzialmente soddisfatto ed il 12,2% insoddisfatto (App.b, tab.7).

A fronte di tali valutazioni, vi sono differenti opinioni che, secondo la direzione e le rappresentanze, avrebbero i dipendenti nei confronti del premio di risultato.

A parere delle direzioni, in generale i dipendenti sarebbero meno soddisfatti del premio. La percentuale di imprese in cui i dipendenti sarebbero soddisfatti è esattamente uguale a quella in cui sarebbero parzialmente soddisfatti (44%), mentre nell'11,4% delle imprese i dipendenti sarebbero insoddisfatti.

Anche a parere delle rappresentanze, il giudizio dei dipendenti sarebbe meno positivo. Infatti, tra i dipendenti prevarrebbe una posizione di parziale soddisfazione: il 42,5% sarebbero parzialmente soddisfatti, il 40% circa sarebbero soddisfatti e il 18% sarebbero insoddisfatti (percentuale più elevata di quella precedente espressa dalle direzioni).

Dal giudizio delle direzioni possiamo così ricavare che il valore dell'indice sintetico⁵⁷ sul grado di soddisfazione legato al premio risulta leggermente più elevato per la direzione rispetto a quello relativo ai dipendenti: 1,379 vs. 1,329.

Dal giudizio delle rappresentanze, analogamente, si evince che il valore del medesimo indice sintetico risulta leggermente più elevato per le rappresentanze rispetto a quello relativo ai dipendenti: 1,381 vs. 1,216.

In aggiunta, mentre le rappresentanze esprimono un parere favorevole al premio tanto quanto le direzioni, le valutazioni divergono quando le due parti vengono interpellate sul parere attribuito ai dipendenti: le rappresentanze infatti individuano maggiore criticità rispetto alle direzioni.

Sembra esservi uno stretto legame tra i giudizi espressi riguardo all'introduzione del salario variabile e i risultati economici delle imprese, dato che pareri molto positivi sono espressi proprio dalle direzioni delle imprese che hanno raggiunto i risultati migliori.

Si riscontra infatti che giudizi di soddisfazione delle direzioni d'impresa sul premio di risultato sono associati in modo positivo con tutti gli indici di performance successivi alla introduzione del premio. Lo stesso risultato si osserva nel caso dei giudizi di soddisfazione attribuiti ai dipendenti, benché la relazione statistica non sia significativa nel caso dell'indice di qualità dei prodotti (App.a, tab.19.2).

⁵⁷ Variabile nell'intervallo 0-2.

E' comunque possibile che i risultati economici delle imprese contribuiscano a spiegare i giudizi espressi sul premio più dell'impegno profuso nella sua definizione. I pareri potrebbero infatti essere almeno in parte "auto-referenziali".

Approfondendo le ragioni di insoddisfazione o parziale insoddisfazione emerge quanto segue.

Per le *direzioni aziendali*, tra i principali motivi di insoddisfazione o di parziale soddisfazione va registrato anzitutto il basso grado di coinvolgimento e di partecipazione dei dipendenti all'impresa previsto dalle modalità del premio (50% dei casi). Tale risultato è certo interessante e può essere interpretato come esigenza delle direzioni a sperimentare meccanismi premianti volti ad una gestione delle risorse umane maggiormente basati sul confronto, collaborazione e condivisione di informazioni e conoscenza, pur nel presumibile mantenimento delle prerogative di governo dell'impresa da parte del management. Si conferma quindi un interesse verso una partecipazione diretta dei dipendenti in una logica di *partnership all'impresa*.

Il secondo motivo di insoddisfazione ha carattere più "tecnico", riferendosi ai parametri utilizzati per l'erogazione individuale del premio, che nel 26% dei casi non vengono ritenuti adeguati. Sappiamo che in generale l'erogazione *ad personam* del premio avviene mediante parametri piuttosto standard, quali l'inquadramento del dipendente o la presenza, che lasciano poco spazio ad una valutazione delle competenze possedute ed espresse oppure alle mansioni svolte; la presenza di differenziali retributivi tra i lavoratori conseguenti al premio è quindi molto limitata. Sembrerebbe che le direzioni non siano molto soddisfatte di tali scelte realizzate in via negoziale⁵⁸.

Nella opinione delle direzioni, i principali motivi di insoddisfazione *da parte dei dipendenti* sarebbero molto diversi dai precedenti⁵⁹. L'aspetto più significativo circa le differenti ragioni di insoddisfazione è rappresentato dal coinvolgimento/partecipazione dei dipendenti: solo nell'11% delle imprese i dipendenti sarebbero insoddisfatti per il loro basso grado di coinvolgimento/partecipazione. Nelle opinioni della direzione emergerebbe quindi l'idea che da un lato si vorrebbe una maggiore partecipazione diretta, ma che al contempo ciò sarebbe rilevante per la direzione piuttosto che per i dipendenti, i quali sarebbero maggiormente preoccupati per il basso livello del premio e per la sua relativamente elevata incertezza.

Anche per i *rappresentanti dei lavoratori* vi sono vari motivi di insoddisfazione o parziale soddisfazione che sono diffusi in una percentuale elevata di imprese⁶⁰. Il motivo principale riguarda gli indicatori adottati che legano il salario alle performance aziendali (in circa il 30% delle imprese)⁶¹.

A parere delle rappresentanze, le motivazioni di insoddisfazione *manifestate dai dipendenti* sono simili a quelle manifestate dalle rappresentanze stesse, pur con qualche differenza significativa. I dipendenti sarebbero meno soddisfatti di quanto non siano le rappresentanze soprattutto riguardo alla variabilità/incertezza del premio e alla quota del premio corrisposto⁶².

⁵⁸ Altri motivi di insoddisfazione concernono gli indicatori adottati che legano il salario alle performance aziendali, la quota del premio corrisposto e il meccanismo di verifica delle performance. Tali motivi sono segnalati nel 10-15% delle imprese. Assai poco rilevante è infine il carattere di variabilità del premio: solo nel 5% dei casi viene segnalato questo aspetto come elemento di insoddisfazione del meccanismo premiante.

⁵⁹ Nel 56% delle imprese si sarebbe manifestata insoddisfazione riguardo alla variabilità e all'incertezza del premio, e nel 40% delle imprese l'insoddisfazione riguarderebbe la quota del premio corrisposto sulla retribuzione complessiva. Secondo la direzione, *variabilità e quota* costituirebbero i due aspetti critici per i dipendenti. Tra i motivi di insoddisfazione, molto più bassa è invece la percentuale relativa ai parametri impiegati per l'erogazione individuale dei premi. Gli scarsi differenziali retributivi del premio tra dipendenti non sarebbero così un aspetto significativo, e ciò costituisce una ulteriore marcata differenza rispetto all'opinione espressa dalle direzioni.

⁶⁰ Ovviamente, non si fa riferimento alle imprese in cui i rappresentanti hanno espresso giudizi di soddisfazione sul premio.

⁶¹ Altri motivi, diffusi in una percentuale di imprese vicina al 30%, riguardano il meccanismo di verifica delle performance aziendali, il basso grado di coinvolgimento/partecipazione dei dipendenti all'impresa previsto dalle modalità del premio e la variabilità/incertezza del premio. Le motivazioni di insoddisfazione o di parziale soddisfazione meno diffuse, ma comunque presenti in una percentuale di imprese compresa tra il 20% e il 25%, riguardano la quota del premio corrisposto ed i parametri utilizzati per l'erogazione individuale del premio.

⁶² Al contempo, questi manifesterebbero minori motivi di insoddisfazione riguardo agli indicatori adottati che legano il salario alle performance aziendali, al meccanismo di verifica delle performance aziendali e al basso grado di coinvolgimento/partecipazione dei dipendenti all'impresa previsto dalle modalità del premio.

Sulla base delle due prospettive, quelle della direzione e delle rappresentanze, i motivi di insoddisfazione sarebbero dunque differenti. Le direzioni ritengono che l'elemento di massima criticità sia rappresentato dal basso grado di coinvolgimento/partecipazione dei dipendenti, mentre per le rappresentanze sono gli indicatori adottati che legano il salario alle performance ad essere il fattore critico principale. Inoltre, per le rappresentanze anche altri elementi, tra cui il meccanismo di verifica, la variabilità/incertezza del premio, la sua quota ed il basso grado di partecipazione, sono piuttosto problematici. Tali elementi sono assai meno rilevanti per le direzioni, che invece risultano più sensibili alla scarsa efficacia dei parametri adottati per erogare il premio su base individuale. Sembrerebbe così che sebbene la valutazione complessiva sia analoga per le rappresentanze e per le direzioni, gli elementi critici siano molteplici per le prime e piuttosto focalizzati per le seconde.

Sul versante degli elementi di criticità del meccanismo del premio attribuito ai dipendenti da parte delle due parti sociali emerge invece una maggiore sintonia nella valutazione: i principali elementi problematici sarebbero la quota e la variabilità/incertezza del premio, mentre il basso grado di partecipazione dei dipendenti non sarebbe percepito come fattore essenziale; in altri termini i dipendenti non sarebbero particolarmente interessati a partecipare all'impresa ma più preoccupati per i ridotti ed incerti premi!

Alla luce di questi differenti motivi di soddisfazione e insoddisfazione circa il premio e la sua applicazione da parte tanto delle direzioni aziendali quanto delle rappresentanze sindacali, risulta interessante valutare alcune prospettive di cambiamento nelle modalità del premio.

E' stata infatti posta una domanda specifica relativa alla valutazione di possibili sviluppi futuri per i meccanismi premianti, per la flessibilità salariale e per la partecipazione delle rappresentanze sindacali e dei dipendenti all'impresa. Si è chiesto alle direzioni ed alle rappresentanze se sarebbero favorevoli ad un meccanismo di salario variabile che prevede *una più elevata variabilità del premio* (ovvero *maggiore incertezza del premio, maggiore flessibilità del salario*) a fronte di *una maggiore quota attesa del premio medesimo*, ed anche di *un maggior coinvolgimento/partecipazione delle rappresentanze sindacali, dei dipendenti o di entrambi alle scelte dell'impresa*. Si è inoltre chiesto alle direzioni ed alle rappresentanze quali fossero a loro parere le opinioni dei dipendenti al riguardo.

Questi aspetti ci sembrano rilevanti non solo per i differenti motivi di insoddisfazione analizzati in precedenza, ma anche alla luce della evidenza empirica circa la mancanza di una relazione positiva tra valore atteso del premio ed incertezza dello stesso. Agenti avversi al rischio quali i dipendenti, dovrebbero mostrarsi a favore di una maggiore incertezza solo se ciò fosse associato ad un valore atteso più elevato del premio, e viceversa. Come emerge in vari lavori basati sull'analisi delle modalità del premio negoziate tra imprese e rappresentanze, questo risultato non viene tuttavia confermato (Pini, 2002).

Dalla presente indagine sulle imprese di Reggio Emilia emerge che le direzioni intervistate sarebbero favorevoli all'ampliamento della quota attesa del premio, qualora ciò venisse accompagnato da una maggiore variabilità dello stesso (il 78% degli intervistati è favorevole a questa eventualità) (App.a, tab.24). D'altro lato, questa opzione è vista con molto meno favore se associata ad un maggior coinvolgimento o partecipazione dei dipendenti. In questo caso, le risposte affermative rimangono prevalenti, sebbene si riducano al 54% del totale. Quindi, a) benché le direzioni si dichiarino insoddisfatte per il basso coinvolgimento dei dipendenti piuttosto che per la bassa variabilità del premio, le stesse mostrano b) una elevata disponibilità ad associare maggiore quota del premio con maggiore variabilità e c) una minore disponibilità ad associare ciò ad una maggiore partecipazione diretta. Inoltre, d) quando viene ipotizzata anche una maggiore partecipazione da parte delle rappresentanze, l'atteggiamento dei rispondenti diventa prevalentemente negativo: in circa 2/3 delle imprese le direzioni si dichiarano contrarie ad una soluzione di questo tipo.

Questi risultati, da un lato, confermano la volontà delle direzioni d'impresa di aumentare la partecipazione soprattutto finanziaria dei lavoratori all'impresa, dall'altro lato evidenziano il loro scetticismo riguardo all'opportunità di aumentare il coinvolgimento dei dipendenti ed ancor più delle rappresentanze a livello organizzativo e gestionale. Peraltro, benché l'atteggiamento delle direzioni nei confronti di questa ultima ipotesi sia prevalentemente negativo, la sua esclusione non è unanime, anzi si nota una certa apertura dei rispondenti soprattutto nei confronti della partecipazione organizzativa e gestionale

diretta da parte dei dipendenti.

A parere delle direzioni d'azienda, l'atteggiamento dei dipendenti nei confronti delle stesse questioni sarebbe alquanto diverso e, in alcuni casi, quasi diametralmente opposto. Infatti, si ritiene che i dipendenti siano generalmente contrari ad un aumento della variabilità del premio anche a fronte di maggiori quote attese o di maggior coinvolgimento⁶³.

Dalle risposte delle rappresentanze sindacali si rilevano risultati pressoché speculari rispetto alle risposte delle direzioni aziendali (App.b, tab.8). Le posizioni sono pressoché invertite nel senso che chi è favorevole all'aumento della quota del premio preferirebbe che ciò avvenisse in corrispondenza di una maggior partecipazione delle rappresentanze ovvero sia delle rappresentanze sia dei dipendenti, più raramente dei soli dipendenti. Le posizioni dei dipendenti, a parere delle rappresentanze, sarebbero simili, con una preferenza accordata alla maggior partecipazione e coinvolgimento di rappresentanze e dipendenti, piuttosto che dei soli dipendenti o, ancor più, delle sole rappresentanze.

Va rilevato che le percentuali di rispondenti favorevoli all'aumento della variabilità del premio pur in presenza di una maggiore quota attesa e di una eventuale maggiore partecipazione delle rappresentanze e/o dei dipendenti non supera mai il 50%. Ciò significa che, nel complesso, le rappresentanze e i dipendenti si dimostrano più contrarie che favorevoli all'aumento della variabilità del premio. Se poi tale variabilità non fosse accompagnata da un maggiore coinvolgimento solo un quarto dei rappresentanti e un quinto dei lavoratori sarebbero favorevoli⁶⁴.

Sembra quindi di poter concludere che l'atteggiamento delle rappresentanze (e quello da loro attribuito ai dipendenti) nei confronti dell'aumento della quota del premio congiunta ad una maggiore variabilità dello stesso è di scetticismo, anche se è lungi dall'essere completamente contrario. Probabilmente un elemento chiave per un ulteriore approfondimento di questa problematica è costituito dal modo in cui e su quali basi la maggiore partecipazione/coinvolgimento verrebbe realizzata, prima ancora che dal semplice aspetto quantitativo riferito alla dimensione dell'aumento della quota.

Nel complesso, comunque, le opinioni delle direzioni e delle rappresentanze divergono in modo significativo sul terreno delle prospettive future del meccanismo premiante. Le direzioni, benché individuino nel basso coinvolgimento dei dipendenti un fattore critico dell'attuale modello di premi variabili, dichiarano *in prevalenza* una scarsa disponibilità a forme di *partnership* d'impresa, in particolare se queste implicano un maggior coinvolgimento delle rappresentanze nei processi decisionali. D'altro canto, le rappresentanze risultano *in prevalenza* piuttosto contrarie ad accrescere il grado di incertezza dell'attuale modello premiante anche qualora ciò venisse compensato non solo da maggiori quote attese, ma anche da un maggior coinvolgimento dei dipendenti e delle rappresentanze medesime. Le prospettive di sviluppo del meccanismo premiante risultano quindi oltremodo incerte e problematiche, a meno che non acquisti maggiore voce quell'area più favorevole ad esperienze di *partnership* che oggi copre poco più di un terzo delle direzioni e delle rappresentanze, ed una quota forse maggiore dei dipendenti.

⁶³ I dipendenti sarebbero avversi ad una maggiore variabilità del premio pur con quote di salario più elevate in assenza di un loro maggior coinvolgimento e partecipazione a livello organizzativo e gestionale (solo 23% di casi favorevoli). Tuttavia, anche in presenza di un maggiore coinvolgimento e partecipazione, l'atteggiamento favorevole dei dipendenti non sarebbe generalmente condiviso, soprattutto se fossero le sole rappresentanze sindacali ad essere maggiormente coinvolte (38% di casi favorevoli). Inoltre, in più della metà delle imprese i dipendenti rimarrebbero contrari ad una maggiore variabilità del premio, pur in presenza di una maggiore quota attesa e di un maggior coinvolgimento diretto, anche se le percentuali di gradimento sarebbero sensibilmente più elevate rispetto alle opzioni precedenti, superando il 45% dei casi.

⁶⁴ In base alle risposte delle rappresentanze sindacali, in presenza di un maggior coinvolgimento delle sole rappresentanze, ovvero di un maggior coinvolgimento congiunto delle rappresentanze e dei lavoratori, le percentuali di gradimento salgono al 41% circa. Nel caso in cui invece l'aumento della quota del premio fosse accompagnata da maggiore partecipazione dei soli dipendenti, la percentuale di gradimento da parte delle rappresentanze scende al 35,3% dei rispondenti.

L'atteggiamento dei dipendenti, a parere delle rappresentanze, evidenzerebbe un gradimento elevato soltanto nel caso di una maggiore partecipazione/coinvolgimento congiunto sia delle rappresentanze, sia dei dipendenti (i lavoratori sarebbero favorevoli nel 43,1% delle imprese), mentre il gradimento scenderebbe sensibilmente sia nel caso di maggiore coinvolgimento dei soli dipendenti (37,4%), sia nel caso di maggiore coinvolgimento delle sole rappresentanze (32,4%).

3. La struttura delle retribuzioni

Nel corso dell'indagine si è cercato di ricostruire la struttura delle retribuzioni contrattate ed il loro andamento ponendo una serie di quesiti sia alle rappresentanze che alle direzioni aziendali.

Alle prime è stato posto un quesito di tipo qualitativo sulla negoziazione effettuata dal 1998 in tema di istituti retributivi, chiedendo di distinguere gli aumenti in cifra fissa ed irreversibili dalle una tantum, e di indicare le motivazioni sottostanti. Alle direzioni aziendali è stato invece posto un quesito di tipo quantitativo al fine di ricostruire la struttura delle retribuzioni dal 1998 al 2001. Mentre nel caso delle rappresentanze la disponibilità a fornire informazioni sulla negoziazione realizzata era attesa, nel caso delle direzioni aziendali vi è stata conferma di una certa "non disponibilità" a fornire il dato richiesto. Di conseguenza, benché la negoziazione di aumenti retributivi sia stata molto diffusa nelle imprese coinvolte nell'indagine, solo per una quota di queste è stato possibile ricostruire la struttura delle retribuzioni. I due paragrafi che seguono sono dedicati a tale analisi.

3.1 Negoziazione di aumenti retributivi sul salario aziendale dal 1998

Sulla base delle risposte fornite dalle rappresentanze sindacali intervistate sono stati analizzati gli aspetti principali della negoziazione di aumenti retributivi concernenti il salario aziendale nella loro componente in cifra fissa, indipendentemente dalla negoziazione sui premi variabili collettivi già discussa nel paragrafo precedente. Tale componente va suddivisa in due categorie: aumenti in cifra fissa e *irreversibili* (premio di produzione, superminimo, salario aziendale strutturale), ovvero aumenti in cifra fissa *reversibili* (una tantum).

Aumenti retributivi irreversibili sono stati negoziati nel 63,5% delle imprese, mentre aumenti retributivi reversibili risultano solo nel 35% delle imprese (App.b, tab.9). Nel 25,4% delle imprese non risulta esservi stata negoziazione su alcuno degli istituti. Al contempo sembra sussistere una significativa sostituibilità tra le due forme di istituti, le quali sembrano convivere solo in una quota non elevata di imprese⁶⁵. Infatti, nel 40% e nell'11% delle imprese sono presenti solo la prima o la seconda modalità, mentre nel 24% delle imprese gli aumenti retribuiti sono stati negoziati sotto entrambe le forme (App.b, tab.10).

Le motivazioni che hanno portato alla negoziazione di aumenti retributivi *irreversibili* sono principalmente il recupero del potere d'acquisto del salario rispetto all'inflazione effettiva (nel 62% dei casi) e la necessità di retribuire competenze e professionalità dei dipendenti (nel 51% dei casi)⁶⁶.

Le motivazioni alla base dell'introduzione di aumenti retributivi *reversibili* (una tantum) sono più eterogenee: 27% per recuperare il potere d'acquisto, 15% per necessità di retribuire competenze e professionalità, 46% per redistribuire la crescita di redditività e produttività aziendali (unificando le due motivazioni)⁶⁷.

E' quindi interessante notare come alla base degli aumenti retributivi negoziati con entrambi gli istituti vi siano motivazioni che richiamano la sfera distributiva, sia direttamente (distribuzione della crescita di produttività e redditività aziendale) sia indirettamente (mantenimento del potere d'acquisto). Queste avrebbero potuto essere considerate nell'ambito dei premi variabili collettivi (nel primo caso) o dei rinnovi dei contratti nazionali di lavoro (nel secondo caso). Varie ragioni possono aver condotto le parti sociali a prevedere l'impiego di tali istituti in sede aziendale: da un lato la volontà di rispondere ad esigenze che non avevano trovato soddisfazione a livello nazionale (scarto tra inflazione programmata ed inflazione effettiva), dall'altro la volontà di realizzare una transizione graduale da un sistema retributivo prevalentemente "certo" ad uno che prevede anche "incertezza".

⁶⁵ Il coefficiente di correlazione tra le due forme di negoziazione risulta molto significativo, ed è pari a -0,446.

⁶⁶ Le altre motivazioni (distribuire la crescita della produttività aziendale, distribuire la crescita della redditività aziendale) sono diffuse, ma meno delle precedenti essendo rilevate in una percentuale di imprese compresa tra il 20% e il 40%.

⁶⁷ In aggiunta, nel 44% delle imprese in cui sono state negoziate una tantum si rilevano altre varie motivazioni indicate direttamente dalle rappresentanze sindacali, spesso riconducibili a "vacanza contrattuale".

3.2 Struttura e dinamica delle retribuzioni

Come evidenziato dalle risposte fornite dalle rappresentanze, la negoziazione effettuata sulle retribuzioni ha riguardato per una quota consistente di imprese anche istituti di tipo tradizionale, non limitandosi quindi alla introduzione e gestione del premio di risultato. Con i quesiti posti alle direzioni aziendali si è così cercato di identificare le varie componenti della quota retributiva aziendale negoziata tra le parti sociali. A tal fine è stato anzitutto individuato il contratto nazionale di lavoro rilevante per gli addetti di ogni singola impresa.

3.2.1 Contratto nazionale applicato

Il settore produttivo di riferimento dell'impresa è alla base in generale della tipologia di contratto nazionale di lavoro applicato prevalentemente nelle stesse. La tipologia contrattuale più diffusa è quella della metalmeccanica industriale, che riguarda circa il 55% delle imprese, distintamente con il contratto dell'industria (41%) e di quello della piccola industria (15%). Seguono a questi i contratti nazionali che si applicano nelle imprese del comparto delle ceramiche e dei laterizi (15% del totale) ed in quelle della chimica e gomma e plastica (14%) (App.a, tab.25)⁶⁸.

In alcune imprese viene anche applicato un secondo contratto di lavoro per una percentuale di dipendenti almeno pari al 10%. In totale si hanno 13 casi aziendali in cui vengono applicati contratti specifici per dirigenti aziendali, per le categorie del commercio ed altre dell'industria.

3.2.2 La struttura delle retribuzioni nelle imprese con e senza premi

Avendo come riferimento i contratti nazionali applicati, per il periodo 1998-2001 sono state ricostruite le retribuzioni dei dipendenti, distintamente per operai ed impiegati al livello intermedio dell'inquadramento prevalente in ciascuna impresa. Le cifre che seguono si riferiscono al complesso delle 143 imprese le cui direzioni si sono dichiarate disponibili a fornire dati sulle retribuzioni, cioè il 72% delle 199 imprese (App.a, tab.26.1)⁶⁹.

Nel quadriennio 1998-2001 la retribuzione media complessiva al netto dei contributi a carico del datore di lavoro per un operaio è stata pari a circa 1232 euro mensili⁷⁰, mentre quella per un impiegato a circa 1319 euro⁷¹.

Considerando congiuntamente le retribuzioni di operai ed impiegati per tutte le imprese (con e senza premio di risultato)⁷², si nota che la quota variabile della retribuzione è funzione crescente della dimen-

⁶⁸ Tutte le altre tipologie contrattuali sono molto meno diffuse, con percentuali del 5% del totale o inferiori: i contratti nazionali dell'industria alimentare e della cooperazione alimentare coprono il 5% delle imprese, quelli dell'industria e piccola industria tessile il 4%, mentre i contratti nazionali relativi alle imprese industriali e della cooperazione nell'edilizia e nella lavorazione del legno e quelli dell'industria della carta e dell'editoria riguardano complessivamente il 4% circa del totale delle imprese.

⁶⁹ Le imprese ove le direzioni non hanno fornito dati relativi alle retribuzioni dei dipendenti sono 56, pari al 28,14% del totale. La parte relativa alle retribuzioni corrisposte ai dipendenti è risultata in assoluto l'unica del questionario a presentare problemi per la non disponibilità sistematica da parte di una quota significativa di direzioni a fornire dati ritenuti "sensibili".

⁷⁰ Per gli operai, la cifra complessiva può essere scomposta in due componenti: 1069 euro di retribuzione base più contingenza e 163 euro come salario aziendale complessivo. Quest'ultimo, è così strutturato: 126 euro come salario aziendale fisso strutturale, 31 euro a titolo di salario variabile collettivo, 6 euro come una tantum, e 0,4 euro come una tantum connessa al salario variabile. La quota del salario variabile sulla retribuzione totale risulta così pari al 2,5% circa, come media per tutte le imprese, con e senza retribuzione variabile.

⁷¹ Per quel che riguarda gli impiegati, la retribuzione base più contingenza è pari a circa 1146 euro, mentre il salario aziendale complessivo risulta pari a circa 174 euro. Quest'ultima voce si compone di un salario aziendale fisso strutturale pari a 135 euro, di un salario variabile collettivo pari a 31,5 euro, di una quota a titolo di una tantum pari a 6,1 euro ed una ulteriore quota una tantum connessa alla gestione del salario variabile pari a 1,2 euro. Il salario variabile corrisponde al 2,4% della retribuzione complessiva, come media per tutte le imprese, con e senza retribuzione variabile.

⁷² Per il complesso dei dipendenti, operai ed impiegati, la retribuzione media nelle imprese è pari a 1275,48 euro mensili.

sione d'impresa: le imprese minori, con meno di 100 addetti, erogano una quota del premio pari all'1,67% della retribuzione complessiva, mentre quelle con oltre 999 addetti una quota pari al 4,89%⁷³. Tale risultato potrebbe però essere in parte influenzato dalla distribuzione dimensionale delle imprese con e senza premio, anche se – come in precedenza osservato – la propensione delle imprese ad introdurre il salario variabile non è caratterizzata da elevata eterogeneità a seconda della dimensione⁷⁴.

Nel periodo 1998-2001, le retribuzioni degli operai sono cresciute mediamente del 2,92% all'anno⁷⁵, e quelle degli impiegati di circa il 3% all'anno. Tenendo conto che nel periodo considerato l'inflazione, misurata dalla crescita dell'indice dei prezzi per una famiglia di operai ed impiegati, è stata pari al 2,45% annuo in Italia⁷⁶, la crescita annuale delle retribuzioni reali non ha superato lo 0,5% per gli operai e lo 0,6% per gli impiegati. *Emerge quindi, dai dati forniti dalle direzioni intervistate, un sostanziale quanto esclusivo mantenimento del potere d'acquisto del salario, senza un significativo trasferimento della crescita della produttività sui redditi da lavoro.*

E' indispensabile distinguere però le imprese in due tipologie, quelle che hanno introdotto il salario variabile ed hanno distribuito una parte della retribuzione sotto questa forma e quelle invece che si affidano ancora esclusivamente a istituti retributivi tradizionali a livello aziendale, premi di produzione, superminimi collettivi, una tantum, ecc. I dati sulle retribuzioni possono essere infatti disaggregati allo scopo di mettere in evidenza l'effettivo peso del salario variabile nelle imprese che lo hanno introdotto ed anche alcune differenze rilevanti nelle retribuzione aziendali tra le imprese con salario variabile e quelle prive di tale istituto retributivo. Operando questa distinzione si giunge ai seguenti risultati che ci sembrano particolarmente significativi (App.a, tabb. 26.2-26.3)⁷⁷.

1. Nelle imprese *con premio*, il salario medio per gli operai sul quadriennio 1998-2001 è stato di 1257 euro mensili, mentre per gli impiegati è risultato di 1346 euro⁷⁸. La quota del salario variabile sul totale della retribuzione risulta pari al 3,3% per gli operai e del 3,1 per gli impiegati; la crescita media annua della retribuzione totale è stata del 3,1% circa per entrambi⁸⁰.
2. Nelle imprese *senza premio*, la retribuzione complessiva per gli operai è di 1155 euro mensili circa,

Distinguendo per dimensione d'impresa, si nota che - fatta eccezione per le imprese con oltre 999 addetti - le retribuzioni sono più elevate nelle imprese con almeno 500 addetti, e comunque crescono all'aumentare della dimensione d'impresa.

Per settore, significativo è il livello modesto delle retribuzioni nel settore tessile (-172 euro mensili rispetto alla media complessiva), mentre relativamente elevate sono quelle nei settori carta editoria, minerali non metalliferi ed alimentare.

⁷³ Analoga eterogeneità si nota per settore economico, a vantaggio in particolare delle imprese alimentari, considerando i principali settori.

⁷⁴ Le imprese con maggior propensione al premio sono comunque quelle da 100 a 499 addetti.

⁷⁵ Corrispondente ad una crescita complessiva sul quadriennio del 9% per gli operai e del 9,2% per gli impiegati.

⁷⁶ L'indice dei prezzi dei beni di consumo è invece aumentato del 2,32% annuo. La fonte è OECD (2003).

⁷⁷ Benché le imprese con premio di risultato siano 142 su 199 alla data delle interviste (primavera 2002), i dati disponibili sulle retribuzioni coprono 107 imprese, pari al 75,4% del totale delle imprese con premio di risultato. Le imprese senza premio di risultato sono 57 su 199, ma si dispone dei dati sulle retribuzioni per solo 36 di queste, corrispondenti al 63,2% del totale delle imprese senza premi.

⁷⁸ Il salario degli operai è costituito da retribuzione base più contingenza pari a 1070 euro e da un salario aziendale complessivo pari a 187 euro, le cui componenti principali sono il salario aziendale fisso strutturale pari a 139 euro ed il salario variabile collettivo pari a 41,5 euro, oltre a 6,6 euro come una tantum e 0,51 euro come una tantum connessa al premio.

Per quel che riguarda gli impiegati, il salario complessivo è costituito da retribuzione base più contingenza pari a 1144 euro mensili circa e da un salario aziendale complessivo pari a 202 euro circa. Quest'ultima componente è costituita da un salario aziendale fisso strutturale pari a 151,5 euro e da un salario variabile collettivo pari a 42 euro, oltre 6,63 euro come una tantum e 1,64 euro come una tantum connessa al premio.

⁷⁹ Per il complesso dei dipendenti, operai ed impiegati, la retribuzione media nelle imprese con premi è pari a 1301,43 euro mensili.

Distinguendo per dimensione d'impresa, si nota che - fatta eccezione per le imprese con oltre 999 addetti - le retribuzioni sono più elevate nelle imprese con almeno 500 addetti. Per settore, significativo è il livello modesto delle retribuzioni nel settore tessile (-165 euro mensili rispetto alla media complessiva), mentre relativamente elevate sono quelle nei settori carta editoria, minerali non metalliferi ed alimentare.

⁸⁰ Per gli operai la crescita complessiva nei quattro anni è stata del 9,6%, per gli impiegati del 9,5%.

mentre la retribuzione per gli impiegati è pari a 1241 euro circa⁸¹, ⁸². Per gli operai la crescita del salario è stata pari ad una media annua del 2,4% sul quadriennio 1998-2001, mentre per gli impiegati è risultata maggiore (2,7%)⁸³. Tale crescita è minore di quella fatta registrare nelle imprese con premio di risultato, con una differenza significativa per gli operai (del -27% circa: 0,85 punti percentuali su un totale di 3,1).

3. La relazione positiva tra quota del salario variabile e dimensione d'impresa individuata per il complesso delle imprese, viene confermata con specifico riferimento alle imprese con premio: nelle grandi imprese la quota del premio è circa il doppio di quella che caratterizza le piccole imprese⁸⁴.

L'analisi mette quindi in evidenza alcune marcate differenze tra le due tipologie di impresa, quelle con il premio di risultato e quelle senza premio. Anzitutto, le retribuzioni complessive sono sensibilmente più elevate nelle imprese con premio rispetto alle imprese senza premio. A fronte di una retribuzione base da CCNL più contingenza molto simile, le differenze emergono sul salario aziendale. Il salario aziendale fisso strutturale è significativamente più elevato nelle imprese con premio per entrambi gli inquadramenti; 138 vs. 86 euro mensili per gli operai e 151 vs. 86 per gli impiegati. Una lieve differenza si registra anche per l'istituto dell'una tantum (6,6 vs. 4,6 euro mensili). Inoltre, nelle imprese con premio va aggiunta la componente del salario variabile (pari a circa 40 euro mensili), che nel secondo gruppo di imprese è assente. Ciò spiega lo scostamento delle retribuzioni complessive, a vantaggio dei dipendenti delle imprese con premio per circa il 9% per gli operai e l'8% per gli impiegati. Inoltre dobbiamo aggiungere una crescita maggiore della retribuzione nelle imprese con premio rispetto a quelle senza premio di cui abbiamo già detto in precedenza.

Al fine di individuare con maggiore precisione quale è il peso del premio sulla retribuzione complessiva, sono stati considerati esclusivamente gli anni nei quali i premi sono stati distribuiti in ogni specifica impresa (App.a, tab.26.4). Dall'analisi risulta che la quota effettiva del premio sulla retribuzione totale è pari al 4,36% in media nel quadriennio per gli operai e 4,21% per gli impiegati, e poco più se si considera anche la quota di una tantum connessa esplicitamente al premio. Per il totale dei dipendenti la quota variabile, comprensiva di una tantum, è pari in media quadriennale a 4,37 della retribuzione complessiva, e corrisponde a circa 56,8 euro mensili (739 euro annuali nel caso di tredici mensilità, cioè il 57% di una mensilità⁸⁵). Inoltre emerge che dal 1998 al 2001 vi è stata una crescita significativa di tale quota che era del 4% nel 1998 e risulta nel 2001 pari al 4,9%, con un incremento quindi del 22% circa. Il ruolo del salario variabile, pur non essendo particolarmente elevato, è dunque significativo ed è stato in crescita sino al 2001⁸⁶.

Date la retribuzione nelle imprese con e senza premio, possiamo inferire che il salario variabile risponde a criteri distributivi e ad una maggiore capacità di pagare da parte delle imprese che lo hanno introdotto, piuttosto che a criteri connessi alla suddivisione del rischio tra impresa e lavoratori. Le imprese che hanno introdotto il salario variabile sono probabilmente quelle che possono permettersi di erogarlo e che dispongono di una redditività sufficiente a questo scopo.

⁸¹ Per gli operai la retribuzione complessiva è composta da 1064 euro di paga base da contratto collettivo nazionale più la contingenza e da 91,1 euro di salario aziendale strutturale, oltre 4,7 di una tantum. Nel caso degli impiegati la paga complessiva va suddivisa in 1150 euro di retribuzione base più la contingenza e in 91,3 euro di salario aziendale strutturale.

⁸² Per il complesso dei dipendenti, operai ed impiegati, la retribuzione media nelle imprese con premi è pari a 1198,36 euro mensili.

Distinguendo per dimensione d'impresa, si nota che le retribuzioni sono più elevate nelle imprese con almeno 500 addetti, ma le più basse sono quelle delle imprese da 250 a 499 addetti. Non emerge in tal caso una relazione con la dimensione d'impresa. Per settore, significativo è il livello modesto delle retribuzioni nel settore tessile (-148 euro mensili rispetto alla media complessiva), mentre relativamente elevate sono quelle nei settori minerali non metalliferi, alimentare e altre manifatturiere.

⁸³ La crescita complessiva è stata del 7,2% per gli operai e dell'8,4% per gli impiegati.

⁸⁴ Considerando congiuntamente le retribuzioni di operai ed impiegati, emerge infatti che la quota variabile passa dal 2,48% per le piccole imprese sotto 100 addetti per giungere al 4,89% per quelle oltre 999 addetti.

⁸⁵ 1301 euro mensili in media nelle imprese con premio per il totale dei dipendenti.

⁸⁶ Distinguendo per settore e dimensione d'impresa, si nota che le imprese con quota del premio più elevata sono quelle chimiche, alimentari, le imprese oltre i 499 addetti e quelle da 100 a 249.

Il motivo è che se il salario variabile rispondesse alla motivazione della suddivisione del rischio, nelle imprese in cui è stato introdotto (in media attorno al termine del 1996), dovremmo osservare una crescita del salario aziendale strutturale più contenuta rispetto alle imprese che non hanno introdotto il premio, lasciando margini ad una crescita della quota variabile rispetto alla quota fissa. Questo risultato non si riscontra; anzi nelle imprese con premio il salario aziendale strutturale, nel quadriennio 1998-2001, è cresciuto a tassi leggermente superiori rispetto al salario aziendale strutturale delle imprese senza premio (3,08% in media all'anno, contro 2,60%). Peraltro, il premio variabile, nello stesso periodo, è cresciuto in media del 16% circa all'anno. Il totale del salario aziendale è cresciuto del 4% circa nelle imprese senza premio contro il 6,6% nelle imprese con premio. Questi riscontri sembrerebbero escludere l'ipotesi di introduzione del salario variabile ai fini della suddivisione del rischio tra lavoratori e impresa, mentre non appaiono in contrasto con l'ipotesi di maggiore *ability to pay* delle imprese con premio consentita dalla loro redditività e produttività⁸⁷.

Peraltro, i dati non consentono sin qui di indagare i rapporti tra andamento del salario variabile e performance d'impresa e quindi non permettono di ipotizzare una connessione tra queste due variabili. Sulla base della evidenza attuale si può solo ipotizzare che la maggiore crescita del salario aziendale complessivo nelle imprese con premio può essere dovuta o ad un migliore andamento economico di tali imprese, ovvero ad un maggiore potere contrattuale dei sindacati e delle rappresentanze in fase di contrattazione sul premio. In entrambi i casi comunque la *ratio* del salario aziendale strutturale sarebbe di tipo distributivo.

3.2.3 Premi variabili e performance

Al fine di approfondire questo aspetto e trovare riscontri di tale ipotesi abbiamo condotto una analisi relativa sia alle retribuzioni erogate sia alle quote del salario variabile per il totale delle imprese e per quelle con premio di risultato a seconda delle performance economiche.

Anzitutto si evince che per il totale delle 199 imprese, le differenze di performance tra imprese con premio (142) e quelle senza (57) si riscontrano in modo statisticamente significativo per due variabili: andamento degli utili e dell'occupazione dal 1998 dichiarati dalla direzione. Le imprese con MRP mostrano utile in crescita relativa rispetto a quelle senza MRP, mentre l'andamento dell'occupazione è opposto in quanto sembrano avvantaggiate le imprese senza MRP⁸⁸ (App.a, tab.27.1). Risultati analoghi si evincono considerando unicamente le 143 imprese di cui si hanno informazioni sulle retribuzioni e distinguendo queste in due gruppi, quelle che non hanno erogato salario variabile nel periodo 1998-2001 (51 imprese⁸⁹) e quelle che hanno erogato il premio (92 imprese): le due variabili di performance che presentano indici significativamente differenti dal punto di vista statistico a seconda del tipo d'impresa sono nuovamente utili ed occupazione (App.a, tab.27.1).

In secondo luogo, considerando unicamente le imprese con premio e per le quali si dispone delle informazioni sulle retribuzioni (107), a seconda che abbiano (92) o non abbiano erogato il premio (15), sono state individuate le performance aziendali successive all'accordo sul MRP per i sei indicatori proposti alle direzioni intervistate (competitività, redditività, produttività – complessiva, individuale e di gruppo – qualità del prodotto) e per un indicatore complessivo di performance⁹⁰. In questo caso i risultati sono statisticamente molto significativi per tutte le variabili con l'eccezione della competitività e della

⁸⁷ Si ritiene che l'analisi condotta sui livelli piuttosto che sulla crescita sia meno significativa. Anche se si ottengono risultati analoghi, la sua correttezza può essere inficiata dai valori di partenza delle retribuzioni e quindi dalla possibilità che il salario aziendale strutturale fosse già più elevato nelle imprese con premio al momento della sua introduzione rispetto a quello delle imprese senza premio.

⁸⁸ La tabella 27.1 in Appendice a riporta i valori degli indici sintetici delle performance economiche delle imprese dal 1998 facendo riferimento alla domanda B.6 del questionario rivolto alle direzioni aziendali (DA).

⁸⁹ Tra le 51 imprese che non hanno erogato salario variabile ve ne sono 15 che hanno accordi sul premio di risultato ma ciò nonostante nel periodo esaminato (1998-2001) non hanno erogato il premio; le rimanenti imprese (46) non hanno sottoscritto accordi sul premio.

⁹⁰ In tal caso ci si è riferito al quesito F.3.15 del questionario rivolto alle direzioni aziendali (DA).

produttività individuale: le imprese che hanno erogato il premio evidenziano performance superiori a quelle con erogazione nulla del premio (App.a, tab.27.1).

Da questi due riscontri emerge quindi che le imprese con premi variabili negoziati, ed in particolare quelle con premi variabili erogati, nel periodo che va dal 1998 in poi e comunque negli anni successivi alla adozione del premio hanno evidenziato performance relativamente superiori a quelle senza accordi o senza erogazione di MRP. Tenendo conto che per gran parte delle imprese l'adozione dei premi è avvenuta nel 1998 e negli anni precedenti a partire dal 1994, l'associazione tra performance aziendale dal 1998 in avanti e presenza di un meccanismo retributivo premiante negoziato con le rappresentanze suggerisce l'ipotesi di un legame tra adozione del premio ed effetti sulle performance.

Se si considerano ora le *retribuzioni corrisposte* ai dipendenti negli anni 1998-2001 a seconda che l'impresa abbia adottato o meno il premio, si notano altri interessanti risultati.

Anzitutto, distinguendo sia le imprese con e senza accordi sul premio sia quelle con e senza erogazione del premio, emerge che lo scostamento percentuale delle retribuzioni tra i due gruppi di imprese (a favore del primo) è particolarmente elevato proprio in quelle imprese che si distinguono per performance superiori di redditività (App.a, tab.27.2). Come notato in precedenza, le imprese con premio erogano retribuzioni più elevate delle imprese senza premio non solo in ragione del premio ma anche per quanto concerne la parte strutturale del salario aziendale. Esaminando però le retribuzioni a seconda della redditività aziendale emerge che il differenziale tra le retribuzioni delle imprese con e senza premio è maggiore quando si prendono in esame le imprese con redditività in crescita⁹¹. Il premio emerge quindi come un istituto di redistribuzione del valore creato nell'impresa proprio nelle imprese che presentano performance superiori.

Inoltre, dall'analisi condotta emergono ulteriori conferme significative per le imprese con premio di cui sono note le retribuzioni nel periodo 1998-2001 (107 imprese), qualora si considerino le performance dell'impresa successive all'adozione del premio in base ai sei indicatori ed all'indice sintetico complessivo, e si identifichi il livello retributivo e la quota di salario variabile a seconda del grado di performance⁹². Per gran parte degli indicatori di performance considerati, le retribuzioni e le quote del salario variabile sono statisticamente differenti a seconda dell'andamento della performance: le imprese con migliori performance sono sia quelle che hanno distribuito retribuzioni più elevate sia quelle che presentano quote del salario variabile più elevate rispetto alle imprese con performance invariate o peggiorate (App.a, tabb.27.3-27.4).

Ciò sembra confermare che il meccanismo del premio costituisca un importante istituto distributivo della redditività e produttività dell'impresa, pur tenendo conto che le sue modalità incorporano anche elementi riconducibili alla sfera delle relazioni industriali che non sempre appaiono coerenti sia tra loro sia con una impostazione del premio che enfatizzi la motivazione di incentivazione e quella di partecipazione. Ciò nonostante, deve essere segnalato che la presenza del premio è anche associata a performance economiche superiori successivamente alla sua adozione, e ciò non esclude che il premio stesso eserciti un qualche effetto positivo, diretto e/o indiretto, sulle performance dell'impresa.

Infine, alcuni degli aspetti di incoerenza dei meccanismi premianti ed altri relativi al ruolo svolto dalle relazioni industriali emergono anche dall'analisi delle retribuzioni e delle quote del premio a seconda di alcune modalità del premio stesso. In particolare, dall'analisi della quota variabile sul totale della retribuzione per differenti caratteristiche del premio si riscontra che le imprese con *più elevata* quota erogata del premio (ed in diversi casi con *retribuzioni più elevate*) sono quelle che hanno: 1) fornito informazioni adeguate alle RSU nella fase di introduzione del premio; 2) rinnovato l'accordo del premio almeno una volta, il che implica una precedente fase di sperimentazione del premio; 3) modificato il meccanismo del premio, in particolare per intervenire su parametri ed indicatori ritenuti non adeguati. Inoltre, sono imprese nelle quali: 4) il premio *non prevede una quota garantita indipendentemente dalle performance* e 5) *non* sono state erogate *una tantum* connesse al premio di

⁹¹ Lo scostamento percentuale tra le retribuzioni di imprese con e senza MRP aventi redditività in crescita è di circa l'11,3%. Tale valore è più che doppio rispetto a quello calcolato per le imprese con redditività invariata o in declino.

⁹² Mentre i singoli indicatori inclusi nel quesito F.3.15 del questionario delle direzioni aziendali spaziavano nell'intervallo -5 +5, per semplificare questa analisi le risposte sono state ricondotte a tre possibilità: performance peggiorata (valori negativi), invariata (valore nullo), migliorata (valori positivi).

te dalle performance e 5) *non* sono state erogate *una tantum* connesse al premio di risultato nella fase di gestione dell'accordo o di modifica dello stesso. Infine, sono imprese nelle quali 6) le direzioni dichiarano una valutazione particolarmente positiva sul premio introdotto e sulla sua gestione (App.a, tabb.27.5-27.6). I dipendenti delle imprese con premio sembrano quindi trarre vantaggio in termini retributivi da un assetto di relazioni industriali che favorisce il confronto sul meccanismo premiante in base anche alle esperienze maturate e che non appesantisce il meccanismo del premio con elementi non coerenti rispetto alle motivazioni organizzative, di incentivazione e distributive che sottostanno al meccanismo stesso.

Alcuni dei precedenti riscontri sono anche confermati dall'analisi multivariata circa il livello delle retribuzioni totali e la quota del premio sulla retribuzione totale per le imprese che hanno adottato i MRP.

Tab.5: Stima della retribuzione totale e della quota del premio

REGRESSORI / VARIABILE DIPENDENTE	Retribuzione totale (W) e quota del premio sulla retribuzione totale (Q MRP)			
	Equazioni			
	W [1]	W [2]	Q MRP [3]	Q MRP [4]
Costante	1065,00***	1057,78***	5,333***	5,081***
Dimensione dell'impresa (addetti)	0,044***	0,040**	0,001**	0,001***
Dummies settore economico	include	include	include	include
Dummies categoria sindacale	include*	include*	include	include
Dummy imprese con premio senza erogazione	-43,063	-29,500	-3,312***	-2,966***
Performance economica dell'impresa successiva all'introduzione del MRP	25,117*	20,574*	0,510**	0,437**
Informazioni della direzione alle rappresentanze sulla situazione aziendale nella fase di introduzione del MRP	108,602***	124,619***	0,110	0,527
Rinnovo dell'accordo sul MRP	103,338***	103,114***	0,968***	1,125***
Presenza quota garantita del MRP	17,252	4,088	-0,860*	-0,628
Modifica del MRP nel corso della sua gestione	-34,031		0,716	
Erogazione di una tantum collegata al MRP nella fase della sua gestione	86,246	43,953	-1,926*	-1,591**
Effetti del MRP sul clima organizzativo	6,319		-0,017	
Valutazione positiva delle direzioni sul MRP	-17,698		-0,292	
Presenza ed intensità di incentivi individuali	54,908		1,396*	
N. osservazioni	104	107	104	107
Adj R ²	0,162	0,183	0,427	0,424
F test	2,531**	3,646***	6,911***	9,686***

Note: 1) Metodo di stima Minimi quadrati ordinari, corretto per la presenza di eteroschedasticità; 2) coefficienti * significativi al 90%, ** significativi al 95%, *** significativi all'99%.

L'esercizio econometrico condotto impiegando come variabili dipendenti le retribuzioni totali e la quota del premio erogato, e come regressori, oltre a varie variabili di controllo (settore economico e categoria sindacale)⁹³, alcune caratteristiche della negoziazione sui premi, evidenzia i seguenti risultati (tab.5):

- 1) la dimensione dell'impresa in termini di addetti risulta significativa, con un effetto positivo sia sul livello delle retribuzioni sia sulla quota variabile;
- 2) specificità di categoria sindacale sono rilevanti soprattutto sul livello delle retribuzioni, ma non sulla quota variabile;
- 3) le imprese che trasmettono informazioni adeguate alle rappresentanze sul loro stato economico erogano retribuzioni più elevate, ma non quote più elevate;
- 4) il rinnovo degli accordi sui premi variabili esercita effetti positivi sia sui livelli retributivi che sulle quote variabili;
- 5) la presenza di una quota garantita del premio indipendentemente dalle performance realizzate non influisce sui livelli delle retribuzioni, ma influisce negativamente sulla quota variabile;

⁹³ Tra le variabili di controllo è stata anche inserita una dummy che cattura i casi in cui le imprese con premio non hanno erogato il salario variabile in nessuno degli anni considerati.

- 6) la presenza di una *tantum* legata ai premi è associata a quote minori di premio, ma non a livelli minori delle retribuzioni;
- 7) le performance economiche delle imprese successivamente l'adozione dei premi influenzano positivamente sia il livello delle retribuzioni che le quote del salario variabile;
- 8) la quota del premio è anche influenzata positivamente dai sistemi di incentivazione e valutazione formale dei dipendenti gestiti dalla direzione.

4. Conclusioni

Queste considerazioni conclusive ripropongono, con alcune interpretazioni, i principali risultati emersi dall'analisi dei sistemi di valutazione ed incentivi individuali e dei meccanismi retributivi premianti collettivi.

Anzitutto, sembra che la valutazione si configuri come strumento incentivante in quanto ad essa sono associati generalmente premi economici per i dipendenti. Si può ipotizzare che la funzione della valutazione sia essenzialmente di controllo e, in quanto tale, rientri in quell'insieme di misure di *Human Resource Management* definite di tipo *hard* dalla letteratura anglosassone (Truss-Gratton-HopeHailey, 1997). A conferma di tale finalità sta il carattere unidirezionale con cui il management d'impresa ne governa i meccanismi, i quali appaiono distinti da una logica di condivisione di procedure ed obiettivi con le rappresentanze. Inoltre, due sembrano essere le motivazioni che inducono le direzioni aziendali a coinvolgere in meccanismi di valutazione formale soprattutto la *core work force*: 1) a fronte di una maggiore responsabilità dei lavoratori con qualifiche elevate emerge l'esigenza di un più stretto controllo sui compiti svolti; 2) maggiori responsabilità associate a maggiori capacità del dipendente richiedono l'adozione di sistemi di valutazione continua e strumenti di incentivazione condivisi al fine di sviluppare le competenze richieste. L'analisi evidenzia che gran parte delle imprese è mossa dalla prima motivazione, mentre una quota ridotta, se pur significativa, privilegia una forma di valutazione alla cui base non stanno solo esigenze di controllo ma risiede anche la volontà di creare un ambiente di lavoro a più elevato *commitment*.

In secondo luogo, è emersa una stretta complementarietà tra meccanismi di incentivazione individuale e modalità valutative formalizzate. L'associazione positiva si estende anche ad un insieme di altre pratiche di gestione delle risorse umane e di organizzazione del lavoro, facendo pensare ad un modello di adozione di pratiche innovative focalizzato non sulla singola pratica ma su un insieme, o *cluster*, di pratiche. Ciò sembra anche suggerire che: 1) la complessità dell'ambiente può condurre l'impresa ad un controllo formalizzato più stringente dei dipendenti inteso come uno dei vari strumenti adottati per innovare l'organizzazione; 2) la presenza di sistemi di incentivazione che allineino gli interessi contrastanti dei soggetti (direzione vs. dipendenti, e direzione vs. rappresentanze) si riscontra soprattutto laddove più diffusi sono i meccanismi di delega di responsabilità, cioè nelle realtà aziendali più innovative.

Per quanto concerne i meccanismi retributivi premianti collettivi si ribadisce che essi rispondono a logiche diverse rispetto ai sistemi di incentivazione individuale. Se questi ultimi sono essenzialmente *management oriented* i MRP sono piuttosto *industrial relations oriented*, essendo pratiche sempre trattate tra direzione aziendale e rappresentanze sindacali, in cui perciò l'elemento negoziale è essenziale. Le motivazioni che stanno alla base dell'adozione del salario variabile sono riconducibili sia alla sfera economica che a quella delle relazioni industriali. Entrambe entrano in gioco e plasmano le modalità dei meccanismi premianti collettivi.

Alcune delle caratteristiche rilevanti dei MRP configurano il meccanismo premiante in modo conforme alla funzione di incentivazione del dipendente, ma soprattutto di distribuzione del valore aggiunto realizzato. Infatti, dall'analisi emerge che la decisione di adozione è riconducibile all'esigenza di accrescere l'efficienza dell'impresa, ma risponde anche alla sua capacità di pagare (*ability to pay*). Varie caratteristiche dei premi sono associate a performance superiori nella fase successiva all'introduzione, facendo pensare ad un meccanismo premiante in grado di ripagare i costi di adozione e gestione. Al contempo, sono le imprese con redditività in crescita a far registrare elevate erogazioni di salario variabile. Il meccanismo premiante sembra così consentire la redistribuzione di un surplus generato da dinamiche

favorevoli ricorrendo a strumenti reversibili che contestualmente possono aumentare l'impegno da parte dei lavoratori in un quadro di relazioni industriali improntate al confronto negoziale.

Infine, sebbene le valutazioni espresse dalle parti sociali sul salario variabile siano nel complesso positive, emergono con evidenza differenti punti di vista nella fase di gestione e ed anche sulle prospettive future. Da un lato, le direzioni aziendali, pur riconoscendo nella carenza di partecipazione dei dipendenti uno dei principali limiti nell'attuale gestione dei meccanismi retributivi premianti, sembrano assai poco propense ad assicurare un maggiore coinvolgimento dei dipendenti stessi ed anche delle rappresentanze. La prospettiva di una maggiore variabilità del premio, non sembra modificare più di tanto tale valutazione. Dall'altro, le rappresentanze sembrerebbero non molto favorevoli ad una maggiore variabilità del premio accompagnata da valori attesi superiori anche qualora si realizzasse una più estesa partecipazione loro e dei dipendenti al processo di gestione dei MRP. L'esito possibile, ma anche il rischio, di questa non convergenza di prospettive sembra essere quello di contenere la valenza del premio come strumento sia di partecipazione che di incentivazione, riducendone la variabilità ed assicurando al contempo una quota certa, separando quindi il meccanismo premiante da interventi sull'organizzazione del lavoro. Prospettive differenti non sono però assenti nelle valutazioni di una parte sia delle direzioni che delle rappresentanze, lasciando sperare che altri esiti siano comunque possibili.

Riferimenti bibliografici

- Ackroyd S., Procter S. (1998), British Manufacturing Organization and Workplace Industrial Relations: Some Attributes of the New Flexible Firms, *British Journal of Industrial Relations*, vol.36, n.2, pp.163-183.
- Addison J.T., Belfield C.R. (2001), Updating the Determinants of Firm Performance: Estimation Using the 1998 UK Workplace Employee Relations Survey, *British Journal of Industrial Relations*, vol.39, n.3, pp.341-366.
- Addison J.T., Siebert W.S., Wagner J., Wie X. (2000), Worker Participation and Firm Performance: Evidence from Germany and Britain, *British Journal of Industrial Relations*, vol.38, n.1, pp.7-48.
- Amin A. (1989), A Model of the Small Firm in Italy, in Goodman *et al.* (a cura di), *Small Firms and Industrial Districts in Italy*, Londra, Routledge, pp.111-120.
- Amin A. (1994), Post-Fordism: Models, Fantasies and Phantoms of Transition, in Amin A. (a cura di) (1994), *Post-Fordism. A Reader*, Oxford, Basil Blackwell, pp.1-39.
- Amin A., Robins K. (1990), Industrial Districts and Regional Development: Limits and Possibilities, in Pyke E., Becattini G., Sengenberger W. (a cura di), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, Geneva, ILO Publishing, pp.185-213.
- ANTARES (2002a), Imprese, conoscenza e territorio: le dinamiche di conoscenza nella provincia di Reggio Emilia, Forlì, ANTARES, *mimeo*.
- ANTARES (2002b), *Indicatori economico-sociali della provincia di Reggio-Emilia*, Reggio-Emilia, Centro Studi dell'Associazione Industriali.
- Antonelli C. (2000), Collective Knowledge, Communication and Innovation: The Evidence of Technological Districts, *Regional Studies*, vol.34, n.6, pp.535-547.
- Antonelli G., Leoni R. (1997), Cambiamento tecnologico e capitale umano: una introduzione, *Economia & Lavoro*, vol.XXXI, n.3-4, pp.5-24.
- Antonioli D., Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2003), Organizational and technological innovations in manufacturing firms: diffusion and determinants, Working paper n.16, Ferrara, University of Ferrara, Department of Economics Institutions Territory.
- Antonioli D., Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2004), Diffusion of Techno-Organizational Innovations, and Industrial Relations in Manufacturing Firms: An Analysis for a Local Industrial System, *Economia Politica*, vol.XXI, in corso di pubblicazione.
- Aoki M. (1980), A Model of the Firm as a Stockholder-Employee Cooperative Game, *American Economic Review*, vol.70, n.4, pp.600-610.
- Aoki M. (1984), *The Cooperative Game Model of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- Aoki M. (1988), *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Aoki M., Gustaffson B., Williamson O. (1990), *The Firm as a Nexus of Treaties*, London Sage Publications.
- Appelbaum E., Hunter L. W. (2003), Union Participation in Strategic Decisions of Corporations, working paper n.9590, Cambridge, Massachusetts, National Bureau of Economic Research.
- 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.
- Baron J.M., Kreps D.M. (1999), *Strategic Human Resources: Framework for General Managers*, Hoboken, John Wiley & Sons.
- Becattini G. (1990), The Marshallian Industrial District as a Socio Economic Notion, in Pyke E., Becattini G., Sengenberger W. (a cura di), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, Geneva, ILO Publishing, pp.37-51.
- Bianchi S., Crudeli L., Fabbri R., Pini P. (2001), Modalità contrattuali dei meccanismi retributivi premianti: un'analisi per i sistemi locali di Parma e Reggio Emilia, in Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di) (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*, vol.37, n.1, pp.129-156..
- Brusco S. (1982), The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration, *Cambridge Journal of Economics*, vol.6, n.2, n.235-261.
- Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (2002), Performance-Related Pay or Pay for Participation? The Case of Emilia-Romagna, *Human Systems Management*, vol.21, n.1, pp.43-62.
- 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 Territoriale di Reggio Emilia (2002a), Analisi e valutazione dei bilanci di 128 aziende della provincia di Reggio Emilia, Reggio Emilia, Ufficio Studi, Camera del Lavoro di Reggio Emilia, *mimeo*.
- Camera del Lavoro di Reggio Emilia (2002b), Banca dati sui bilanci economici delle imprese con stabilimenti nella provincia di Reggio Emilia, Reggio Emilia, Camera del Lavoro di Reggio Emilia.
- Canyon M. J., Freeman R. B. (2002), Shared Models of Compensation and Firm Performance: UK Evidence, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, working paper n.560, Londra, LSE-CEP.
- Capecchi V. (1990), A History of Flexible Specialisation and Industrial Districts in Emilia-Romagna, in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (a cura di), *Industrial District and Inter-Firm Cooperation in Italy*, pp.20-36.
- Cassi L., Checchi D. (2001), La contrattazione del salario variabile in Lombardia nel periodo 1997-1998, IRES Lombardia, aprile, *mimeo*.
- CE, Commissione Europea (2001a), Politiche sociali e mercato del lavoro: una strategia d'investimento nella qualità, COM-2001-313, Bruxelles, CE, *mimeo*.
- CE, Commissione Europea (2001b), Green Paper, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, COM-2001- 366, Bruxelles, CE, *mimeo*.
- CE, Commissione Europea (2002a), Il dialogo sociale europeo, forza di modernizzazione e cambiamento, Bruxelles, COM-2002-341, CE, *mimeo*.
- CE, Commissione Europea (2002b), Quadro per la promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti, Bruxelles, COM-2002- 364, CE, *mimeo*.
- Cerruti G., Di Monaco R., Follis M. (a cura di) (2000), *Flessibilità d'impresa e sicurezza del lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Cooke P., Wills D. (1999), Small Firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance Through Innovation Programmes, *Small Business Economics*, vol.13, n.2, pp.219-234.
- 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.
- Coriat B. (2002), Employee Participation and Organizational Change in European Firms, Paris, CEPN-HDE, CNRS Research Units 7115, University Paris 13, January, *mimeo*.
- Cristini A., Gaj A., Labory S., Leoni R. (2002), New Work Practices in Italy. Adoption and Performance Effects, Dipartimento di Scienze Economiche Hyman P. Minsky, Università di Bergamo, Bergamo, febbraio, *mimeo*.
- Cristini A., Gaj A., Labory S., Leoni R. (2003), New Work Practices. Development of Organisational Capabilities and Competencies, and Firm Performance, Dipartimento di Scienze Economiche Hyman P. Minsky, Università di Bergamo, Bergamo, marzo, *mimeo*.
- Cristini A., Gaj A., Leoni R. (2003), The Gains from Investing in Workplace Organisation, lavoro presentato alla 24° Conference of the International Working Party on Labour Market Segmentation, settembre, Roma, *mimeo*.
- Cristini A., Labory S., Leoni R. (2001), Internal Labour Markets, Organisation, and Firm Performance: Empirical and Theoretical Evidence, Dipartimento di Scienze Economiche Hyman P. Minsky, Università di Bergamo, Bergamo, *mimeo*.
- Crudeli L. (2001), Obiettivi e strumenti del salario variabile: uno schema interpretativo, in Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di) (2001), pp.27-64.

- Deery S., Erwin P., Iverson R. (1999), Industrial Relations Climate, Attendance Behaviour, and the Role of Trade Unions, *British Journal of Industrial Relations*, vol.37, n.4, pp.533-558.
- Delbridge R. – Whitfield K. (2001), Employee Perceptions of Job Influence and Organizational Participation, *Industrial Relations*, vol.40, n.3, pp.472-489.
- Del Boca A., Kruse D., Pendleton A. (1999), Decentralisation of Bargaining Systems and Financial Participation: A Comparative Analysis of Italy, UK and the US, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.1, pp.9-49.
- De Paola M. (2003), Salari, struttura d'impresa e gestione delle risorse umane, in Lucifora C. (a cura di), *Mercato, occupazione e salari: la ricerca sul lavoro in Italia*, Milano, Edmund LeMonnier - Mondadori Università.
- EC, European Commission (1997), Green Paper. Partnership for a New Organisation of Work, Bruxelles, EC.
- EC, European Commission (2002b), Report of the High Level Group on Industrial Relations and Change in the European Union, Directorate-General for Employment and Social Affairs, European Communities, Luxembourg.
- EPOC (1999), *New Form of Work Organisation: Can Europe Realise Its Potential?, Results of a Survey of Direct Employee Participations in Europe*, Dublin, European Foundations for the Improvement of the Living Conditions.
- EPOC (2000), *Employment through Flexibility: Squaring the Circle?*, Dublin, European Foundations for the Improvement of the Living Conditions.
- European Parliament (2003), Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issue and Evidence, working paper Social Affairs Series n. SOCI 109 EN, Luxembourg, European Communities.
- 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.
- Fabbris L. (1997), *Statistica multivariata. Analisi esplorativa dei dati*, Milano, McGraw Hill.
- Fenton-O'Creevy M., Wood S., Callerot E. (1998), Employee Involvement within Multinationals, Stage 1 Research Report. London, European Works Council Study Group, *mimeo*.
- Fernie S., Metclaf D. (1995), Participation, Contingent, Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain, *Journal of Industrial Relations*, vol.33, n.3, pp.379-415.
- Foss K., Foss N.J. (2002), Authority and Discretion: Tensions, Credible Delegation, and Implications for New Organisational Forms, Frederiksberg, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy, October, *mimeo*.
- Foss N.J. (1997), The Resource-Based Perspective. An Assessment and Diagnosis of Problem, DRUID working paper, n.97-1.
- Foss N.J., Laursen K. (2000), New HRM Practices, Complementarities, and the Impact on Innovation Performance, working paper n.5, Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School, Denmark.
- Foss N.J., Laursen K. (2002), Performance Pay, Delegation, and Multitasking under Uncertainty and Innovativeness: Suggestions and Empirical Investigation, Frederiksberg, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy, ottobre, *mimeo*.
- Galli G. (2002), Lo sviluppo internazione dell'industria reggiana. Il ruolo degli investimenti diretti in entrata ed in uscita, working paper n.6, Università di Modena e Reggio Emilia, Dipartimento di Economia Aziendale, Modena.
- Geary J. F., Roche W. K. (2003), Workplace partnership and the displaced activist thesis, *Industrial Relations Journal*, vol.34, n.1, pp.32-51.
- Godard J. (2001), Beyond the High Performance Paradigm? An Analysis of Variation in Canadian Managerial Perceptions of Reform Programme Effectiveness, *British Journal of Industrial Relations*, vol.39, n.1, pp.25-52.
- Gospel H., William P. (2003), High Performance Workplaces: The role of Employee Involvement in a Modern Economy. Evidence on the EU Directive Establishing a General Framework for Informing and Consulting Employees, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, working paper n.562, Londra, LSE-CEP.
- Greene W. (2000), *Econometric Analysis*, fourth edition, New York, Prentice Hall International.

- 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, *mimeo*.
- Hodgson G.M. (1999), *Economics & Utopia. Why the Learning Economy Is Not the End of History*, London, Routledge.
- Ichniowski C., Shaw K. (1995), Old Dogs and New Tricks: The Determinants of the Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices, *Brookings Papers on Economic Activity, Micro*, pp.1-66.
- Ichniowski C., Shaw K. (2003), Beyond Incentive Pay: Insiders' Estimates of the Value of Complementary Human Resources Management Practices, *Journal of Economic Perspectives*, vol.17, n.1, pp.155-180.
- 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.
- Kalleberg A. L. (2001), Organizing Flexibility: The Flexible Firm in the New Century, *British Journal of Industrial Relations*, vol.39, n.4, pp.479-504.
- Koike K. (1994), Learning and Incentive Systems in Japanese Industry, in Aoki M., Dore R., *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford, Oxford University Press.
- Kato T., Morishima M. (2002), The Productive Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data, *Industrial Relations*, vol.41, n.4, pp. 487-520.
- Killick T. (1995), Relevance, Meaning and Determinants of Flexibility, in Killick T. (a cura di), *The Flexible Economy. Causes and Consequences of the Adaptability of National Economies*, Londra, Routledge, pp.1-31.
- Legge K. (1995), Human Resource Management: A Critical Analysis, in Storey J. (a cura di), *New Perspective on Human Resource Management*, Londra e New York, Routledge, pp.19-40.
- Leoni R. (1999), Contrattazione decentrata e partecipazione, in Antonelli G., Paganetto L. (a cura di), *Disoccupazione e basso livello di attività in Italia*, Bologna, Il Mulino, pp. 313-330.
- 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, *XV° Convegno Nazionale AIEL*, Ancona, Università di Ancona, settembre, *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 di Bergamo, *mimeo*.
- Leoni R., Tiraboschi L., Valietti G. (1999), Contrattazione decentrata: partecipazione allo sviluppo delle competenze *versus* partecipazione ai risultati finanziari, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.2, luglio-dicembre, pp.115-152.
- Long S.J. (1997), *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Lugli L., Tugnoli S. (1999), Lavori non standard, flessibilità e contrattazione in Emilia-Romagna, Bologna, IRES Emilia-Romagna, *mimeo*.
- Lundvall, B.Å (a cura di) (1992), *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Londra e New York, Pinter.
- Lundvall B.Å., Nielsen P. (2003), Innovation, Learning Organisation, and Industrial Relations, DRUID working paper n.03-07, Copenhagen, Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- Marbach G. (1992), *Le ricerche di mercato*, Torino, UTET.
- Marks A., Findlay P., Hine J., McKinlay A., Thompson P. (1998), The Politics of Partnership? Innovation in Employment Relations in the Scottish Spirits Industry, *British Journal of Industrial Relations*, vol.36, n.2, pp.209-226.
- Mancinelli S. (2002), Schemi retributivi flessibili e partecipazione dei lavoratori: il contributo della teoria economica, *Economia Politica*, vol.XIX, n.1, pp.147-183.
- Mancinelli S., Pini P. (2000), Incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione: la letteratura teorica, in Pini P. (a cura di) (2000), pp.37-57.
- Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2002), Organisational Innovations, Human Resources and Industrial Relations, Quaderni del Dipartimento n.22, Università di Ferrara.

- Mizrahi S. (2002), Workers' Participation in Decision Making Processes and Firm Stability, *British Journal of Industrial Relations*, vol.40, n.4, pp.689-707.
- Montresor S., Romagnoli A. (2003), Modelling the Firm from a System Perspective: Some Methodological Insights, Università di Bologna, Dipartimento di Scienze Economiche, *mimeo*.
- OECD (1994), *The OECD Jobs Study*, Paris, OECD.
- OECD (1998), *Technology, Productivity and Job Creation. Best Policy Practices*, Paris, OECD, Ch.4.
- OECD (1999) *Employment Outlook*, Paris, OECD, Ch.4.
- OECD (2003), *Main Economic Indicators*, Paris, OECD.
- Origo F. (2000), Chi contratta il premio di risultato? Un'analisi empirica degli effetti dell'Accordo di luglio sulla contrattazione decentrata, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.1, pp.37-66.
- Papke L.E., Woolridge J.M. (1996), Econometric Methods for Fractional Response Variables with an Application to 401(k) Plan Participation Rates, *Journal of Applied Econometrics*, vol.11, n.6, pp.619-632.
- 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.
- Piore M., Sabel C. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books.
- Poma L. (2003), *Oltre il distretto. Imprese e istituzioni nella nuova competizione territoriale*, Milano, Franco Angeli.
- Poole M., Lansbury R., Wailes N. (2001), A Comparative Analysis of Developments in Industrial Democracy, *Industrial Relations*, vol.40, n.3, pp.490-525.
- Poutsma E., Huijgen F. (1999), Financial Employee Participation in Europe, lavoro preparato per la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Università di Nijmegen, giugno, *mimeo*.
- Prendergast C. (1999), The Provision of Incentives in Firms, *Journal of Economic Literature*, vol.37, n.1, pp.7-63.
- Progetto Europa Regions (2002), Reggio Emilia nell'Europa dell'Euro. Sintesi dei risultati del progetto, Reggio Emilia, marzo, *mimeo*.
- Prosperetti L., Ravanelli R., Caironi S. (1996), Determinanti e risultati degli accordi di partecipazione: un'analisi econometria, *Lavoro e Relazioni Industriali*, n.2, pp.37-56.
- Rubinstein S.A. (2001), A Different Kind of Union: Balancing Co-Management and Representation, *Industrial Relations*, vol.40, n.2, pp.163-203.
- Sabel C. (1989), Flexible Specialisation and the Re-emergence of Regional Economies, in Hirst P., Zeitlin J (a cura di), *Revising Industrial Decline? Industrial Structure and Policy in Britain and Her Competitors*, Oxford, Berg, pp.78-101.
- Scott A.J., Storper M. (2003), Regions, Globalisation, Development, *Regional Studies*, vol.37, n.6/7, pp.579-594.
- Seravalli G. (2001), Sviluppo economico e mercato del lavoro a Reggio Emilia, Bologna, IRES Emilia-Romagna, *mimeo*.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (2000), Dynamic Capabilities and Strategic Management, in Dosi G., Nelson R.R., Winter S.G. (a cura di), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*,

- Oxford, Oxford University Press, pp. 334-362.
- Trento S., Warglien M. (2003), Nuove tecnologie e cambiamenti organizzativi: alcune implicazioni per le imprese italiane, *Temi di discussione del Servizio Studi* n.428, Roma, Banca d'Italia.
- Truss C., Gratton L., Hope-Hailey V. (1997), Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal, *Journal of Management Studies*, vol.34, n.1, pp.53-73.
- UE (1996), Recommendation de la Commission concernant la définition des petites et moyennes entreprises, C(96), 261 final, Bruxelles, CCE.
- Whitfield K. (2002), High Performance Workplaces, Training, and the Distribution of Skills, *Industrial Relations*, vol.39, n.1, pp.1-25.
- Wood S. (1999), Getting the Measure of the Transformed High Performance Organization, *British Journal of Industrial Relations*, vol.37, n.3, pp.391-417.

Appendice a

Tab.1.1: Valutazione formale dipendenti

<i>Presenza valutazione formale</i>				
Inquadramento	No	Si	Inquadramento non presente	nd
Dirigenti	59,35	40,65	21,11	1,01
Quadri	50,70	49,30	27,64	1,01
Impiegati	60,91	39,09	0,00	1,01
Operai specializzati e qualificati	68,13	31,87	7,54	1,01
Operai comuni	68,39	31,61	11,56	1,01
Totale	45,69	54,31	0,00	1,01

Fonte: Domanda DA F.2.1, F2.2

Tab.1.2: Valutazione formale dipendenti

<i>Dipendenti coinvolti (%)</i>	% su totale	% su Sì
1. Tutti: 100%	12,18	22,43
2. Quasi tutti: 80-99%	9,14	16,82
3. La maggior parte: 60-79%	1,52	2,80
4. Circa metà: 40-59%	4,57	8,41
5. Alcuni: 20-39%	10,66	19,63
6. Pochi: 1-19%	16,24	29,91
7. Nessuno	45,69	-
Totale	100,00	100,00
<i>Indice sintetico</i>		
Valore	2,041	3,757
stand. dev.	2,394	2,023

Fonte: Domanda DA F.2.1, F2.2

Diffusione della valutazione formale dei dipendenti per inquadramento, settore e dimensione

Disaggregando per inquadramento, settore e classe dimensionale per i *quadri*, a fronte di una media pari al 49%, emerge che il settore tessile fa registrare una percentuale particolarmente bassa di imprese nelle quali si ha valutazione formale (12,5%), presente esclusivamente nella classe dimensionale C e del tutto assente nelle altre. Le imprese di maggiori dimensioni nel loro complesso fanno registrare una presenza della valutazione formale dei dipendenti molto estesa, con percentuali ben superiori alla media (79% per la classe D e 64% per la E). Le imprese di minori dimensioni (classi A e B) mostrano invece valori alquanto bassi (attorno al 30%).

Per i *dirigenti*, a fronte di una media pari al 41%, la valutazione formale fa registrare un valore particolarmente elevato nel settore alimentare (78%). Per classe dimensionale, essa è presente nel 100% delle imprese della classe D e nel 77% delle imprese della classe E.

Per gli *impiegati*, per i quali si ha una diffusione della valutazione formale nel 39% delle imprese, si nota che il settore alimentare fa registrare un valore basso (20%). Per classe dimensionale, è di nuovo la classe D ad evidenziare un valore molto elevato (71%), seguita dalla classe C (52%).

Per gli *operai specializzati* (media complessiva del 32%), la variabilità per settore è scarsa, anche se si nota che il settore alimentare e quello chimico fanno registrare percentuali basse (20%). Per dimensione osserviamo che solo la classe D fa registrare un valore significativamente superiore alla media (50%).

Infine, riguardo agli *operai comuni*, a fronte di una media pari al 32%, il settore chimico fa registrare una percentuale alquanto elevata (40%), mentre per classe dimensionale ancora la classe D è caratterizzata da un valore elevato (50%), e la classe E da un valore alquanto basso (19%).

Tab.2: Struttura gerarchica dell'impresa a seconda della presenza/assenza dei sistemi di valutazione formale dei dipendenti

<i>Indici di modalità della struttura gerarchica dell'impresa</i>	Valutazione dipendenti assente	Valutazione dipendenti presente
Indice quantitativo Gestione Risorse Umane (***)	0,344	0,498
Indice qualitativo Gestione Risorse Umane (***)	0,317	0,469
Indice di intensità gerarchica (numero livelli gerarchici / numero funzioni formalizzate) (**)	0,298	0,280
Cambiamento livelli gerarchici dal 1998 (***)	0,156	0,103
Cambiamento struttura gerarchica (***)	0,100	0,065

Nota: differenze statisticamente significative *** al 99% e ** al 95%.

Tab.3: Valutazione formale dipendenti

<i>Obiettivi della valutazione</i>	No	Sì	nd
1. Valutare l'opportunità di promozioni/trasferimenti	55,14	44,86	1,01
2. Fornire informazioni di ritorno ai dipendenti sulla loro prestazione/competenze espresse	68,22	31,78	1,01
3. Determinare incrementi salariali e/o premi	18,69	81,31	1,01
4. Stabilire/valutare bisogni di formazione e sviluppo delle competenze	61,68	38,32	1,01
5. Determinare lo scostamento dei risultati realizzati rispetto agli obiettivi	56,07	43,93	1,01
6. Incentivare l'impegno lavorativo dei dipendenti	40,19	59,81	1,01
7. Altri obiettivi	98,13	1,87	1,01
<i>Indici di motivazioni</i>	Val. Ass.	Stand. Dev.	nd
1. Motivazioni organizzative	0,435	0,282	1,01
2. Motivazioni premi non economici	0,449	0,500	1,01
3. Motivazione di incentivazione	0,620	0,280	1,01
4. Motivazione premi economici	0,813	0,392	1,01
Totale	0,500	0,240	1,01
<i>Modalità della valutazione</i>	No	Sì	nd
Soggetti coinvolti nella valutazione			
1. Esclusivamente superiori gerarchici rispetto al soggetto valutato	40,19	59,81	1,01
2. Superiori gerarchici e soggetti coordinati dal soggetto valutato	75,70	24,30	1,01
3. Direzione del personale	52,34	47,66	1,01
4. Rappresentanze sindacali	89,72	10,28	1,01
5. Organismo paritetico di valutazione	97,20	2,80	1,01
Procedure di valutazione			
6. Determinate unilateralmente dall'impresa	31,78	68,22	1,01
7. Negoziare con le organizzazioni sindacali e/o di rappresentanza dei lavoratori	83,18	16,82	1,01
8. Determinate congiuntamente, in modalità individuale, con il soggetto valutato che interagisce con il valutatore	65,42	34,58	1,01
9. Determinate congiuntamente, in modalità collettiva, con organismi paritetici	99,07	0,93	1,01
Trasparenza della valutazione			
10. Il soggetto valutato viene informato del solo risultato finale	42,06	57,94	1,01
11. Il soggetto valutato viene costantemente aggiornato sulle valutazioni ricevute	62,62	37,38	1,01
12. Il soggetto valutato non viene mai informato dei risultati	96,26	3,74	1,01
13. Il soggetto valutato conosce i soggetti valutatori	77,57	22,43	1,01
14. Per valutazioni non continue, il soggetto valutato conosce il periodo in cui è soggetto a valutazione	95,33	4,67	1,01

Fonte: Domanda DA F.2.6

Obiettivi della valutazione formale dei dipendenti per settore e dimensione

La promozione e i trasferimenti costituiscono un obiettivo particolarmente importante nel settore chimico (0,78) e, per classe dimensionale, nella classe D (0,64) e comunque nelle imprese di maggiori dimensioni. La raccolta di informazioni sulle prestazioni e sulle competenze espresse dai lavoratori sembra essere un obiettivo importante soprattutto nel settore dei minerali non metalliferi e nella carta editoria, mentre il settore alimentare, quello chimico e quello tessile presentano percentuali basse di presenza di questo obiettivo (attorno a 0,2). Per classe dimensionale, le classi C e D presentano valori alquanto elevati (vicini a 0,5). Gli incrementi salariali ed i premi costituiscono un obiettivo importante in tutti i settori. Fra quelli più rilevanti, l'unico a presentare un valore che si discosta sensibilmente dalla media (in negativo) è il settore tessile (0,6). Per classe dimensionale non si nota una elevata variabilità, anche se le imprese appartenenti alle classi D ed E sono caratterizzate da un valore dell'indice superiore a 0,91, mentre le piccole imprese presentano un indice pari a 0,74. Lo scostamento dei risultati quantitativi, in termini di produttività realizzata rispetto agli obiettivi, a fronte di una media dell'indice pari a 0,44, costituisce un obiettivo molto rilevante per il settore tessile (0,8) e per la classe dimensionale C (0,63), mentre il settore alimentare (0,29) e la classe dimensionale D (0,18) mostrano valori bassi. L'incentivazione dell'impegno lavorativo, a fronte di una media pari a 0,6, rappresenta un obiettivo importante soprattutto nel settore tessile (0,8) e in quello alimentare (0,71), oltre che in quello chimico (0,67), mentre, per classe dimensionale, la classe E mostra il valore più elevato e le classi C e D quelli più bassi.

La valutazione dei bisogni di formazione e sviluppo delle competenze dei lavoratori, più di tutti gli altri obiettivi, sembra caratterizzare le imprese che appartengono ai settori ed alle classi dimensionali più dinamici e innovativi. A fronte di una media complessiva dell'indice sintetico (variabile tra 0-1) pari a 0,38 si notano scostamenti rilevanti da tale valore se si disaggrega per settore e classe dimensionale. Per settore si notano valori elevati soprattutto nell'alimentare (0,57), oltre che in quello della carta editoria (0,67). Al contrario, il settore tessile è caratterizzato da un valore decisamente basso dell'indice (0,2), che è addirittura pari a 0 in corrispondenza di tutte le classi tranne quella delle imprese di minore dimensione. Risultati ancor più interessanti si ottengono rispetto alla classe dimensionale. Il valore corrispondente alle imprese con un numero di addetti tra 500 e 999 (0,73) supera nettamente la media ed i valori corrispondenti a tutte le altre classi dimensionali; l'indice raggiunge un valore pari a 1 in corrispondenza delle imprese di questa dimensione nel settore alimentare. Anche le imprese con un numero di addetti tra 250 e 499 e quelle con oltre 999 presentano valori relativamente elevati (0,44 e 0,5 rispettivamente), mentre le imprese con meno di 250 sono caratterizzate da valori decisamente inferiori.

Motivazioni della valutazione formale dei dipendenti per settore e dimensione, indici sintetici

L'indice complessivo delle motivazioni della valutazione formale assume un valore pari a 0,5 e presenta valori relativamente elevati solo in corrispondenza del settore chimico (0,57), mentre per classe dimensionale i valori più elevati vengono raggiunti dalle classi C e D (0,56).

L'indice relativo agli obiettivi organizzativi, nel loro complesso, mostra una variabilità limitata sia per settore sia per classe dimensionale. Le motivazioni connesse a premi non economici, a fronte di una media dell'indice pari a 0,45, sono particolarmente diffuse nel settore chimico (0,78) e del tutto assenti nel settore alimentare. Per classe dimensionale, solo la classe D presenta valori significativamente superiori alla media (0,64). Le motivazioni connesse al mix di incentivi economici e non economici (media pari a 0,62) sono sensibilmente più diffuse solo nel settore chimico (0,78), mentre per classe dimensionale la variabilità dell'indice è limitata, anche se le classi D ed E presentano valori superiori alla media.

Tab.4: Correlazioni, valutazione personale ed incentivi economici individuali

	Presenza valutazione formale dipendenti (% dipendenti coinvolti)	Motivi valutazione: organizzativi	Motivi valutazione: premi non economici	Motivi valutazione: incentivi mix	Motivi valutazione: premi economici	Motivi valutazione: totale	Presenza incentivi/bonus individuali	% lavoratori coinvolti incentivi/bonus	Bonus/incentivi discrezionali	Partecipazione finanziaria (azione, obbligazioni, stock options)	Presenza MRP
Presenza valutazione formale dipendenti (% dipendenti coinvolti, da 0 a 6)	1,000	0,169	0,265	0,231	-0,001	0,224	0,034	0,235	-0,120	0,146	0,048
Motivi valutazione: organizzativi		1,000	0,261	0,449	0,038	0,883	0,157	0,048	-0,169	0,130	-0,001
Motivi valutazione: premi non economici			1,000	0,758	0,191	0,603	0,067	0,035	-0,032	0,081	0,091
Motivi valutazione: incentivi mix				1,000	0,464	0,740	0,198	0,040	-0,038	0,073	0,108
Motivi valutazione: premi economici					1,000	0,368	0,005	0,026	-0,081	0,110	0,108
Motivi valutazione: totale						1,000	0,148	0,058	-0,167	0,160	0,060
Presenza incentivi/bonus individuali							1,000	nd	0,047	0,031	0,017
% lavoratori coinvolti incentivi/bonus								1,000	0,196	0,178	-0,044
Bonus/incentivi discrezionali									1,000	0,095	-0,022
Partecipazione finanziaria (azione, obbligazioni, stock options)										1,000	0,045
Presenza MRP											1,000

Tab.5: Correlazioni, valutazione personale ed incentivi economici individuali ed alcune caratteristiche dell'impresa

	Dipen. Impresa	Dipen. UL	Fatturato	Quota Fatt. Naz.	Quota Fatt. Est.	Tipologia impresa	Esternalizzazione att. accessorie	Esternalizzazione att. accessorie, indice	Subfornitura	Subfornitura per conto terzi, indice	Subfornitura commissionata, indice	Occupazione relaz. di lavoro indice	Occupazione istruzione indice	Occupazione andamento	Occupazione atipica andamento	Lav. stag. in imprese con stagionali	Stag. su occ. tot. in imprese con stagionali	Stag. su occ. tot. impiegati	Stag. su occ. tot. operai spec.	Stag. su occ. tot. operai com.
Presenza valutazione formale dipendenti (% dipendenti coinvolti, da 0 a 6)	0,087	0,095	0,190	0,003	-0,019	0,061	0,013	-0,052	-0,017	0,020	0,050	-0,030	0,048	0,033	0,093	-0,090	-0,086	-0,298	0,351	-0,270
Motivi valutazione: organizzativi	0,068	0,199	0,035	0,005	-0,003	0,150	-0,041	-0,155	-0,043	0,029	0,005	-0,037	0,090	0,106	0,038	-0,011	0,073	-0,322	0,093	-0,131
Motivi valutazione: premi non economici	0,047	0,163	0,092	-0,110	0,113	0,129	0,071	-0,154	0,138	-0,013	0,172	0,095	0,218	0,142	0,020	-0,185	-0,269	-0,224	0,126	-0,198
Motivi valutazione: incentivi mix	0,141	0,180	0,007	-0,070	0,070	0,136	0,001	-0,170	0,037	0,084	-0,033	0,110	0,161	0,106	0,048	-0,316	-0,207	-0,677	0,287	-0,287
Motivi valutazione: premi economici	0,115	0,197	0,148	0,041	-0,042	0,193	0,098	-0,003	0,158	0,069	0,114	0,130	0,150	0,054	0,128	-0,431	-0,229	-0,990	nd	-0,271
Motivi valutazione: totale	0,101	0,266	0,101	-0,023	0,025	0,214	0,019	-0,175	0,057	0,037	0,095	0,039	0,191	0,147	0,071	-0,145	-0,073	-0,545	0,125	-0,205
Presenza incentivi/bonus individuali	0,159	0,138	0,028	0,031	-0,021	0,182	0,050	0,024	-0,103	0,083	-0,134	0,103	0,046	0,006	-0,081	-0,224	-0,523	nd	-0,528	-0,127
% lavoratori coinvolti incentivi/bonus	0,093	-0,030	0,080	0,043	-0,024	0,046	-0,121	-0,025	-0,129	-0,095	-0,078	-0,046	-0,090	0,020	0,017	0,160	0,177	0,083	0,122	-0,187
Bonus/incentivi discrezionali	0,096	-0,060	-0,005	0,095	-0,083	-0,009	0,021	0,211	-0,030	-0,029	-0,108	-0,013	-0,116	0,086	0,048	0,156	0,280	-0,183	-0,270	-0,121
Partecipazione finanziaria (azione, obbligazioni, stock options)	0,220	0,150	0,121	0,101	-0,096	0,125	0,075	0,018	-0,104	-0,066	-0,081	-0,087	0,148	-0,009	0,050	-0,040	-0,065	-0,165	-0,225	-0,093
Presenza MRP	0,200	0,182	0,057	-0,073	0,081	0,148	0,084	0,043	-0,005	0,018	0,025	0,045	-0,059	-0,081	0,098	0,249	0,154	nd	-0,033	0,179

Tab.6: Correlazioni valutazione individuali, MRP e performance '98-'01

	Performance produzione 98-01	Performance fatturato 98-01	Performance investimenti 98-01	Performance occupazione 98-01	Performance utili 98-01	Performance indebitamento 98-01	Performance totale 98-01	Performance produzione, fatturato, utili 98-01	Performance produzione, fatturato, utili, occupazione 98-01
Presenza valutazione formale dipendenti (% dipendenti coinvolti, da 0 a 6)	0,002	0,038	0,019	0,029	0,133	-0,028	0,048	0,073	0,065
Motivi valutazione: organizzativi	0,080	0,063	0,031	-0,010	-0,115	0,043	0,017	-0,003	-0,007
Motivi valutazione: premi non economici	0,176	0,174	0,077	0,172	0,180	0,028	0,204	0,217	0,221
Motivi valutazione: incentivi mix	0,130	0,166	0,092	0,054	0,051	-0,013	0,111	0,140	0,125
Motivi valutazione: premi economici	0,057	0,097	0,091	0,003	0,069	-0,012	0,071	0,091	0,069
Motivi valutazione: totale	0,139	0,136	0,076	0,053	-0,009	0,040	0,103	0,097	0,090
Presenza incentivi/bonus individuali	0,113	0,078	-0,033	-0,048	0,008	-0,174	-0,018	0,074	0,042
% lavoratori coinvolti incentivi/bonus	-0,073	-0,117	-0,066	0,041	-0,030	0,085	-0,034	-0,077	-0,037
Bonus/incentivi discrezionali	0,066	0,066	-0,066	0,078	-0,038	0,106	0,066	0,022	0,039
Partecipazione finanziaria (azione, obbligazioni, stock options)	-0,013	0,004	0,092	-0,038	-0,005	-0,015	-0,001	-0,007	-0,019
Presenza MRP	-0,061	-0,004	-0,074	-0,150	0,045	-0,047	-0,073	0,000	-0,049

Tab.7: Presenza di bonus o incentivi individuali

<i>Presenza di bonus/incentivi individuali</i>	No	Si	nd	
	25,13	74,87	0,00	
<i>Personale coinvolto (%)</i>				
Inquadramento	Non coinvolti in % imprese	Coinvolti in % imprese	% sui dipendenti in caso di Si	nd
Dirigenti	14,88	85,12	76,55	1,01
Quadri	10,53	89,47	68,82	1,01
Impiegati	14,29	85,71	38,04	1,01
Operai specializzati e qualificati	40,74	59,26	26,56	1,01
Operai comuni	63,85	36,15	17,54	1,01
Totale	45,69	54,31	43,94	1,01
<i>Obiettivi definiti per la determinazione dei premi</i>				
	No		Si	
A. Determinazione in modo discrezionale	75,33		24,67	
B. Determinazione tramite obiettivi definiti, di cui se Si:	24,67		75,33	
1. Fatturato	28,32		71,68	
2. Costi	63,72		36,28	
3. Profitto	52,21		47,79	
4. Costi del lavoro	78,76		21,24	
5. Produttività	27,43		72,57	
6. Qualità	36,28		63,72	
7. Turnover	93,81		6,19	
8. Assenteismo	83,19		16,81	
9. Formazione	93,81		6,19	
10. Indebitamento	93,81		6,19	
11. Esportazioni	88,50		11,50	
12. Investimenti	93,81		6,19	
13. Occupazione	98,23		1,77	
C. Altro	97,33		2,67	
<i>Introduzione di partecipazione finanziaria all'impresa (distribuzione azioni e/o obbligazioni, stock option)</i>	No	No, ma è previsto nell'immediato futuro	Si	nd
	95,96	2,53	1,52	0,50

Fonte: Domanda DA F.2.6, F.2.7, F.2.8

Tab.8: Valutazione e premi per dimensione d'impresa (indici 0-1)

CLASSE DIMENSIONALE ADDETTI IMPRESA	50-99	100-249	250-499	500-999	> 999	Totale
Presenza valutazione formale dipendenti	0,442	0,526	0,600	0,857	0,800	0,543
Dipendenti coinvolti in valutazione formale (0-6)*	1,791	1,877	2,040	3,714	2,533	2,041
Obiettivi valutazione: motivi organizzativi	0,434	0,383	0,500	0,455	0,458	0,435
Obiettivi valutazione: motivi premi non economici	0,395	0,400	0,500	0,636	0,500	0,449
Obiettivi valutazione: motivi premi economici	0,737	0,800	0,875	0,909	0,917	0,813
Obiettivi valutazione: motivi mix di incentivi	0,596	0,611	0,604	0,667	0,694	0,620
Presenza premi/bonus individuali	0,651	0,807	0,846	0,667	1,000	0,749
Dipendenti coinvolti da premi/bonus individuali (%)	44,125	39,810	47,350	40,493	53,169	43,936
Premi/bonus determinati in modo discrezionale	0,214	0,283	0,217	0,200	0,333	0,247
Introduzione di schemi di partecipazione finanziaria (azioni, obbligazioni, stock options)	0,023	0,018	0,077	0,071	0,333	0,056
Indice sintetico valutazione/premi individuali	0,338	0,395	0,437	0,472	0,584	0,395
Presenza schemi di salario variabile (MRP)	0,628	0,737	0,769	0,733	1,000	0,714
Indice complessivo INNO_VALUTAZIONI_PREMI	0,287	0,324	0,373	0,400	0,511	0,334

Nota: * indice di % dipendenti coinvolti: 6) 100%; 5) 80-99%; 4) 60-79%; 3) 40-59%; 2) 20-39%; 1) 1-19%; 0) nessuno.

Tab.9: Valutazione formale dipendenti e premi individuali vs, pratiche organizzative (indici sintetici)

Indici sintetici di pratiche organizzative	Indice di valutazione formale dipendenti e premi individuali < indice medio	Indice di valutazione formale dipendenti e premi individuali > indice medio
ASSUNZIONI MOTIVAZIONE FUNZIONALE	0,316	0,309
PERCORSI DI CARRIERA NON AUTOMATICI	0,838	0,858
USCITE PERSONALE MOTIVAZIONE FUNZIONALE	0,254	0,239
FLESSIBILITA' RELAZIONI DI LAVORO	0,316	0,316
FLESSIBILITA' DEL LAVORO	0,289	0,305
MODALITA' FORMAZIONE	0,620	0,758
PRESENZA FORMAZIONE	0,842	0,926
CONTENUTI FORMAZIONE	0,171	0,260
FOMAZIONE (COMPLESSIVO)	0,544	0,648
PRESENZA PRATICHE ORGANIZZATIVE (just in time, TQM, circoli di qualità, rotazione delle mansioni)	0,458	0,570
INNO 3 ORGANIZZATIVO	0,398	0,549
INNO 4 ORGANIZZATIVO ESTESO CON COINVOLGIMENTO DIPENDENTI	0,332	0,497
INNO 5 ORGANIZZATIVO SOLO CON COINVOLGIMENTO DIPENDENTI	0,274	0,460
CONSULTAZIONE DIPENDENTI, INDIVIDUALE, IN PRATICHE LAVORATIVE	0,215	0,365
CONSULTAZIONE DIPENDENTI, DI GRUPPO, IN PRATICHE LAVORATIVE	0,149	0,260
DELEGA DIPENDENTI, INDIVIDUALE, IN PRATICHE LAVORATIVE	0,144	0,327
DELEGA DIPENDENTI, DI GRUPPO, IN PRATICHE LAVORATIVE	0,269	0,340
CONSULTAZIONE E DELEGA DIPENDENTI, INDIVIDUALE E DI GRUPPO, IN PRATICHE LAVORATIVE	0,194	0,323
COMPORAMENTO DIREZIONE VS. DIPENDENTI	0,348	0,368
PRATICHE DI COINVOLGIMENTO DIPENDENTI	0,322	0,374
INDICE PRESENZA MRP	0,693	0,745
RELAZIONI INDUSTRIALI	0,298	0,354
REDDITIVITA' IMPRESA 1998-2001	0,224	0,340

Tab.10: Presenza retribuzioni variabili collettive

	No	Sì
<i>Introduzione di una retribuzione variabile negoziata con le rappresentanze</i>	28,64	71,36
	Media	Stand. Dev.
<i>Introdotta con l'accordo del</i>	1996,9	2,570
<i>Se non è stata introdotta, quali sono i motivi ?</i>	No	Sì
1. Non si è raggiunto un accordo con le Rappresentanze Sindacali (avevano posizioni troppo diverse da quelle dell'impresa)	82,14	17,86
2. Si è manifestata opposizione da parte dei lavoratori	92,86	7,14
3. La Direzione non reputava il salario variabile uno strumento idoneo per accrescere l'efficienza	57,14	42,86
4. Le Rappresentanze Sindacali non reputavano il salario variabile uno strumento idoneo per accrescere la partecipazione/coinvolgimento dei dipendenti all'impresa	96,43	3,57
5. I costi di contrattazione/gestione dell'accordo sul salario variabile erano ritenuti eccessivamente elevati rispetto ai benefici attesi	96,43	3,57
6. La Direzione ha preferito utilizzare altri strumenti di incentivazione dei dipendenti	61,82	38,18
7. Le Rappresentanze Sindacali hanno preferito utilizzare altri istituti retributivi per accrescere il salario dei dipendenti	100,00	0,00
8. Altro	78,57	21,43

Fonte: Domande DA F.3.1, F.3.2

Diffusione dei premi variabili collettivi, per settore e dimensione d'impresa

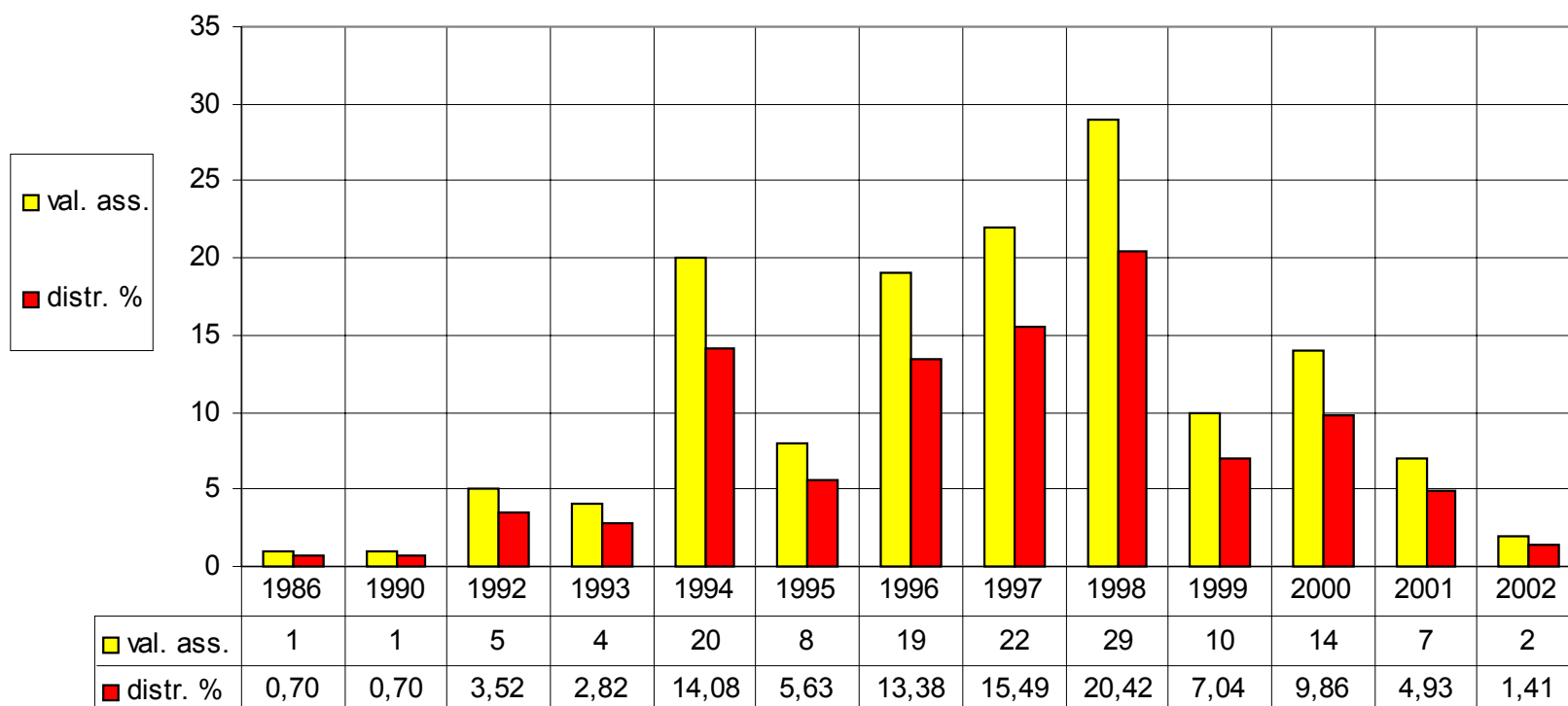
I dati disaggregati per settore e classe dimensionale, per le 199 direzioni intervistate, non mostrano una grande variabilità. Solo il settore alimentare mostra una percentuale superiore alla media (il salario variabile è presente nell'80% delle imprese), mentre il settore chimico presenta una percentuale alquanto bassa (62,5%), così come le imprese del comparto della ceramica e quelle tessili (66% circa). Per classe dimensionale, il salario variabile è presente nel 100% delle imprese che compongono la classe E, mentre la classe A presenta una percentuale inferiore alla media (63%). Non emerge comunque una relazione tra dimensione e diffusione del premio collettivo, eccetto queste due situazioni estreme. Per quel che riguarda l'anno di introduzione del salario variabile, la variabilità è nuovamente scarsa sia per settore sia per classe dimensionale, essendo l'anno di introduzione spesso compreso in media tra il 1995 e il 1997 (eccetto le imprese del legno per le quali si ha il 1992).

Tab.11: Introduzione di MRP

Anno	val. ass.	%
1986	1	0,70
1990	1	0,70
1992	5	3,52
1993	4	2,82
1994	20	14,08
1995	8	5,63
1996	19	13,38
1997	22	15,49
1998	29	20,42
1999	10	7,04
2000	14	9,86
2001	7	4,93
2002	2	1,41
Totale	142	100,00
Media	1996,82	
Moda	1998,00	
Mediana	1997,00	
Dev. Stand.	2,59	

Fonte: Domanda F.3.1

Graf. 1: Distribuzione imprese con MRP, anno di introduzione



Tab.12.1: Introduzione e motivazioni dei MRP

	Si	No		Si	No
<i>Le modalità del premio sono state determinate con la disponibilità di adeguate informazioni fornite dall'impresa alle OO.SS. ?</i>	97,18	2,82	<i>Oggi, a distanza di alcuni anni dalla firma dell'accordo, ritenete che quelle motivazioni siano ancora valide ?</i>	95,74	4,26
<i>Motivazioni alla base dell'introduzione</i>			<i>Se No, quali motivazioni lo giustificano oggi ?</i>		
1. Perché previsto dal Protocollo del 23 luglio 1993 e dal contratto nazionale di categoria	49,30	50,70	1. Perché previsto dal Protocollo del 23 luglio 1993 e dal contratto nazionale di categoria	0,00	100,00
2. Migliorare la competitività dell'impresa	47,18	52,82	2. Migliorare la competitività dell'impresa	20,00	80,00
3. Accrescere la produttività individuale dei lavoratori	42,96	57,04	3. Accrescere la produttività individuale dei lavoratori	20,00	80,00
4. Accrescere la produttività di gruppo dei lavoratori	27,46	72,54	4. Accrescere la produttività di gruppo dei lavoratori	20,00	80,00
5. Accrescere la produttività aziendale	59,15	40,85	5. Accrescere la produttività aziendale	20,00	80,00
6. Ridurre l'assenteismo	21,83	78,17	6. Ridurre l'assenteismo	0,00	100,00
7. Per introdurre una possibilità di scambio tra flessibilità retributiva ed altre forme di flessibilità (numerica, temporale, funzionale, organizzativa)	5,63	94,37	7. Per introdurre una possibilità di scambio tra flessibilità retributiva ed altre forme di flessibilità (numerica, temporale, funzionale, organizzativa)	0,00	100,00
8. Flessibilizzare il costo del lavoro	17,61	82,39	8. Flessibilizzare il costo del lavoro	0,00	100,00
9. Ripartire il rischio d'impresa e l'incertezza del mercato	7,04	92,96	9. Ripartire il rischio d'impresa e l'incertezza del mercato	0,00	100,00
10. Attrarre lavoratori qualificati nell'impresa	9,15	90,85	10. Attrarre lavoratori qualificati nell'impresa	0,00	100,00
11. Migliorare la gestione dell'organizzazione del lavoro	17,61	82,39	11. Migliorare la gestione dell'organizzazione del lavoro	20,00	80,00
12. Riconoscimento del livello e/o dello sviluppo delle competenze dei dipendenti	16,20	83,80	12. Riconoscimento del livello e/o dello sviluppo delle competenze dei dipendenti	0,00	100,00
13. Aumentare la partecipazione e la collaborazione tra lavoratori e impresa	54,23	45,77	13. Aumentare la partecipazione e la collaborazione tra lavoratori e impresa	0,00	100,00
14. Perché richiesto dalle Rappresentanze Sindacali	32,39	67,61	14. Perché richiesto dalle Rappresentanze Sindacali	40,00	60,00
15. Recuperare il potere d'acquisto rispetto all'inflazione effettiva	6,34	93,66	15. Recuperare il potere d'acquisto rispetto all'inflazione effettiva	0,00	100,00
16. Convenienza fiscale	21,13	78,87	16. Convenienza fiscale	20,00	80,00
17. Altro	3,52	96,48	17. Altro	0,00	100,00

Fonte: Domande DA F.3.3-F.3.6

Tab.12.2: Motivazioni alla base della introduzione dei MRP

<i>Motivazioni alla base dell'introduzione</i>	Si	No	Indice (0-1)	Stand. Dev.
Organizzative	66,20	33,80	0,206	0,192
Incentivazione/efficienza	62,68	37,32	0,308	0,297
Relazioni sindacali	61,27	38,73	0,408	0,375
Distributive	11,97	88,03	0,067	0,190
Performance produttiva e competitività	71,83	28,17	0,532	0,396
Riduzione costi	40,85	59,15	0,155	0,201
Vantaggio fiscale	21,13	78,87	0,211	0,410
Totale	100,00	0,00	0,272	0,148

Fonte: Domanda DA F.3.4

Motivazioni di adozione dei premi variabili collettivi, per settore e dimensione d'impresa

L'indice complessivo è pari a 0,27 e cattura l'intensità media di diffusione del complesso delle motivazioni.

Le motivazioni di tipo organizzativo sono particolarmente presenti nel settore della carta editoria e in quello tessile, mentre risultano alquanto deboli nel settore alimentare ed in quello chimico. Per classe dimensionale, esse sono particolarmente rilevanti solo in corrispondenza della classe D.

Le motivazioni legate all'efficienza e all'incentivazione sono decisamente di rilievo nel settore tessile, mentre sono deboli nel settore alimentare. Per classe dimensionale, esse sono più rilevanti della media nelle classi D ed E (meno nella seconda che nella prima).

Le motivazioni legate alle relazioni sindacali sono diffuse soprattutto nel settore alimentare e nella metalmeccanica; per classe dimensionale, sono soprattutto diffuse nella classe D (indice pari a 0,82 contro una media di 0,41, quindi esattamente il doppio dell'intensità media). Anche la classe C presenta un valore alquanto elevato (0,55).

I motivi di tipo distributivo (flessibilizzare il costo del lavoro e recuperare il potere d'acquisto rispetto all'inflazione effettiva) sono rilevanti soltanto nel settore alimentare e nelle imprese della classe dimensionale D, mentre risultano alquanto marginali per tutti gli altri settori e classi dimensionali.

Le motivazioni legate alla performance produttiva sono diffuse soprattutto nei settori tessile e minerali non metalliferi; per classe dimensionale, le classi D e E mostrano valori significativamente superiori alla media (anche in tal caso nella prima più che nella seconda).

Le motivazioni connesse alla riduzione dei costi sono di rilievo solo nel settore tessile, mentre non si riscontra una significativa variabilità per classe dimensionale.

Le motivazioni di tipo fiscale sono importanti nel settore alimentare e in quello della carta editoria; per classe dimensionale, esse sono importanti solo nella classe D (indice pari a 0,45 rispetto).

Tab.13: Correlazioni, alcune caratteristiche dei MRP

	Disponibilità informazioni sull'impresa nella fase di introduzione del MRP	Motivi organizzativi	Motivi incentivazione/efficienza	Motivi relazioni sindacali	Motivi distributivi	Motivi performance produttiva e competitività	Motivi riduzione costi	Motivi fiscali	Motivazioni totale	Motivazioni iniziali ancora valide	Rinnovo dell'accordo	Minimo garantito del premio	Modifica del MRP dopo l'introduzione	Motivazione performance impresa poco soddisfacente	Motivazione performance impresa molto soddisfacente	Parametri ed indicatori non adeguati	Modifiche proposte solo da una parte	Modifiche proposte in modo congiunto	Presenza Una Tantum collegata al premio
Disponibilità informazioni sull'impresa nella fase di introduzione del MRP	1,000	0,005	-0,111	0,186	-0,052	0,122	-0,010	0,088	0,080	-0,036	-0,050	0,086	0,039	0,078	-0,429	0,169	-0,220	0,312	-0,255
Motivi organizzativi		1,000	0,276	0,007	0,106	0,371	0,283	0,021	0,693	0,189	0,190	-0,147	0,147	-0,024	0,171	-0,158	0,080	-0,082	-0,065
Motivi incentivazione/efficienza			1,000	-0,053	0,093	0,389	0,436	-0,033	0,612	0,139	-0,119	-0,125	0,016	-0,014	0,227	-0,259	0,375	-0,265	-0,304
Motivi relazioni sindacali				1,000	0,161	-0,064	0,064	0,081	0,321	-0,054	0,053	-0,045	0,183	-0,202	-0,096	0,116	0,000	0,140	-0,067
Motivi distributivi					1,000	0,230	0,314	0,227	0,412	0,075	0,133	-0,116	0,007	-0,087	-0,132	-0,014	0,145	-0,044	-0,221
Motivi performance produttiva e competitività						1,000	0,235	0,046	0,667	0,239	0,010	-0,051	-0,023	-0,025	0,134	-0,188	0,162	-0,044	-0,338
Motivi riduzione costi							1,000	0,088	0,551	0,106	-0,071	0,003	0,032	0,009	-0,049	-0,112	0,313	-0,202	-0,220
Motivi fiscali								1,000	0,267	-0,067	-0,041	0,009	-0,064	0,107	0,020	0,074	-0,139	0,111	-0,136
Motivazioni totale									1,000	0,194	0,060	-0,136	0,125	-0,051	0,132	-0,201	0,238	-0,096	-0,349
Motivazioni iniziali ancora valide										1,000	-0,028	-0,128	-0,211	-0,145	0,111	0,136	0,041	0,081	0,031
Rinnovo dell'accordo											1,000	-0,077	0,214	0,006	-0,110	-0,032	-0,158	0,080	-0,206
Minimo garantito del premio												1,000	0,066	-0,019	0,027	0,006	0,102	-0,133	-0,128
Modifica del MRP dopo l'introduzione													1,000	nd	nd	nd	nd	nd	Nd
Motivazione performance impresa poco soddisfacente														1,000	-0,183	-0,381	0,091	0,133	0,128
Motivazione performance impresa molto soddisfacente															1,000	-0,394	0,100	-0,082	0,283
Parametri ed indicatori non adeguati																1,000	0,029	0,092	-0,099
Modifiche proposte solo da una parte																	1,000	-0,574	-0,102
Modifiche proposte in modo congiunto																		1,000	0,133
Presenza Una Tantum collegata al premio																			1,000

Tab.14: Correlazioni, caratteristiche dei MRP ed alcune caratteristiche dell'impresa

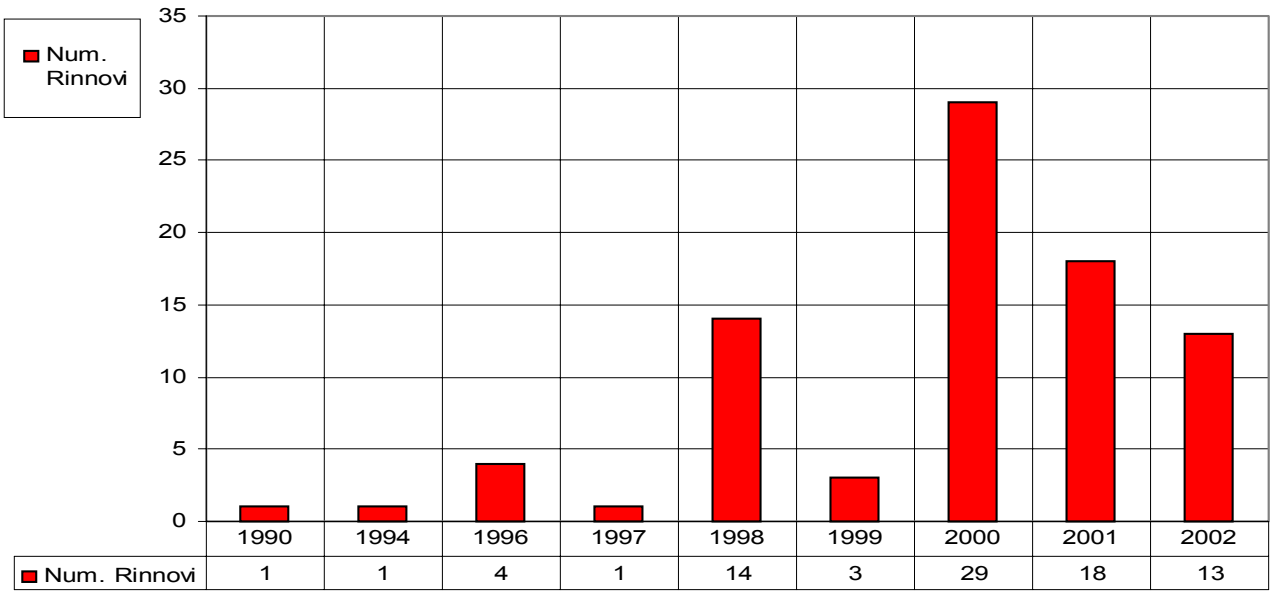
	Dipen. Impresa	Dipen. UL	Fatturato	Quota Fatt. Naz.	Quota Fatt. Est.	Tipologia impresa	Esternalizzazione att. accessorie	Esternalizzazione att. accessorie, indice	Subfornitura	Subfornitura per conto terzi, indice	Subfornitura commissionata, indice	Occupazione relaz. di lavoro indice	Occupazione istruzione indice	Occupazione andamento	Occupazione atipica andamento
Disponibilità informazioni sull'impresa nella fase di prima introduzione del MRP	0,060	0,011	0,064	0,169	-0,172	0,053	0,074	0,129	0,073	0,000	0,020	-0,015	0,076	-0,078	-0,011
Motivi organizzativi	0,033	0,210	0,018	-0,021	0,038	-0,004	-0,106	-0,126	0,035	-0,046	0,076	-0,026	0,031	0,234	-0,042
Motivi incentivazione/efficienza	0,134	0,055	0,007	-0,169	0,166	-0,014	0,019	-0,080	-0,023	0,141	-0,192	0,166	-0,123	-0,047	-0,083
Motivi relazioni sindacali	0,048	0,192	0,151	0,078	-0,083	0,148	0,062	0,063	-0,018	0,000	0,135	-0,034	0,088	-0,008	-0,032
Motivi distributivi	0,078	0,147	0,196	-0,069	0,068	0,062	0,126	0,049	0,071	-0,014	0,033	0,047	-0,013	0,048	0,123
Motivi performance produttiva e competitività	0,124	0,098	0,132	-0,085	0,110	-0,005	0,000	0,020	-0,025	0,007	-0,084	0,101	-0,146	0,059	-0,067
Motivi riduzione costi	0,052	0,111	0,032	-0,032	0,044	-0,015	-0,021	-0,042	-0,026	0,163	-0,009	0,106	-0,034	-0,070	0,012
Motivi fiscali	-0,004	0,029	0,125	0,114	-0,109	-0,096	0,130	0,076	-0,034	0,080	-0,033	0,093	-0,033	-0,026	-0,018
Motivazioni totale	0,116	0,244	0,146	-0,056	0,071	0,021	0,034	-0,034	-0,012	0,046	-0,022	0,115	-0,036	0,088	-0,060
Motivazioni iniziali ancora valide	-0,010	0,023	0,082	0,069	-0,073	0,028	0,035	0,031	-0,060	-0,107	-0,030	0,196	0,076	-0,069	-0,085
Rinnovo dell'accordo	0,066	0,159	0,219	-0,038	0,026	0,124	-0,151	-0,098	0,064	-0,022	0,048	-0,085	-0,036	0,075	0,165
Minimo garantito del premio	-0,124	-0,120	-0,187	-0,099	0,086	-0,103	0,080	-0,014	0,075	0,037	0,026	-0,079	0,005	-0,091	-0,183
Modifica del MRP dopo l'introduzione	0,039	0,151	0,064	0,037	-0,021	0,130	0,081	-0,120	-0,050	-0,079	0,050	-0,027	-0,050	0,001	-0,118
Motivazione performance impresa poco soddisfacente	-0,091	-0,203	-0,066	0,183	-0,183	-0,143	-0,354	-0,097	0,098	0,217	0,042	-0,219	0,075	-0,196	-0,044
Motivazione performance impresa molto soddisfacente	-0,152	-0,131	-0,171	-0,141	0,141	-0,059	0,096	-0,266	-0,047	0,092	-0,168	0,044	-0,378	0,113	0,002
Parametri ed indicatori non adeguati	-0,069	-0,093	0,042	-0,017	0,017	0,183	0,052	0,124	0,000	-0,261	0,014	0,039	0,159	-0,149	-0,041
Modifiche proposte solo da una parte	-0,075	-0,111	-0,174	-0,142	0,142	0,051	-0,149	-0,192	-0,232	-0,109	-0,279	-0,006	-0,166	-0,044	0,022
Modifiche proposte in modo congiunto	-0,056	0,010	0,236	0,217	-0,217	0,011	0,109	0,221	0,136	0,012	0,122	-0,047	0,017	-0,106	-0,017
Presenza Una Tantum collegata al premio	-0,050	-0,173	-0,234	0,172	-0,172	0,042	-0,182	-0,226	0,098	-0,014	0,087	-0,301	0,212	-0,035	0,157

Tab.15: Rinnovo MRP

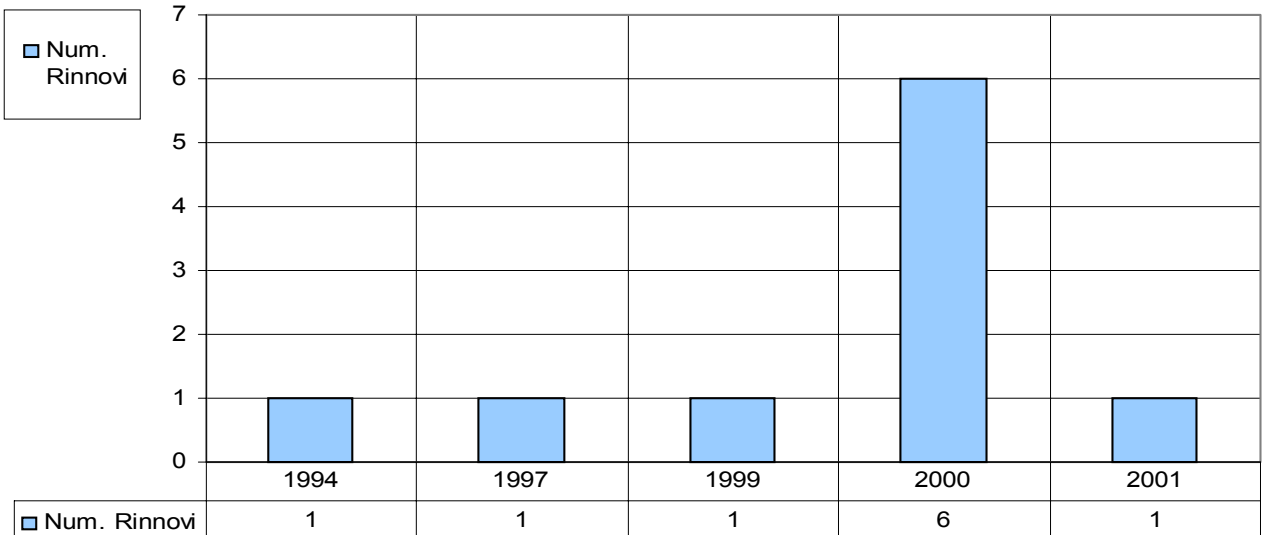
	Sì	No
<i>E' stato rinnovato l'accordo sul premio variabile dalla data della sua prima introduzione ?</i>	60,56	39,44
	Media	Stand. Dev.
Numero rinnovi	1,163	0,482
	Anno	N. casi
Primo rinnovo	1999,71	86
Secondo rinnovo	1999,10	10
Terzo rinnovo	2000,00	4
<i>Se non è stato rinnovato, per quale ragione ?</i>		
1. I costi di contrattazione/gestione dell'accordo sono stati eccessivamente elevati	0,00	100,00
2. Non si è raggiunto un accordo con le Rappresentanze Sindacali (avevano posizioni troppe diverse da quelle dell'impresa)	1,79	98,21
3. Si è manifestata opposizione da parte dei lavoratori	0,00	100,00
4. L'esperienza precedente è stata valutata negativamente dalla Direzione	0,00	100,00
5. L'esperienza precedente è stata valutata negativamente dalle Rappresentanze Sindacali	0,00	100,00
6. Non è ancora scaduto	71,43	28,57
7. Altro	26,79	73,21

Fonte: Domande DA F.3.8-F.3.9

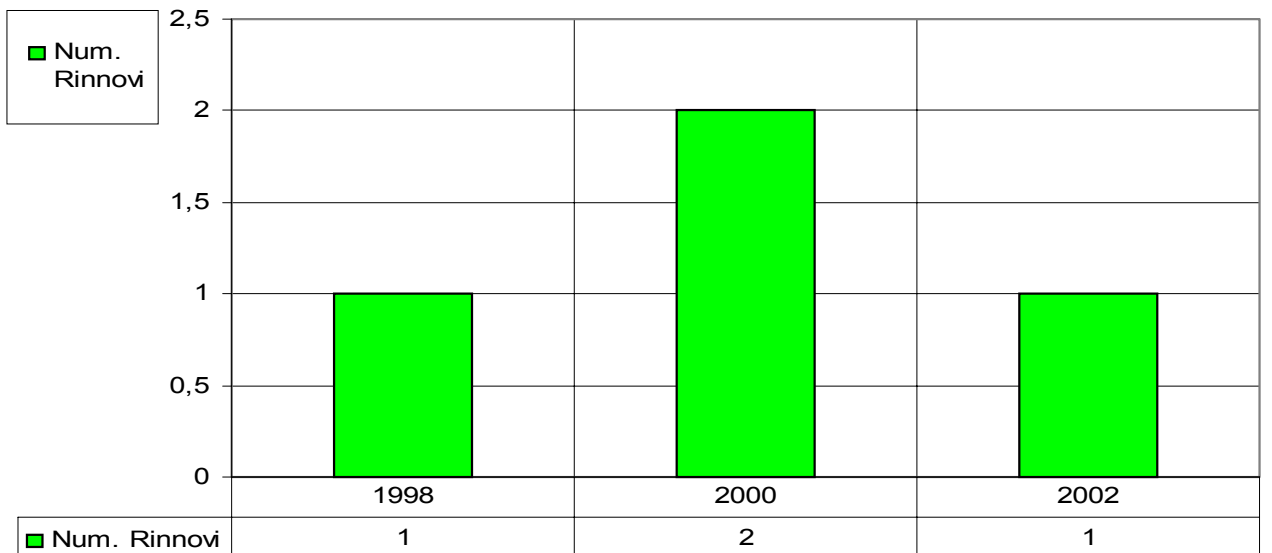
Graf.2a: 1^ Rinnovo



Graf.2b: 2^ Rinnovo



Graf.2c: 3^ Rinnovo



Tab.16: Gestione dei MRP

	Si	No
<i>L'indicatore al quale è collegato il premio prevede un livello minimo il cui raggiungimento è pressoché garantito, per cui ai dipendenti verrà sicuramente erogata una quota minima del premio ?</i>	72,54	27,46
<i>Successivamente alla stipulazione dell'accordo che prevede il salario variabile e/o nella fase della sua gestione, è stato modificato il meccanismo del premio</i>	35,92	64,08
<i>Se sì, è stato fatto perché:</i>		
1. La performance dell'impresa non era stata soddisfacente, per cui il premio sarebbe stato zero o molto basso, e non si voleva creare un clima conflittuale o comunque di insoddisfazione tra lavoratori, organizzazione sindacale e impresa	23,53	76,47
2. La performance dell'impresa è stata molto positiva, oltre le attese, per cui il premio aggiuntivo rispondeva all'esigenza di ridistribuire una maggiore redditività aziendale	9,80	90,20
3. Parametri ed indicatori non adeguati	58,82	41,18
4. Per altre ragioni	25,49	74,51
<i>Tale decisione è stata assunta</i>		
1. Solo su iniziativa dell'impresa	9,80	90,20
2. Solo su pressioni delle rappresentanze dei lavoratori	13,73	86,27
3. Con l'interesse dell'impresa e su pressioni delle Rappresentanze Sindacali	19,61	80,39
4. Dopo un confronto tra impresa e rappresentanze dei lavoratori, quindi negoziata	70,59	29,41
5. Per rispondere a richieste dei dipendenti	1,96	98,04
A. Su iniziative di parte	23,53	76,47
B. Su iniziative congiunta	86,27	13,73
Indici	Indice (0-1)	Stand. Dev.
Indice iniziative di parte	0,085	0,161
Indice iniziative congiunte	0,451	0,206
<i>Se è stato modificato il meccanismo del premio, è stato concesso un premio, ad esempio una tantum, indipendentemente dalle modalità previste dall'accordo</i>	23,53	76,47
<i>Successivamente alla data di stipulazione dell'accordo che prevede il salario variabile, il clima organizzativo è cambiato all'interno dell'impresa ?</i>		
1. Non è mutato affatto, essendo identico a quello preesistente	42,96	57,04
2. I lavoratori non sono particolarmente interessati alla gestione dell'accordo che prevede il salario variabile	11,27	88,73
3. Il sindacato non si dimostra particolarmente interessato alla gestione in senso partecipativo dell'accordo che prevede il salario variabile	7,04	92,96
4. E' migliorata la partecipazione e la collaborazione tra dipendenti ed impresa	38,73	61,27
5. E' peggiorata la partecipazione e la collaborazione tra dipendenti ed impresa	0,70	99,30
6. Non vi è alcun legame tra salario variabile e clima organizzativo	13,38	86,62
<i>Indice</i>	Indice (-3,+3)	Stand. Dev.
Indice qualitativo effetti sul clima organizzativo	0,627	1,884

Fonte: Domande DA F.3.10-F.3.14

Modalità dei premi variabili collettivi, per settore e dimensione d'impresa

I settori che presentano una incidenza minore della media di accordi sul salario variabile con un valore minimo garantito sono l'alimentare e il tessile (valore pari a 0,5). Per classe dimensionale, la classe D presenta un valore decisamente basso (0,46), la classe E presenta un valore più basso della media, ma non di molto (0,67), mentre le imprese al di sotto dei 500 addetti evidenziano una diffusione consistente di casi in cui la quota del premio è garantita.

Per settore e classe dimensionale, la modifica degli accordi sul premio di risultato è particolarmente diffusa nel settore chimico (nel 50% delle imprese) e, in minor misura, nel settore metalmeccanico (42,5%), mentre è del tutto assente nel settore tessile e poco diffusa nel settore dei minerali non metalliferi (26%). Per classe dimensionale si nota una percentuale di modifica nel corso della gestione particolarmente elevata nelle classi D ed E (54% circa), mentre essa è alquanto bassa nella classe A (20%).

La modifica degli indicatori risulta molto importante nei settori alimentare e della carta-editoria (100% delle imprese), oltre che nel settore chimico (80%). Risulta invece poco rilevante nel settore dei minerali non metalliferi (38%). Per classe dimensionale, nessun valore si discosta molto dalla media, tranne quello della classe D che presenta un valore pari al 33%. In altri termini, la classe D potrebbe essere l'unica nella quale si è prestata sufficiente attenzione al problema della definizione di parametri adeguati già nella fase del primo accordo sul premio.

Le iniziative di modifica su pressione di una soltanto delle parti sociali risultano alquanto diffuse solo nei settori della carta editoria e dei minerali non metalliferi, mentre, per classe dimensionale, sono presenti almeno nel 10% dei casi solo nella classe C. L'indice che rappresenta le iniziative di modifica congiunta raggiunge il livello più elevato nel settore alimentare (0,67); per quel che riguarda altri settori e classi dimensionali la variabilità è decisamente limitata. Ciò nondimeno, la classe C raggiunge un valore pari a 0,56.

La presenza dell'una tantum è molto diffusa nel settore chimico (indice pari a 0,6) e alquanto diffusa nel settore dei minerali non metalliferi (indice pari a 0,38), mentre è del tutto assente nel settore alimentare e in quello della carta editoria. Per classe dimensionale si nota un valore elevato nella classe A (0,46) e un valore nullo in corrispondenza della classe D. Questi dati possono portare a ritenere che proprio quelle imprese nelle quali si è riusciti a definire i parametri e gli indicatori del premio nel modo più adeguato (ad esempio le imprese che compongono la classe D e il settore alimentare) soffrono meno della sostituzione del salario variabile con premi a cifra fissa.

Effetti dei premi variabili collettivi sul clima organizzativo, per settore e dimensione d'impresa

Considerando i settori più rilevanti emerge che l'indice complessivo qualitativo degli effetti del premio di risultato sul clima organizzativo raggiunge valori elevati nel settore tessile (1,33) e nei minerali non metalliferi (0,85), mentre il settore chimico, quello metalmeccanico e l'alimentare sono caratterizzati da valori inferiori (0,15, 0,51, 0,56). Per classe dimensionale, si nota un valore estremamente elevato nelle imprese di medio-grandi dimensioni (1,68).

Il peggioramento del clima aziendale è pressoché assente, mentre il disinteresse dei dipendenti e/o delle rappresentanze sindacali viene riscontrato in una percentuale marginale di imprese. Da notare comunque che nel 50% delle imprese appartenenti al settore alimentare e nel 20% delle imprese appartenenti al settore chimico sembrerebbe che i dipendenti non siano interessati al premio di risultato.

L'assenza di effetti sul clima organizzativo successivamente alla introduzione del salario variabile è alquanto pronunciata nel settore metalmeccanico e in quello chimico, mentre un parere opposto è fornito nel settore alimentare e in quello tessile. Per classe dimensionale, soprattutto nelle medio-grandi e grandi imprese (classe D ed E) si nota una scarsa incidenza di tale valutazione.

Il miglioramento del clima organizzativo successivamente all'introduzione del premio viene segnalato soprattutto nel settore della carta editoria, in quello tessile e nei minerali non metalliferi, mentre per classe dimensionale sono soprattutto le medio-grandi imprese a mostrare una valutazione favorevole degli effetti sul clima organizzativo (64% rispetto ad una media del 39%).

La completa assenza di relazioni tra clima organizzativo e premio di risultato viene riscontrata soprattutto nelle imprese del settore tessile (33% delle imprese) e dei minerali non metalliferi (19%) e nelle imprese appartenenti alle classi dimensionali E (33%) e D (27%). In tutti gli altri settori e classi dimensionali le percentuali sono vicine o inferiori al 10%.

Tab.17: Performance d'impresa

<i>Successivamente alla data di stipulazione dell'accordo che prevede il salario variabile, come sono cambiate le performance dell'impresa ?</i>	peggiorata (-1, -5)	invariata (0)	migliorata (+1, +5)	Indice (-5 +5)	Stand Dev.
competitività dell'impresa	4,23	50,70	45,07	0,859	1,476
redditività aziendale	6,34	59,15	34,51	0,641	1,531
produttività aziendale	2,11	34,51	63,38	1,380	1,510
produttività individuale	2,11	50,00	47,89	0,894	1,298
produttività di gruppo lavoratori	2,11	57,04	40,85	0,831	1,379
qualità del prodotto/servizi dell'impresa	2,11	32,39	65,49	1,592	1,599
<i>indice di performance complessiva (-5 +5)</i>	3,52	23,94	72,54	1,033	1,121

Fonte: Domanda DA F.3.18

Performance economiche dopo l'adozione dei premi variabili collettivi, per settore e dimensione d'impresa

L'indice complessivo, che cattura le performance economiche (variabile tra -5 e +5 e calcolato sul totale dei sei indicatori), presenta valori relativamente elevati per i settori della carta editoria (2,5) e, in minor misura, dell'alimentare (1,8). Il settore tessile (0,47), ma ancor più quello chimico (0,2), fanno registrare valori relativamente bassi. Per classe dimensionale, sono le imprese di media e medio-grande dimensione (1,52 e 1,47) a raggiungere i risultati migliori, mentre le imprese di minor dimensione mostrano performance economiche relativamente scadenti (0,76).

Più in dettaglio, per settore, la qualità del prodotto migliora soprattutto nei settori della carta editoria e alimentare, mentre fa registrare incrementi più modesti nel settore tessile e in quello chimico. Per classe dimensionale, le imprese di media, medio-grande e grande dimensione (soprattutto la classe D), fanno registrare incrementi superiori alla media.

La produttività complessiva dell'impresa migliora soprattutto nel settore della carta editoria e in quello alimentare, mentre gli altri settori non presentano valori significativamente distanti dalla media, a parte il settore chimico che è caratterizzato da un incremento modesto. Per classe dimensionale, sono di nuovo le imprese oltre 249 addetti a presentare i valori più elevati.

La produttività individuale e quella di gruppo presentano andamenti simili, anche se la seconda mostra indici leggermente inferiori rispetto alla prima. Sono di nuovo i settori della carta editoria e quello alimentare a presentare gli incrementi più pronunciati, mentre tutti gli altri settori presentano valori non distanti dalla media. Da notare che il settore tessile presenta valori superiori alla media per quel che riguarda la produttività individuale e valori inferiori alla media per quel che riguarda la produttività di gruppo. Inoltre, il settore chimico è caratterizzato da valori negativi (-0,3) per entrambi gli indicatori di produttività. Per classe dimensionale, le imprese che appartengono alle classi C e D presentano incrementi superiori alla media per entrambe le misure di produttività.

I settori caratterizzati dai risultati più favorevoli nell'ambito della competitività dell'impresa sono carta editoria, alimentare e minerali non metalliferi. Da notare invece che il settore chimico presenta un incremento modesto, e il settore tessile addirittura un netto peggioramento della sua capacità competitiva. Le classi dimensionali caratterizzate da valori superiori alla media sono soprattutto quelle a cui appartengono le imprese medio-grandi (C e D).

Infine, l'indice di redditività risulta particolarmente elevato per il settore della carta editoria; per i settori minerali non metalliferi e alimentare l'indice è solo leggermente superiore alla media, mentre il settore chimico fa di nuovo registrare un incremento particolarmente contenuto, ed il settore tessile è caratterizzato da un valore negativo sebbene non troppo pronunciato. Nel settore tessile è la classe dimensionale intermedia a far registrare risultati particolarmente negativi soprattutto in termini di competitività (indice pari a -5), ma anche in termini di redditività (-1). Per classe dimensionale, riguardo alla redditività, tutte le imprese eccetto quelle al di sotto dei 1000 addetti sono caratterizzate da valori leggermente superiori alla media.

Tab.18: Performance e caratteristiche premio di risultato (totale imprese ed imprese con specifiche caratteristiche di MRP)

Indici (-5, +5)	Totale imprese	Informazioni su impresa in fase di adozione	Conferma motivazioni premio dopo introduzione	Rinnovo premio	1 rinnovo	2 rinnovi	3 rinnovi	Livelli minimo garantito premio	Modifica premio per parametri ed indicatori non adeguati	Una tantum	Valutazione premio Insoddisfacente	Valutazione premio Parzialmente soddisfacente	Valutazione premio Soddisfacente
Performance complessiva	1,033	1,025	1,091	1,312	1,281	1,361	1,833	0,877	1,133	0,708	0,275	0,792	1,429
Competitività	0,859	0,862	0,933	1,186	1,118	1,667	1,750	0,680	0,767	0,667	-0,118	0,755	1,200
Redditività	0,641	0,623	0,630	0,919	0,855	0,500	2,750	0,524	0,967	0,417	0,353	0,283	1,000
Produttività aziendale	1,380	1,377	1,489	1,674	1,658	1,667	2,000	1,204	1,400	0,917	0,471	1,057	1,886
Produttività individuale	0,894	0,877	0,978	1,070	1,066	1,167	1,000	0,796	0,900	0,833	0,000	0,736	1,257
Produttività di gruppo	0,831	0,812	0,911	1,093	1,118	1,000	0,750	0,877	0,700	0,417	-0,235	0,736	1,186
Qualità del prodotto	1,592	1,601	1,607	1,930	1,868	2,167	2,750	0,877	2,067	1,000	1,176	1,189	2,043

Tab.19.1: Correlazioni, effetti dei MRP su performance e clima aziendale

Effetti dei MRP su Performance e clima organizzativo	Clima non cambiato	Lavoratori non interessati	Sindacato non interessato	Migliorato in senso partecipativo	Peggiorato in senso partecipativo	Nessun legame tra MRP e clima	Effetti complessivi sul clima, indice qualitativo
Competitività impresa	-0,294	0,125	0,045	0,224	0,123	0,010	0,227
Redditività aziendale	-0,215	-0,120	-0,061	0,159	0,130	0,038	0,183
Produttività aziendale	-0,371	0,028	0,004	0,270	0,203	0,079	0,287
Produttività individuale	-0,314	0,029	-0,063	0,344	0,202	-0,112	0,335
Produttività di gruppo	-0,266	0,076	-0,006	0,245	0,256	-0,102	0,232
Qualità del prodotto	-0,349	0,021	-0,068	0,286	0,127	0,036	0,306
Effetti totali	-0,395	0,033	-0,033	0,330	0,224	-0,005	0,341

Tab.19.2: Correlazioni, valutazione premio ed effetti sul clima organizzativo e performance

	Effetti complessivi sul clima organizzativo, indice qualitativo	Competitività impresa	Redditività aziendale	Produttività aziendale	Produttività individuale	Produttività di gruppo	Qualità del prodotto	Effetti totali sulle performance
Valutazione direzione	0,137	0,263	0,204	0,328	0,309	0,315	0,228	0,357
Valutazione dipendenti (per direzione)	0,001	0,136	0,091	0,238	0,257	0,241	-0,022	0,198

Tab.20: Correlazioni, caratteristiche dei MRP ed effetti su performance e clima aziendale

Caratteristiche premi vs. effetti	Clima non cambiato	Lavoratori non interessati	Sindacato non interessato	Migliorato in senso partecipativo	Peggiorato in senso partecipativo	Nessun legame tra MRP e clima	Effetti complessivi sul clima, indice qualitativo	Competitività impresa	Redditività aziendale	Produttività aziendale	Produttività individuale	Produttività di gruppo	Qualità del prodotto	Effetti totali sulle performance
Disponibilità informazioni sull'impresa nella fase di introduzione del MRP	-0,024	0,061	0,047	0,135	0,014	-0,183	0,102	0,013	-0,068	-0,014	-0,080	-0,083	0,037	-0,039
Motivi organizzativi	-0,219	0,013	-0,094	0,309	-0,091	-0,055	0,312	0,213	0,074	0,193	0,287	0,234	0,169	0,251
Motivi incentivazione/efficienza	-0,068	-0,144	-0,100	0,069	0,007	0,058	0,090	0,110	0,026	0,090	0,226	0,266	0,077	0,167
Motivi relazioni sindacali	-0,130	0,028	-0,043	0,156	0,133	0,013	0,145	-0,011	-0,064	-0,007	0,031	-0,010	0,156	0,023
Motivi distributivi	-0,006	0,050	-0,025	0,062	0,192	-0,030	0,031	0,160	0,071	0,232	0,373	0,314	0,079	0,258
Motivi performance produttiva e competitività	-0,178	0,056	-0,162	0,229	0,100	-0,032	0,223	0,281	0,060	0,223	0,255	0,211	0,099	0,241
Motivi riduzione costi	0,063	-0,127	-0,075	0,035	-0,065	0,006	0,032	-0,085	-0,179	-0,024	0,108	0,087	-0,066	-0,042
Motivi fiscali	0,143	0,088	-0,075	0,013	-0,044	-0,051	-0,026	-0,126	-0,116	-0,051	0,056	0,026	-0,095	-0,072
Motivazioni totale	-0,178	-0,025	-0,146	0,293	0,059	-0,032	0,282	0,208	0,004	0,203	0,359	0,310	0,159	0,263
Motivazioni iniziali ancora valide	-0,171	-0,035	0,058	0,094	0,018	0,083	0,116	0,219	-0,049	0,311	0,282	0,256	0,014	0,217
Rinnovo dell'accordo	-0,202	0,014	0,109	0,198	0,068	0,021	0,193	0,275	0,226	0,242	0,168	0,236	0,263	0,310
Minimo garantito del premio	0,183	0,020	0,108	-0,159	0,052	-0,083	-0,185	-0,198	-0,124	-0,191	-0,123	-0,248	-0,158	-0,227
Modifica del MRP dopo l'introduzione	-0,146	0,012	0,138	0,098	0,112	0,094	0,094	-0,028	-0,026	-0,092	-0,030	-0,015	0,017	-0,037
Motivazione performance impresa poco soddisfacente	-0,098	0,084	0,371	-0,038	-0,078	0,107	-0,032	0,172	-0,300	-0,038	-0,035	-0,019	-0,152	-0,089
Motivazione performance impresa molto soddisfacente	0,187	-0,120	-0,120	-0,166	-0,047	0,193	-0,146	-0,092	-0,040	-0,119	-0,010	-0,042	-0,280	-0,136
Parametri ed indicatori non adeguati	-0,085	0,182	-0,065	0,118	-0,169	-0,135	0,125	-0,031	0,292	0,148	0,047	-0,078	0,313	0,161
Modifiche proposte solo da una parte	0,058	-0,194	-0,194	0,011	0,220	-0,139	-0,005	0,186	0,089	0,061	0,197	0,195	-0,004	0,158
Modifiche proposte in modo congiunto	-0,136	0,237	0,386	0,025	0,034	-0,015	-0,005	0,134	-0,002	0,204	0,040	0,061	0,090	0,120
Presenza Una Tantum collegata al premio	-0,098	0,228	0,228	-0,038	-0,078	-0,014	-0,032	-0,053	-0,061	-0,094	-0,004	-0,136	-0,207	-0,129

Tab. 21: Stima delle performance successive all'adozione dei premi variabili (MRP)

Regressori / Variabile dipendente	<i>Indice sintetico di performance economica successiva all'introduzione dei premi variabili (MRP)</i>			
	Equazioni			
	[1]	[2]	[3]	[4]
Costante	-1,041**	-0,479	-1,044**	-1,016**
Dimensione dell'unità locale (addetti)	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
Pavitt Resources Intensive RI (dummy)	0,350**	0,336**	0,267*	0,305*
Quota di dipendenti skilled su dipendenti unskilled	0,007**	0,008**	0,007**	0,007**
Intensità dell'innovazione tecnologica (di processo, di prodotto, per il controllo di qualità)	0,424*	0,465*	0,364	0,401
Indice di iniziative manageriali per il coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali a livello operativo ed organizzativo	0,582*	0,705**	0,774**	0,778**
Informazioni della direzione alle rappresentanze sulla situazione aziendale nella fase di introduzione del MRP		-0,420		
Motivazione distributiva sottostante la adozione del MRP	0,654*	0,637*	0,751*	0,837**
Conferma delle motivazioni alla base del MRP da parte della direzione dopo alcuni anni dell'introduzione	0,410*	0,209	0,418*	0,454*
Rinnovo dell'accordo sul MRP	0,325**	0,340**	0,356**	0,352**
Presenza quota garantita del MRP	-0,462**	-0,429**	-0,383**	-0,380**
Modifica del MRP nel corso della sua gestione		-0,414		
Modifica del MRP nel corso della sua gestione per modificare parametri ed indicatori		0,267		
Erogazione di una tantum collegata al MRP nella fase della sua gestione		-0,011		
Indice qualitativo degli effetti del MRP sul clima organizzativo	0,092**	0,095**	0,074*	0,082*
Valutazione positiva delle direzioni sul MRP	0,495***	0,487***	0,530***	0,509***
Presenza di valutazione formale dei dipendenti			0,012	
Quota dei dipendenti coinvolti in valutazione formale			-0,084	
Presenza di bonus/incentivi individuali			0,198	
Quota dei dipendenti coinvolti in bonus/incentivi individuali			-0,001	
Bonus/incentivi erogati in modo discrezionale			-0,343*	
Partecipazione finanziaria (azioni, obbligazioni, stock options, ...)			-0,134	
Indice di presenza ed intensità di incentivi individuali				-0,935**
N. osservazioni	139	139	138	139
Adj R ²	0,403	0,403	0,412	0,424
F test	9,454***	7,202***	6,653***	9,466***

Note: 1) Metodo di stima Minimi quadrati ordinari, corretto per la presenza di eteroschedasticità;
 2) coefficienti * significativi al 90%, ** significativi al 95%, *** significativi all'99%.

Tab.22: Correlazioni, alcune caratteristiche dei MRP e performance 98-01

	Performance produzione 98-01	Performance fatturato 98-01	Performance investimenti 98-01	Performance occupazione 98-01	Performance utili 98-01	Performance indebitamento 98-01	Performance totale 98-01	Performance produzione, fatturato, utili 98-01	Performance produzione, fatturato, utili, occupazione 98-01
Disponibilità informazioni sull'impresa nella fase di introduzione del MRP	-0,027	-0,083	-0,088	-0,014	-0,046	-0,039	-0,068	-0,059	-0,048
Motivi organizzativi	0,114	0,132	0,179	0,168	0,080	0,070	0,188	0,116	0,141
Motivi incentivazione/efficienza	-0,010	0,006	0,104	-0,101	-0,014	-0,025	-0,024	-0,012	-0,043
Motivi relazioni sindacali	0,000	-0,051	0,121	-0,020	0,082	-0,238	-0,022	0,005	-0,011
Motivi distributivi	0,017	0,077	0,107	0,016	0,081	-0,162	0,031	0,066	0,054
Motivi performance produttiva e competitività	-0,028	0,039	0,150	0,036	-0,011	0,014	0,043	-0,002	0,011
Motivi riduzione costi	-0,120	-0,083	0,044	-0,140	-0,015	-0,052	-0,099	-0,092	-0,123
Motivi fiscali	-0,018	-0,081	-0,117	-0,050	0,004	-0,187	-0,111	-0,022	-0,026
Motivazioni totale	0,011	0,026	0,188	-0,002	0,051	-0,109	0,035	0,027	0,016
Motivazioni iniziali ancora valide	-0,063	-0,044	0,032	-0,064	-0,007	0,104	-0,015	-0,041	-0,053
Rinnovo dell'accordo	0,206	0,064	0,116	0,138	0,210	0,030	0,195	0,181	0,181
Minimo garantito del premio	-0,168	-0,166	-0,062	-0,060	-0,116	-0,101	-0,170	-0,164	-0,138
Modifica del MRP dopo l'introduzione	-0,082	-0,069	0,023	0,000	-0,011	-0,094	-0,057	-0,051	-0,031
Motivazione performance impresa poco soddisfacente	-0,144	-0,153	-0,211	-0,197	-0,344	0,041	-0,248	-0,274	-0,283
Motivazione performance impresa molto soddisfacente	0,105	0,171	0,150	0,212	0,205	0,103	0,255	0,219	0,236
Parametri ed indicatori non adeguati	0,021	-0,056	0,104	-0,115	0,008	-0,014	-0,035	-0,004	-0,035
Modifiche proposte solo da una parte	0,022	0,100	0,187	-0,092	0,001	0,172	0,076	0,035	-0,016
Modifiche proposte in modo congiunto	0,068	-0,058	-0,226	-0,174	-0,112	-0,146	-0,153	-0,032	-0,085
Presenza Una Tantum collegata al premio	0,205	0,225	-0,037	0,134	0,124	0,206	0,232	0,232	0,214

Tab.23: Giudizio della Direzione sul salario variabile

Avendo come riferimento le varie modalità previste per la erogazione del salario variabile, complessivamente le Rappresentanze sindacali come giudicano a consuntivo tale meccanismo retributivo e, secondo voi, come lo giudicano i Dipendenti ?	(A) Direzione	(B) Dipendenti (secondo la Direzione)
Soddisfacente	50,00	44,29
Parzialmente soddisfacente	37,86	44,29
Insoddisfacente	12,14	11,43
Indice (0-2)	1,379	1,329
<i>Motivi di insoddisfazione o parziale soddisfazione</i>		
Il meccanismo di verifica delle performance aziendali	12,86	6,41
Gli indicatori adottati che legano il salario alle performance aziendali	15,71	19,23
La variabilità/incertezza del premio	5,71	56,41
La quota del premio corrisposto	14,29	39,74
I parametri utilizzati per l'erogazione individuale del premio	25,71	12,82
Il basso grado di coinvolgimento/partecipazione dei dipendenti all'impresa previsto dalle modalità del premio	50,00	11,54
Altro	8,57	3,85

Fonte: Domande DA F.3.16-F.3.17

Valutazioni delle direzioni sui premi variabili collettivi, per settore e dimensione d'impresa

Pareri di particolare soddisfazione nei confronti dell'introduzione del salario variabile vengono espressi dalle direzioni nei settori della carta editoria e dei minerali non metalliferi, mentre pareri negativi o comunque di insoddisfazione relativa vengono espressi soprattutto nel settore tessile. Per classe dimensionale, nelle imprese di medio-grande dimensione (classe D) si registrano giudizi significativamente positivi.

Non molto differente è la situazione per quanto concerne le opinioni dei dipendenti secondo il punto di vista della direzione. Risulta infatti che nelle imprese della carta editoria e del metalmeccanico si hanno valutazioni positive in termini relativi, mentre in quelle del settore tessile prevalgono motivi di insoddisfazione; per classe dimensionale prevalgono i pareri positivi nelle medio-grandi imprese (classe D).

Tab.24: Quota del premio, flessibilità del salario e partecipazione

<i>La Direzione potrebbe essere favorevole ad un meccanismo di salario variabile che prevede una più elevata Variabilità del premio (ovvero maggiore Incertezza del premio, maggiore Flessibilità del salario) se ciò fosse accompagnato da una delle situazioni indicate in tabella ? Indicate, secondo voi la valutazione dei Dipendenti sulle stesse questioni (vengono riportate le percentuali di risposte affermative)</i>	Maggiore variabilità del premio ed al contempo una maggiore quota media attesa del premio	Maggiore variabilità del premio ed al contempo una maggiore quota media attesa del premio se ciò fosse accompagnato da un maggior coinvolgimento/partecipazione delle Rappresentanze Sindacali nell'impresa	Maggiore variabilità del premio ed al contempo una maggiore quota media attesa del premio se ciò fosse accompagnato da un maggior coinvolgimento/partecipazione diretta dei Dipendenti nell'impresa	Maggiore variabilità del premio ed al contempo una maggiore quota media attesa del premio se ciò fosse accompagnato da un maggior coinvolgimento/partecipazione diretta sia dei dipendenti sia delle Rappresentanze sindacali
Direzione	78,17	33,80	54,23	35,92
Dipendenti (secondo la Direzione)	23,24	38,03	46,48	45,07

Fonte: Domanda DA F.3.18

Pareri delle direzioni su alcuni cambiamenti da apportare ai premi variabili collettivi, per settore e dimensione d'impresa

L'esame per settore e dimensione d'impresa evidenzia risultati significativi.

Nel complesso, sembra di poter affermare che è proprio nei settori e nelle classi dimensionali ove vi sono imprese più dinamiche che si riscontra un atteggiamento maggiormente a favore di una partecipazione e coinvolgimento, soprattutto dei dipendenti ovvero congiuntamente dei dipendenti e delle rappresentanze, mentre sulla partecipazione delle sole rappresentanze i risultati sono, in generale, più deboli e ambigui.

I settori nei quali le dirigenze d'azienda sono più favorevoli ad un aumento della quota media e della variabilità del premio sono l'alimentare, il tessile e quello dei minerali non metalliferi, mentre nel settore chimico e in quello metalmeccanico si registrano atteggiamenti meno favorevoli. Per quel che riguarda un maggior coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, solo nei settori alimentare e della carta editoria sembra esservi un atteggiamento prevalentemente favorevole, mentre l'opposto risulta nel settore chimico. Risultati analoghi si hanno nel caso di un maggior coinvolgimento dei dipendenti, con l'eccezione che ora l'atteggiamento delle direzioni nel settore chimico è prevalentemente positivo. Anche per il maggiore coinvolgimento tanto dei dipendenti quanto delle rappresentanze i risultati sono simili, se pure con un atteggiamento più favorevole nelle imprese metalmeccaniche. Se si tiene conto della numerosità elevata delle imprese di questo settore (109) che compongono il campione rispondente, tale evidenza non dovrebbe essere sottovalutata. Essa indica un atteggiamento alquanto favorevole (42,5% delle imprese) delle direzioni nel settore metalmeccanico nei confronti di una maggiore partecipazione congiunta di dipendenti e rappresentanze. Infine, l'unico settore nel quale si registra un atteggiamento favorevole nei confronti di una maggiore partecipazione delle rappresentanze piuttosto che dei dipendenti è quello dei minerali non metalliferi, che copre anche esso una quota elevata delle imprese.

Considerando la dimensione d'impresa, si nota un atteggiamento particolarmente avverso ad una maggiore partecipazione delle rappresentanze nelle imprese medio-grandi (classe D). Al contrario, le direzioni delle classi C ed E avrebbero un atteggiamento prevalentemente favorevole. L'atteggiamento delle dirigenze aziendali nei confronti di una maggiore partecipazione dei soli dipendenti risulta fortemente favorevole (attorno al 70% delle imprese) in tutte le imprese di maggiore dimensione (C, D ed E), mentre l'atteggiamento nei confronti di una maggiore partecipazione congiunta non appare caratterizzata da eterogeneità per dimensione d'impresa.

A parere delle direzioni d'azienda, i dipendenti sarebbero decisamente avversi ad una maggiore variabilità del premio in assenza di una maggiore partecipazione in tutti i settori e classi dimensionali; le imprese del tessile e quelle medio-grandi (classe D) mostrano comunque una minore avversione a questa ipotesi. Una maggiore partecipazione delle sole rappresentanze sindacali sarebbe vista in modo favorevole dai dipendenti nelle imprese del settore della carta editoria e delle classi dimensionali C e D, mentre sarebbe particolarmente avversata nella grandi imprese (classe E). Una maggiore partecipazione dei soli dipendenti sarebbe accolta nelle imprese appartenenti a diversi settori (tessile, alimentare e della carta editoria), mentre non riscuoterebbe l'interesse dei dipendenti nel settore chimico. Infine, una maggiore partecipazione congiunta di dipendenti e rappresentanze sindacali sarebbe accolta con favore nel settore tessile (83% delle imprese) e, in minor misura, in quello della carta editoria. I dipendenti delle imprese appartenenti alla classe dimensionale centrale (C) sarebbero piuttosto favorevoli a questa opzione (65% delle imprese), mentre i dipendenti delle imprese maggiori (classi D ed E) si dimostrerebbero alquanto avversi.

Tab.25: Contratto applicato

<i>Contratto primario</i>		val. ass.	%
1	alimentare industria	8	4,02
2	alimentare cooperazione	2	1,01
3	metalmecanica industria	82	41,21
4	metalmecanica piccola industria	29	14,57
5	chimica industria	16	8,04
6	gomma e plastica industria	11	5,53
7	gomma e plastica piccola industria	2	1,01
8	ceramica industria	27	13,57
9	laterizi industria	3	1,51
10	edili-legno industria	3	1,51
11	edili legno cooperazione	2	1,01
12	tessile industria	8	4,02
13	tessile piccola industria	1	0,50
14	carta industria	3	1,51
15	editoria industria	2	1,01
	totale	199	100,00
<i>Contratto secondario</i>		val. ass.	val. ass.
A	dirigenti aziendali	7	53,85
B	commercio	4	30,77
C	altri industria	2	15,38
	totale	13	100,00

Fonte: Domanda DA F.1.1-F.1.2

Tab.25.1: Contratto nazionale applicato, classe dimensionale

Distribuzione percentuale	CLASSE DIMENSIONALE ADDETTI IMPRESA					
	50-99	100-249	250-499	500-999	> 999	Totale
Contratto nazionale applicato						
alimentare industria	0,00	3,51	7,69	13,33	13,33	4,02
alimentare cooperazione	0,00	1,75	3,85	0,00	0,00	1,01
metalmeccanica industria	44,19	40,35	38,46	33,33	40,00	41,21
metalmeccanica piccola industria	19,77	12,28	3,85	6,67	20,00	14,57
chimica industria	5,81	10,53	7,69	13,33	6,67	8,04
gomma e plastica industria	9,30	3,51	3,85	0,00	0,00	5,53
gomma e plastica piccola industria	0,00	1,75	0,00	0,00	6,67	1,01
ceramica industria	12,79	17,54	11,54	13,33	6,67	13,57
laterizi industria	1,16	1,75	3,85	0,00	0,00	1,51
edili-legno industria	1,16	1,75	0,00	6,67	0,00	1,51
edili legno cooperazione	0,00	0,00	0,00	13,33	0,00	1,01
tessile industria	2,33	5,26	7,69	0,00	6,67	4,02
tessile piccola industria	1,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
carta industria	1,16	0,00	7,69	0,00	0,00	1,51
editoria industria	1,16	0,00	3,85	0,00	0,00	1,01
Totale complessivo	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tab.25.2: Contratto nazionale applicato, settori economici

Distribuzione percentuale	SETTORE ECONOMICO								
Contratto nazionale applicato	ALIM.TARI (DA)	ALTRE MANIF.RE (DN)	CARTA EDITORIA (DE)	CHIMICA (DG-DH)	LEGNO (DD)	METAL.CA (DJ-DM)	MINERALI NON METALLIFERI (DI)	TESSILE (DB-DC)	Totale complessivo
alimentare industria	80,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,02
alimentare cooperazione	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,01
metalmeccanica industria	0,00	50,00	16,67	12,50	0,00	71,56	0,00	0,00	41,21
metalmeccanica piccola industria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26,61	0,00	0,00	14,57
chimica industria	0,00	0,00	0,00	25,00	0,00	0,00	26,09	0,00	8,04
gomma e plastica industria	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	1,83	2,17	0,00	5,53
gomma e plastica piccola industria	0,00	0,00	0,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	1,01
ceramica industria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	58,70	0,00	13,57
laterizi industria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,52	0,00	1,51
edili-legno industria	0,00	50,00	0,00	0,00	100,00	0,00	2,17	0,00	1,51
edili legno cooperazione	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,35	0,00	1,01
tessile industria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	88,89	4,02
tessile piccola industria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,11	0,50
carta industria	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,51
editoria industria	0,00	0,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,01
Totale complessivo	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tab.26.1: Retribuzioni mensili (Euro)

Componenti della retribuzione	Operai					Impiegati					Componente retributiva presente	
	1998	1999	2000	2001	Media	1998	1999	2000	2001	Media	Operai	Impiegati
Totale imprese con e senza MRP 143												
Retribuzione CCNL (base + contingenza)	1034,86	1056,94	1077,75	1105,19	1068,69	1109,13	1132,31	1156,25	1185,29	1145,75	100,00	100,00
Salario aziendale strutturale	118,02	124,20	128,44	132,06	125,68	125,36	131,12	139,60	144,51	135,15	76,71	74,43
Salario variabile collettivo MRP	24,70	26,70	32,43	40,29	31,03	25,17	27,76	32,79	40,29	31,50	54,13	52,38
Una tantum	3,10	2,51	8,67	10,11	6,10	2,79	2,27	9,99	9,50	6,14	15,60	14,37
Una Tantum connessa al MRP	0,23	0,14	0,14	1,03	0,38	1,02	1,00	1,08	1,80	1,22	1,58	2,28
Totale salario aziendale	146,04	153,55	169,68	182,19	162,86	154,33	162,14	183,47	194,73	173,67	84,79	83,92
Totale retribuzione	1180,90	1210,48	1247,43	1287,38	1231,55	1263,47	1294,45	1339,71	1380,02	1319,41	100,00	100,00
Quota MRP su Retribuzione totale	2,09	2,21	2,60	3,13	2,51	1,99	2,14	2,45	2,92	2,38	<i>Imprese non rispondenti</i>	
Quota Una Tantum MRP su retribuzione totale	0,02	0,01	0,01	0,08	0,03	0,08	0,08	0,08	0,13	0,09	56	
Quota MRP variabile + Una Tantum su Retribuzione totale	2,11	2,22	2,61	3,21	2,54	2,07	2,22	2,53	3,05	2,47	<i>% imprese non rispondenti</i>	
Quota Una Tantum su retribuzione totale	0,26	0,21	0,70	0,79	0,49	0,22	0,18	0,75	0,69	0,46	28,14	
Crescita media annua 1998-2002		2,51	3,05	3,20	2,92		2,45	3,50	3,01	2,99	<i>Totale imprese</i>	
Crescita complessiva 1998-2001					9,02					9,22	199	

Fonte: Domanda DA F.1.3

Tab.26.2: Retribuzioni mensili (Euro)

<i>Componenti della retribuzione</i>	Operai					Impiegati					Componente retributiva presente	
	1998	1999	2000	2001	Media	1998	1999	2000	2001	Media	Operai	Impiegati
solo imprese con MRP 107												
Retribuzione CCNL (base + contingenza)	1035,90	1058,58	1078,96	1107,32	1070,19	1108,44	1130,89	1153,91	1183,88	1144,28	100,00	100,00
Salario aziendale strutturale	130,55	136,41	142,23	146,44	138,90	141,73	147,79	155,73	160,80	151,51	84,08	81,97
Salario variabile collettivo MRP	33,01	35,69	43,34	53,97	41,50	33,64	37,09	43,82	53,97	42,13	72,39	70,04
Una tantum	2,55	2,58	10,85	10,35	6,58	2,14	2,25	11,65	10,50	6,63	15,70	14,06
Una Tantum connessa al MRP	0,30	0,18	0,18	1,38	0,51	1,36	1,34	1,44	2,41	1,64	2,11	3,05
Totale salario aziendale	166,41	174,85	196,60	210,14	187,00	178,86	188,47	212,65	225,55	201,38	93,69	92,52
Totale retribuzione	1202,31	1233,43	1275,55	1317,46	1257,19	1287,31	1319,36	1366,56	1409,44	1345,67	100,00	100,00
Quota MRP su Retribuzione totale	2,75	2,89	3,40	4,10	3,28	2,61	2,81	3,21	3,83	3,12	<i>Imprese con MRP rispondenti</i>	
Quota Una Tantum MRP su retribuzione totale	0,03	0,01	0,01	0,10	0,04	0,11	0,10	0,11	0,17	0,12	<i>107</i>	
Quota MRP variabile + Una Tantum su Retribuzione totale	2,77	2,91	3,41	4,20	3,32	2,72	2,91	3,31	4,00	3,24	<i>% imprese con MRP rispondenti</i>	
Quota Una Tantum su retribuzione totale	0,21	0,21	0,85	0,79	0,51	0,17	0,17	0,85	0,75	0,48	<i>75,35</i>	
Crescita media annua 1998-2002		2,59	3,42	3,29	3,10		2,49	3,58	3,14	3,07	<i>Imprese con MRP</i>	
Crescita complessiva 1998-2001					9,58					9,49	<i>142</i>	

Fonte: Domanda DA F.1.3

Tab.26.3: Retribuzioni mensili (Euro)

<i>Componenti della retribuzione</i>	Operai					Impiegati					Componente retributiva presente	
	1998	1999	2000	2001	Media	1998	1999	2000	2001	Media	Operai	Impiegati
solo imprese senza MRP 36												
Retribuzione CCNL (base + contingenza)	1031,77	1052,05	1074,16	1098,86	1064,21	1111,18	1136,52	1163,20	1189,48	1150,09	100,00	100,00
Salario aziendale strutturale	80,78	87,90	87,48	89,72	86,47	76,71	81,58	91,66	96,54	86,62	54,86	52,08
Salario variabile collettivo MRP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Una tantum	4,72	2,31	2,20	9,40	4,66	4,72	2,32	5,06	6,56	4,66	15,28	15,28
Una Tantum connessa al MRP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale salario aziendale	85,50	90,22	89,67	99,12	91,13	81,43	83,90	96,72	103,10	91,29	58,33	58,33
Totale retribuzione	1117,26	1142,27	1163,84	1197,98	1155,34	1192,61	1220,41	1259,92	1292,58	1241,38	100,00	100,00
Quota MRP su Retribuzione totale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<i>Imprese senza MRP rispondenti</i>	
Quota Una Tantum MRP su retribuzione totale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	36	
Quota MRP variabile + Una Tantum su Retribuzione totale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<i>% imprese senza MRP rispondenti</i>	
Quota Una Tantum su retribuzione totale	0,42	0,20	0,19	0,78	0,40	0,40	0,19	0,40	0,51	0,37	63,16	
Crescita media annua 1998-2002		2,24	1,89	2,93	2,35		2,33	3,24	2,59	2,72	<i>Imprese senza MRP</i>	
Crescita complessiva 1998-2001					7,22					8,38	57	

Fonte: Domanda DA F.1.3

Tab.26.4: Quota MRP erogata su Retribuzione mensile totale

Quote MRP e MRP + UT collegata a MRP su retribuzione totale	solo MRP		MRP + Una Tantum connessa a MRP	
	quota	dev. stand.	quota	dev. stand.
<i>Operai</i>				
1998	4,06	1,814	4,09	1,831
1999	4,14	1,781	4,16	1,808
2000	4,52	2,070	4,54	2,088
2001	4,93	2,748	4,94	2,755
1998-2001	4,36	1,968	4,37	1,971
<i>Impiegati</i>				
1998	3,98	1,819	4,13	2,067
1999	4,19	1,856	4,32	2,128
2000	4,37	2,097	4,50	2,203
2001	4,73	2,858	4,81	2,887
1998-1991	4,21	2,019	4,30	2,139
<i>Totale dipendenti</i>				
1998	4,02	1,793	4,11	1,902
1999	4,16	1,734	4,24	1,861
2000	4,46	2,069	4,53	2,098
2001	4,87	2,798	4,91	2,802
1998-2001	4,32	2,011	4,37	2,048

Tali quote sono calcolate solo per gli specifici anni in cui il premio è stato distribuito nelle singole imprese con MRP, escludendo quindi dal conteggio tutti i casi di MRP=0 in imprese con MRP

Fonte: Domanda DA F.1.3

Tab.26.5: Retribuzione mensile totale e quota premio

Media 1998-2001 per totale dipendenti (operai + impiegati)	Retribuzione	
	Livello (Euro)	Quota variabile
<i>Totale dipendenti</i>		
Totale imprese (143 imprese)	1275,48	2,50
Imprese con premio adottato (107 imprese)	1301,43	3,34
Imprese con premio erogato (solo casi MRP>0) (92 imprese)	1310,79	4,37
Imprese senza premio e con MRP non erogato (51 imprese)	1211,78	-
Imprese senza premio (36 imprese)	1198,36	-

Fonte: Domanda DA F.1.3

Tab.27.1: Performance imprese ed erogazione premio di risultato

Indicatori di performance		
	Imprese senza accordo MRP	Imprese con accordo MRP
Numero osservazioni (imprese con e senza MRP)	57	142
Produzione *	0,737	0,655
Fatturato	0,719	0,714
Utili ***	0,246	0,317
Occupazione ***	0,684	0,440
Produzione, fatturato, utili	0,567	0,568
	Imprese senza accordo MRP o senza MRP erogato	Imprese con MRP erogato
Numero osservazioni (imprese con e senza MRP)	51	92
Produzione *	0,745	0,696
Fatturato*	0,824	0,736
Utili ***	0,260	0,367
Occupazione ***	0,667	0,418
Produzione, fatturato, utili	0,607	0,607
	Imprese senza MRP erogato	Imprese con MRP erogato
Numero osservazioni (imprese con MRP)	15	92
Competitività	0,933	0,913
Redditività ***	-0,133	0,804
Produttività complessiva ***	1,267	1,457
Produttività individuale *	0,933	0,967
Produttività di gruppo **	0,800	0,946
Qualità del prodotto ***	1,000	1,772
Performance complessiva ***	0,800	1,143

Nota: differenze significative al * 90%, ** 95%, * 99% di probabilità**

Tab.27.2: Performance imprese 1998-2001 ed erogazione premio di risultato

Redditività	Retribuzioni		Scostamento % delle retribuzioni tra imprese con e senza MRP
	senza MRP	con MRP	
Numero osservazioni: imprese con e senza accordo MRP	36	107	-
Redditività in declino	1263,785	1350,123	4,232***
Redditività invariata	1221,154	1276,810	6,991***
Redditività in crescita	1183,399	1324,628	11,335***
Totale	1212,118	1309,148	8,553***
Numero osservazioni: imprese con e senza erogazione MRP	51	92	-
Redditività in declino	1274,046	1327,957	6,832***
Redditività invariata	1193,364	1276,798	4,558***
Redditività in crescita	1180,211	1313,988	11,934***
Totale	1198,359	1300,849	8,005***

*Nota: differenze significative al * 90%, ** 95%, *** 99% di probabilità*

Tab.27.3: Retribuzioni e performance d'impresa dopo l'adozione del premio di risultato

Numero osservazioni (imprese con MRP)	107	
<i>Retribuzioni</i>	<i>Livello retributivo</i>	<i>Scostamento % dal valore medio della retribuzione</i>
Competitività		
Peggiorata***	1163,354	-10,609
Invariata	1293,990	-0,571
Migliorata**	1322,402	1,612
Redditività		
Peggiorata	1310,170	0,672
Invariata*	1289,301	-0,932
Migliorata**	1320,985	1,503
Produttività complessiva		
Peggiorata***	1232,320	-5,310
Invariata***	1261,969	-3,032
Migliorata**	1326,313	1,912
Produttività individuale		
Peggiorata***	1232,320	-5,310
Invariata***	1266,415	-2,690
Migliorata***	1339,031	2,889
Produttività di gruppo		
Peggiorata***	1232,320	-5,310
Invariata***	1264,308	-2,852
Migliorata***	1352,738	3,943
Qualità del prodotto		
Peggiorata	1307,676	0,480
Invariata	1296,026	-0,415
Migliorata	1303,674	0,173
Performance complessiva		
Peggiorata***	1262,585	-2,985
Invariata***	1273,560	-2,141
Migliorata*	1312,998	0,889

Nota: differenze significative al * 90%, ** 95%, *** 99% di probabilità

Tab.27.4: Quota del premio e performance d'impresa dopo l'adozione del premio di risultato

Numero osservazioni (imprese con MRP)	107	
<i>Quota premio</i>	<i>Quota premio</i>	<i>Scostamento % dal valore medio della quota variabile della retribuzione</i>
Competitività		
Peggiorata*	3,977	5,888
Invariata***	3,282	-12,612
Migliorata***	4,208	12,035
Redditività		
Peggiorata***	2,828	-24,717
Invariata***	3,438	-8,477
Migliorata***	4,457	18,671
Produttività complessiva		
Peggiorata***	2,394	-36,255
Invariata***	3,137	-16,473
Migliorata***	4,159	10,721
Produttività individuale		
Peggiorata***	2,394	-36,255
Invariata***	3,512	-6,511
Migliorata***	4,069	8,318
Produttività di gruppo		
Peggiorata***	2,394	-36,255
Invariata*	3,661	-2,543
Migliorata***	3,965	5,571
Qualità del prodotto		
Peggiorata***	2,549	-32,143
Invariata***	2,848	-24,178
Migliorata***	4,229	12,596
Performance complessiva		
Peggiorata***	2,746	-26,893
Invariata***	2,685	-28,508
Migliorata***	4,169	11,002

*Nota: differenze significative al * 90%, ** 95%, *** 99% di probabilità*

Tab.27.5: Retribuzioni e caratteristiche del premio di risultato

Numero osservazioni (imprese con MRP)	107	
<i>Retribuzioni</i>	<i>Livello retributivo</i>	<i>Scostamento % dal valore medio della retribuzione</i>
Informazioni		
Non adeguate***	1180,774	-9,271
Adeguate	1304,908	0,267
Conferma motivazioni accordo		
Non conferma**	1258,359	-3,246
Conferma	1302,232	0,127
Rinnovo accordo		
Non rinnovato***	1228,346	-5,615
Rinnovato**	1345,058	3,353
Presenza quota garantita del premio		
Non presente	1306,480	0,388
Presente	1299,075	-0,181
Modifica premio nel corso della gestione		
Nessuna modifica	1304,798	0,259
Modifica realizzata	1294,494	-0,533
Motivazione modifica: performance insoddisfacenti (imprese rilevanti 35)		
No	1300,251	-0,090
Si*	1318,233	1,291
Motivazione modifica: performance più che soddisfacenti (imprese rilevanti 35)		
No	1301,173	-0,020
Si	1307,977	0,503
Motivazione modifica: modifica parametri ed indicatori (imprese rilevanti 35)		
No	1307,326	0,453
Si*	1275,771	-1,971
Presenza una tantum		
Non presente	1301,991	0,043
Presente*	1286,930	-1,114
Valutazione premio		
Insoddisfacente*	1290,370	-1,002
Parzialmente soddisfacente*	1292,652	-0,827
Soddisfacente*	1314,641	0,860

Nota: differenze significative al * 90%, ** 95%, *** 99% di probabilità

Tab.27.6: Retribuzioni e caratteristiche del premio di risultato

Numero osservazioni (imprese con MRP)	107	
<i>Quota premio</i>	<i>Quota premio</i>	<i>Scostamento % dal valore medio della quota variabile della retribuzione</i>
Informazioni		
Non adeguate***	1,274	-66,077
Adeguate*	3,828	1,906
Conferma motivazioni accordo		
Non conferma***	4,279	13,124
Conferma	3,763	-0,515
Rinnovo accordo		
Non rinnovato***	2,840	-24,387
Rinnovato***	4,303	14,559
Presenza quota garantita del premio		
Non presente***	4,240	12,890
Presente***	3,531	-6,003
Modifica premio nel corso della gestione		
Nessuna modifica**	3,638	-3,135
Modifica realizzata***	3,998	6,448
Motivazione modifica: performance insoddisfacenti		
No*	3,859	2,737
Si***	2,288	-39,097
Motivazione modifica: performance più che soddisfacenti		
No*	3,791	0,940
Si***	2,847	-24,209
Motivazione modifica: modifica parametri ed indicatori		
No*	3,650	-2,824
Si***	4,218	12,284
Presenza una tantum		
Non presente*	3,781	0,666
Presente***	3,112	-17,160
Valutazione premio Direzione		
Insoddisfacente***	3,480	-9,097
Parzialmente soddisfacente*	3,719	-2,840
Soddisfacente***	4,002	4,557

*Nota: differenze significative al * 90%, ** 95%, *** 99% di probabilità*

Tab.28: Stima della retribuzione totale e della quota del premio

Regressori / Variabile dipendente	<i>Retribuzione totale (W) e quota del premio sulla retribuzione totale (Q_MRP)</i>			
	Equazioni			
	W [1]	W [2]	Q_MRP [3]	Q_MRP [4]
Costante	1065,00***	1057,78***	5,333***	5,081***
Dimensione dell'impresa (addetti)	0,044***	0,040**	0,001**	0,001***
Dummies settore economico	includere	includere	includere	includere
Dummies categoria sindacale	includere*	includere*	includere	includere
Dummy imprese con premio senza erogazione dello stesso	-43,063	-29,500	-3,312***	-2,966***
Indice di performance economica dell'impresa successiva all'introduzione del MRP	25,117*	20,574*	0,510**	0,437**
Informazioni della direzione alle rappresentanze sulla situazione aziendale nella fase di introduzione del MRP	108,602***	124,619***	0,110	0,527
Rinnovo dell'accordo sul MRP	103,338***	103,114***	0,968***	1,125***
Presenza quota garantita del MRP	17,252	4,088	-0,860*	-0,628
Modifica del MRP nel corso della sua gestione	-34,031		0,716	
Erogazione di una tantum collegata al MRP nella fase della sua gestione	86,246	43,953	-1,926*	-1,591**
Indice qualitativo degli effetti del MRP sul clima organizzativo	6,319		-0,017	
Valutazione positiva delle direzioni sul MRP	-17,698		-0,292	
Indice di presenza ed intensità di incentivi individuali	54,908		1,396*	
N. osservazioni	104	107	104	107
Adj R ²	0,162	0,183	0,427	0,424
F test	2,531**	3,646***	6,911***	9,686***

Note: 1) Metodo di stima Minimi quadrati ordinari, corretto per la presenza di eteroschedasticità;

2) coefficienti * significativi al 90%, ** significativi al 95%, *** significativi all'99%.

Appendice b

Tab.1: Valutazione formale dipendenti

	No	Si
<i>Presenza valutazione formale dei dipendenti</i>		
	64,64	35,36
<i>Obiettivi della valutazione</i>		
1. Valutare l'opportunità di promozioni/trasferimenti	45,31	54,69
2. Fornire informazioni di ritorno ai dipendenti sulla loro prestazione/competenze espresse	71,88	28,13
3. Determinare incrementi salariali e/o premi	40,63	59,38
4. Stabilire/valutare bisogni di formazione e sviluppo	68,75	31,25
5. Determinare lo scostamento dei risultati realizzati rispetto agli obiettivi	78,13	21,88
6. Incentivare l'impegno lavorativo dei dipendenti	53,13	46,88
7. Altri obiettivi	98,44	1,56
<i>Indici di motivazioni (0-1)</i>		
Motivazioni organizzative	0,320	0,238
Motivazioni premi non economici	0,547	0,502
Motivazione di incentivazione	0,536	0,323
Motivazione premi economici	0,594	0,495
Totale	0,404	0,210
<i>Modalità della valutazione</i>		
	No	Si
Soggetti coinvolti nella valutazione		
1. Esclusivamente superiori gerarchici rispetto al soggetto valutato	51,56	48,44
2. Superiori gerarchici e soggetti coordinati dal soggetto valutato	75,00	25,00
3. Direzione del personale	57,81	42,19
4. Rappresentanze sindacali	71,88	28,13
5. Organismo paritetico di valutazione	92,19	7,81
Procedure di valutazione		
6. Determinate unilateralmente dall'impresa	50,00	50,00
7. Negoziare con le organizzazioni sindacali e/o di rappresentanza dei lavoratori	59,38	40,63
8. Determinate congiuntamente, in modalità individuale, con il soggetto valutato che interagisce con il valutatore	82,81	17,19
9. Determinate congiuntamente, in modalità collettiva, con organismi paritetici	92,19	7,81
Trasparenza della valutazione		
10. Il soggetto valutato viene informato del solo risultato finale	39,06	60,94
11. Il soggetto valutato viene costantemente aggiornato sulle valutazioni ricevute	73,44	26,56
12. Il soggetto valutato non viene mai informato dei risultati	92,19	7,81
13. Il soggetto valutato conosce i soggetti valutatori	78,13	21,88
14. Per valutazioni non continue, il soggetto valutato conosce il periodo in cui è soggetto a valutazione	93,75	6,25

Fonte: Domanda RS E.7-E.9

Tab.2: Incentivi dal 1998, con e senza negoziazione (% imprese)

Incentivi	No	Tentato senza riuscirci	Sì	Nessuna negoziazione	Con negoziazione
Forme di partecipazione agli utili	91,11	3,89	5,00	56,25	43,75
Previdenza integrativa	76,67	0,56	22,78	38,10	61,90
Possibilità di partecipare ad aggiornamenti, seminari, giornate di studio	68,89	0,56	30,56	75,00	25,00
Incentivi economici collettivi (salario variabile negoziato fra Direzione e Rappresentanze Sindacali)	31,11	4,44	64,44	4,03	95,97
Incentivi economici individuali (salario variabile negoziato direttamente fra Direzione e lavoratori)	40,56	3,89	55,56	71,03	28,97
Percorsi di carriera (passaggi di qualifica)	28,33	1,67	70,00	46,51	53,49
Forme di incentivo individuale non monetario sotto forma di fringe benefits (ad esempio uso di cellulare, rette scolastiche, trasporti, ...)	72,22	1,11	26,67	82,00	18,00
Altro	100,00	0,00	0,00	-	-
Nessun incentivo		8,29		-	-
<i>Indice incentivi (0-1)</i>		<i>0,404</i>		<i>0,538</i>	
(deviazione standard)		0,230		0,342	

Fonte: Domanda RS E.5-E.6

Tab.3: Presenza retribuzioni variabili collettive

	Si	No
<i>Introduzione di una retribuzione variabile negoziata con le rappresentanze</i>	77,35	22,65
	Media	Stand. Dev.
<i>Introdotta con l'accordo del</i>	1996,7	2,546
<i>Se non è stata introdotta, quali sono i motivi ?</i>	Si	No
1. Non si è raggiunto un accordo con le Rappresentanze Sindacali (avevano posizioni troppo diverse da quelle dell'impresa)	14,63	85,37
2. Si è manifestata opposizione da parte dei lavoratori	17,07	82,93
3. La Direzione non reputava il salario variabile uno strumento idoneo per accrescere l'efficienza	43,90	56,10
4. Le Rappresentanze Sindacali non reputavano il salario variabile uno strumento idoneo per accrescere la partecipazione/coinvolgimento dei dipendenti all'impresa	14,63	85,37
5. I costi di contrattazione/gestione dell'accordo sul salario variabile erano ritenuti eccessivamente elevati rispetto ai benefici attesi	2,44	97,56
6. La Direzione ha preferito utilizzare altri strumenti di incentivazione dei dipendenti (una tantum, premi individuali in particolare)	21,95	78,05
7. Le Rappresentanze Sindacali hanno preferito utilizzare altri istituti retributivi per accrescere il salario dei dipendenti (premio certo, in particolare)	19,51	80,49
8. Altro (crisi aziendale, trattative in corso, dati economici non disponibili da parte aziendale, in particolare)	34,15	65,85

Fonte: Domande RS F.4.2, F.4.3

Diffusione dei premi variabili collettivi, per settore e dimensione d'impresa

La disaggregazione per settore e classe dimensionale, per le 181 rappresentanze intervistate, non mostra grande variabilità nella diffusione dei premi. Tra i principali settori, solo il settore alimentare mostra una percentuale ben superiore alla media (il salario variabile è presente nell'92% delle imprese), mentre le imprese del comparto della ceramica presentano una percentuale alquanto bassa (66% circa). Per classe dimensionale, il salario variabile è presente nel 100% delle imprese che compongono la classe E, mentre la classe A presenta una percentuale inferiore alla media (68%). Anche in questo caso non emerge una relazione tra dimensione e diffusione del premio collettivo, eccetto questi due situazioni estreme.

Per quel che riguarda l'anno di introduzione del salario variabile, la variabilità è nuovamente scarsa sia per settore sia per classe dimensionale, essendo l'anno di introduzione spesso compreso in media tra il 1995 e il 1997 (eccetto le imprese del legno per le quali si ha il 1992 e le altre manifatture per le quali si ha il 2001).

Tab.4.1: Introduzione e motivazioni dei MRP

	Si	No		Si	No
<i>Le modalità del premio sono state determinate con la disponibilità di adeguate informazioni fornite dall'impresa alle OO.SS. ?</i>	93,57	6,43	<i>Oggi, a distanza di alcuni anni dalla firma dell'accordo, ritenete che quelle motivazioni siano ancora valide ?</i>	89,29	10,71
<i>Motivazioni alla base dell'introduzione</i>			<i>Se No, quali motivazioni lo giustificano oggi ?</i>		
1. Perché previsto dal Protocollo del 23 luglio 1993 e dal contratto nazionale di categoria	73,57	26,43	1. Perché previsto dal Protocollo del 23 luglio 1993 e dal contratto nazionale di categoria	86,67	13,33
2. Migliorare la competitività dell'impresa	32,14	67,86	2. Migliorare la competitività dell'impresa	33,33	66,67
3. Accrescere la produttività individuale dei lavoratori	25,00	75,00	3. Accrescere la produttività individuale dei lavoratori	0,00	100,00
4. Accrescere la produttività di gruppo dei lavoratori	17,86	82,14	4. Accrescere la produttività di gruppo dei lavoratori	0,00	100,00
5. Accrescere la produttività aziendale	36,43	63,57	5. Accrescere la produttività aziendale	6,67	93,33
6. Ridurre l'assenteismo	5,00	95,00	6. Ridurre l'assenteismo	6,67	93,33
7. Per introdurre una possibilità di scambio tra flessibilità retributiva ed altre forme di flessibilità (numerica, temporale, funzionale, organizzativa)	6,43	93,57	7. Per introdurre una possibilità di scambio tra flessibilità retributiva ed altre forme di flessibilità (numerica, temporale, funzionale, organizzativa)	0,00	100,00
8. Flessibilizzare il costo del lavoro	8,57	91,43	8. Flessibilizzare il costo del lavoro	6,67	93,33
9. Ripartire il rischio d'impresa e l'incertezza del mercato	6,43	93,57	9. Ripartire il rischio d'impresa e l'incertezza del mercato	0,00	100,00
10. Attrarre lavoratori qualificati nell'impresa	3,57	96,43	10. Attrarre lavoratori qualificati nell'impresa	0,00	100,00
11. Migliorare la gestione dell'organizzazione del lavoro	25,71	74,29	11. Migliorare la gestione dell'organizzazione del lavoro	6,67	93,33
12. Riconoscimento del livello e/o dello sviluppo delle competenze dei dipendenti	22,86	77,14	12. Riconoscimento del livello e/o dello sviluppo delle competenze dei dipendenti	6,67	93,33
13. Aumentare la partecipazione e la collaborazione tra lavoratori e impresa	45,00	55,00	13. Aumentare la partecipazione e la collaborazione tra lavoratori e impresa	13,33	86,67
14. Perché richiesto dalla Direzione	17,86	82,14	14. Perché richiesto dalla Direzione	6,67	93,33
15. Recuperare il potere d'acquisto rispetto all'inflazione effettiva	27,14	72,86	15. Recuperare il potere d'acquisto rispetto all'inflazione effettiva	0,00	100,00
16. Convenienza fiscale	9,29	90,71	16. Convenienza fiscale	20,00	80,00
17. Altro	5,71	94,29	17. Altro	13,33	86,67

Fonte: Domande RS F.4.4-F.4.7

Tab.4.2: Motivazioni alla base della introduzione dei MRP

<i>Motivazioni alla base dell'introduzione</i>	Sì	No	Indice (0-1)	Stand. Dev.
Organizzative	60,00	40,00	0,207	0,204
Incentivazione/efficienza	30,00	70,00	0,160	0,270
Relazioni sindacali	78,57	21,43	0,457	0,291
Distributive	29,29	70,71	0,168	0,279
Performance produttiva e competitività	49,29	50,71	0,343	0,389
Riduzione costi	17,86	82,14	0,067	0,151
Vantaggio fiscale	9,29	90,71	0,093	0,291
Totale	100,00	0,00	0,227	0,151

Fonte: Domande RS F.4.5

Motivazioni di adozione dei premi variabili collettivi, per settore e dimensione d'impresa

L'indice complessivo è pari a 0,23 e cattura l'intensità media di diffusione del complesso delle motivazioni.

Le motivazioni di tipo organizzativo sono particolarmente presenti nel settore della carta editoria, in quello tessile e dei minerali non metalliferi, mentre risultano alquanto deboli nel settore chimico. Per classe dimensionale, esse sono particolarmente rilevanti in corrispondenza delle classi estreme.

Le motivazioni legate all'efficienza e all'incentivazione sono deboli nel settore alimentare ed in quello chimico. Per classe dimensionale, esse sono più rilevanti della media nella classe E.

Le motivazioni legate alle relazioni sindacali sono diffuse in tutti i settori con l'eccezione delle altre manifatture e del tessile; per classe dimensionale, sono soprattutto diffuse nelle classi C e D.

I motivi di tipo distributivo sono rilevanti nei settori alimentare, chimico, metalmeccanico, minerali non metalliferi e nelle imprese delle classi dimensionali A e D.

Le motivazioni legate alla performance produttiva sono diffuse soprattutto nei settori tessile, minerali non metalliferi, chimico, metalmeccanico; per classe dimensionale, la classe E mostra valori significativamente superiori alla media.

Le motivazioni connesse alla riduzione dei costi sono di rilievo solo nel settore carta editoria, mentre non si riscontra una significativa variabilità per classe dimensionale.

Le motivazioni di tipo fiscale sono importanti nel settore della carta editoria e minerali non metalliferi.

Tab.5: Rinnovo MRP

	Sì	No
<i>E' stato rinnovato l'accordo sul premio variabile dalla data della sua prima introduzione ?</i>	62,86	37,14
	Media	Stand. Dev.
Numero rinnovi	1,193	0,522
	Anno	N. casi
Primo rinnovo	1999,70	88
Secondo rinnovo	1999,25	12
Terzo rinnovo	2000,40	5
<i>Se non è stato rinnovato, per quale ragione ?</i>		
1. I costi di contrattazione/gestione dell'accordo sono stati eccessivamente elevati	0,00	100,00
2. Non si è raggiunto un accordo con le Rappresentanze Sindacali (avevano posizioni troppe diverse da quelle dell'impresa)	3,77	96,23
3. Si è manifestata opposizione da parte dei lavoratori	0,00	100,00
4. L'esperienza precedente è stata valutata negativamente dalla Direzione	0,00	100,00
5. L'esperienza precedente è stata valutata negativamente dalle Rappresentanze Sindacali	0,00	100,00
6. Non è ancora scaduto	69,81	30,19
7. Altro (in fase di rinnovo)	28,30	71,70

Fonte: Domande RS F.4.8-F.4.9

Tab.6: Gestione dei MRP

	Si	No
<i>L'indicatore al quale è collegato il premio prevede un livello minimo il cui raggiungimento è pressoché garantito, per cui ai dipendenti verrà sicuramente erogata una quota minima del premio ?</i>	86,43	13,57
<i>Successivamente alla stipulazione dell'accordo che prevede il salario variabile e/o nella fase della sua gestione, è stato modificato il meccanismo del premio</i>	39,29	60,71
<i>Se sì, è stato fatto perché:</i>		
1. La performance dell'impresa non era stata soddisfacente, per cui il premio sarebbe stato zero o molto basso, e non si voleva creare un clima conflittuale o comunque di insoddisfazione tra lavoratori, organizzazione sindacale e impresa	30,91	69,09
2. La performance dell'impresa è stata molto positiva, oltre le attese, per cui il premio aggiuntivo rispondeva all'esigenza di ridistribuire una maggiore redditività aziendale	12,73	87,27
3. Parametri ed indicatori non adeguati	58,18	41,82
4. Per altre ragioni	18,18	81,82
<i>Tale decisione è stata assunta</i>		
1. Solo su iniziativa dell'impresa	3,64	96,36
2. Solo su pressioni delle rappresentanze dei lavoratori	14,55	85,45
3. Con l'interesse dell'impresa e su pressioni delle Rappresentanze Sindacali	29,09	70,91
4. Dopo un confronto tra impresa e rappresentanze dei lavoratori, quindi negoziata	74,55	25,45
5. Per rispondere a richieste dei dipendenti	3,64	96,36
A. Su iniziative di parte	18,18	81,82
B. Su iniziative congiunta	87,27	12,73
Indici	Indice (0-1)	Stand. Dev.
Indice iniziative di parte	0,073	0,166
Indice iniziative congiunte	0,518	0,272
<i>Se è stato modificato il meccanismo del premio, è stato concesso un premio, ad esempio una "una tantum", indipendentemente dalle modalità previste dall'accordo</i>	18,18	81,82
<i>Successivamente alla data di stipulazione dell'accordo che prevede il salario variabile, il clima organizzativo è cambiato all'interno dell'impresa ?</i>		
1. Non è mutato affatto, essendo identico a quello preesistente	48,92	51,08
2. I lavoratori non sono particolarmente interessati alla gestione dell'accordo che prevede il salario variabile	14,39	85,61
3. Il sindacato non si dimostra particolarmente interessato alla gestione in senso partecipativo dell'accordo che prevede il salario variabile	0,72	99,28
4. E' migliorata la partecipazione e la collaborazione tra dipendenti ed impresa	30,22	69,78
5. E' peggiorata la partecipazione e la collaborazione tra dipendenti ed impresa	4,32	95,68
6. Non vi è alcun legame tra salario variabile e clima organizzativo	16,55	83,45
Indice	Indice (-3,+3)	Stand. Dev.
Indice qualitativo effetti sul clima organizzativo	0,255	1,837

Fonte: Domande RS F.4.10-F.4.15

Modalità dei premi variabili collettivi, per settore e dimensione d'impresa

Le imprese che presentano una incidenza maggiore della media di accordi sul salario variabile con un valore minimo garantito sono quelle dei minerali non metalliferi (valore pari a 0,9). Per classe dimensionale, le classi C e D presentano valori decisamente elevati, con un indice superiore a 0,9.

Per settore e classe dimensionale, la modifica degli accordi sul premio di risultato è particolarmente scarsa nel settore tessile e nella carta editoria (è presente rispettivamente nel 14,3% e nel 20% delle imprese). Per classe dimensionale si nota una percentuale di modifiche nel corso della gestione particolarmente elevata nella classi D ed E (75% e 60%), mentre essa è alquanto bassa nella classe A (18%).

La modifica degli indicatori risulta molto importante nelle imprese maggiori (classe E) e nei settori alimentare, chimico, metalmeccanico e tessile. La motivazione relativa a performance insoddisfacenti è invece caratteristica delle imprese di classe C e D e non coinvolge affatto quelle del settore tessile. Infine, la motivazione di performance oltre le aspettative è maggiormente presente nelle imprese di classe dimensionale A, e dei minerali non metalliferi.

Le iniziative di modifica su pressione di una soltanto delle parti sociali risulta diffusa solo nei settori metalmeccanico e dei minerali non metalliferi, mentre, per classe dimensionale, la loro presenza supera il 10% dei casi solo nella classe D. L'indice che rappresenta le iniziative di modifica congiunte raggiunge il livello più elevato nel settore alimentare (0,67) mentre, per quel che riguarda gli altri settori e le classi dimensionali la variabilità è decisamente limitata. Ciò nondimeno, la classe D raggiunge un valore pari a 0,67.

La presenza dell'una tantum è molto diffusa nel settore dei minerali non metalliferi (indice pari a 0,56). Per classe dimensionale si nota un valore elevato nella classe A (0,33) e un valore nullo in corrispondenza della classe C.

Effetti dei premi variabili collettivi sul clima organizzativo, per settore e dimensione d'impresa

Sia per dimensione d'impresa che per i principali settori si segnalano alcune differenze significative. Il miglioramento del clima partecipativo non si riscontra in particolare nelle imprese della classe D, ed appare poco presente nelle imprese dei settori alimentare e del tessile.

La valutazione complessiva delle rappresentanze differisce inoltre da quelle delle direzioni per settore e classe dimensionale. In particolare l'indice sintetico evidenzia giudizi piuttosto critici che caratterizzano sia le imprese alimentari che quelle tessili, e per dimensione, le imprese da 500 a 999 addetti, risultati questi che differiscono sensibilmente da quelli individuati sulla base delle opinioni delle direzioni.

Tab.7: Giudizio delle Rappresentanze sul salario variabile

Avendo come riferimento le varie modalità previste per la erogazione del salario variabile, complessivamente le Rappresentanze sindacali come giudicano a consuntivo tale meccanismo retributivo e, secondo voi, come lo giudicano i Dipendenti ?	(A) Rappresentanze	(B) Dipendenti (secondo le Rappresentanze)
Soddisfacente	50,36	39,57
Parzialmente soddisfacente	37,41	42,45
Insoddisfacente	12,23	17,99
Indice (0-2)	1,381	1,216
<i>Motivi di insoddisfazione o parziale soddisfazione</i>		
Il meccanismo di verifica delle performance aziendali	31,88	21,43
Gli indicatori adottati che legano il salario alle performance aziendali	47,83	32,14
La variabilità/incertezza del premio	30,43	48,81
La quota del premio corrisposto	24,64	38,10
I parametri utilizzati per l'erogazione individuale del premio	18,84	15,48
Il basso grado di coinvolgimento/partecipazione dei dipendenti all'impresa previsto dalle modalità del premio	31,88	21,43
Altro	5,80	5,95

Fonte: Domande RS F.4.16-F.4.17

Valutazioni delle rappresentanze sui premi variabili collettivi, per settore e dimensione d'impresa

Risultati analoghi a quelli precedenti si ottengono esaminando le opinioni delle rappresentanze per dimensione d'impresa e per settore

Soddisfazione nei confronti dell'introduzione del salario variabile viene espressa dalle rappresentanze nei settori della carta editoria e dei minerali non metalliferi, mentre insoddisfazione viene espressa soprattutto nei settori tessile e alimentare. Per classe dimensionale, nelle imprese di medio-grande dimensione (classe D) si registrano giudizi significativamente positivi.

Non molto differente è la situazione per quanto concerne le opinioni dei dipendenti secondo il punto di vista delle rappresentanze. Infatti, nelle imprese dei settori della carta editoria e dei minerali non metalliferi si notano valutazioni più positive in termini relativi; per classe dimensionale prevale un parere positivo nelle medio-grandi imprese (classe D).

Tab.8: Quota del premio, flessibilità del salario e partecipazione

<p><i>Le Rappresentanze potrebbe essere favorevoli ad un meccanismo di salario variabile che prevede una più elevata Variabilità del premio (ovvero maggiore Incertezza del premio, maggiore flessibilità del salario) se ciò fosse accompagnato da una delle situazioni indicate in tabella ? Indicate, secondo voi la valutazione dei Dipendenti sulle stesse questioni (vengono riportate le percentuali di risposte affermative)</i></p>	<p>Maggiore variabilità del premio ed al contempo una maggiore quota media attesa del premio</p>	<p>Maggiore variabilità del premio ed al contempo una maggiore quota media attesa del premio se ciò fosse accompagnato da un maggior coinvolgimento/partecipazione delle Rappresentanze Sindacali nell'impresa</p>	<p>Maggiore variabilità del premio ed al contempo una maggiore quota media attesa del premio se ciò fosse accompagnato da un maggior coinvolgimento/partecipazione diretta dei Dipendenti nell'impresa</p>	<p>Maggiore variabilità del premio ed al contempo una maggiore quota media attesa del premio se ciò fosse accompagnato da un maggior coinvolgimento/partecipazione diretta sia dei dipendenti sia delle Rappresentanze sindacali</p>
<p>Rappresentanze</p>	<p>25,90</p>	<p>41,01</p>	<p>35,25</p>	<p>41,73</p>
<p>Dipendenti (secondo le Rappresentanze)</p>	<p>19,42</p>	<p>32,37</p>	<p>37,41</p>	<p>43,17</p>

Fonte: Domanda RS F.4.18

Pareri delle rappresentanze su alcuni cambiamenti da apportare ai premi variabili collettivi, per settore e dimensione d'impresa

L'esame per settore e dimensione d'impresa evidenzia risultati significativi.

I settori nei quali le rappresentanze sono meno favorevoli ad un aumento della quota media e della variabilità del premio sono l'alimentare ed il chimico mentre nel tessile, minerali non metalliferi, metalmeccanico e soprattutto carta editoria si registrano atteggiamenti poco più favorevoli. Per quel che riguarda un maggior coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, nei settori tessile e chimico sembra esservi un atteggiamento prevalentemente sfavorevole. Risultati diversi si hanno nel caso di un maggior coinvolgimento dei dipendenti: valutazioni più favorevoli emergono nell'alimentare, nel tessile e nei minerali non metalliferi. Infine, per il maggiore coinvolgimento tanto dei dipendenti quanto delle rappresentanze i risultati evidenziano un atteggiamento più favorevole nelle imprese alimentari, tessili, metalmeccaniche e dei minerali non metalliferi.

Considerando la dimensione d'impresa, si nota nelle imprese di maggiori dimensioni un atteggiamento particolarmente avverso da parte delle rappresentanze nei confronti di una maggiore flessibilità e valore atteso del premio. Questo atteggiamento nelle grandi e medio-grandi imprese è mitigato se viene compensato da maggiore partecipazione delle rappresentanze, e delle rappresentanze e dei dipendenti congiuntamente, ma non se la partecipazione è solo dei dipendenti.

Per quanto riguarda il parere delle rappresentanze in merito alla valutazione dei dipendenti emerge che questi ultimi sarebbero decisamente avversi ad una maggiore variabilità del premio e più elevato premio atteso in assenza di una maggiore partecipazione in tutti i settori e classi dimensionali, ad eccezione delle imprese di carta editoria. Una maggiore partecipazione delle sole rappresentanze sindacali sarebbe vista in modo favorevole dai dipendenti nelle imprese del settore della carta editoria, dei minerali non metalliferi, e delle classi dimensionali minori. Una maggiore partecipazione dei soli dipendenti sarebbe accolta nelle imprese appartenenti a diversi settori (tessile, alimentare, minerali non metalliferi, in particolare), e nelle classi dimensionali estreme. Infine, una maggiore partecipazione congiunta di dipendenti e rappresentanze sindacali sarebbe accolta con favore nei settori tessile, metalmeccanico, alimentari, ma soprattutto carta editoria. I dipendenti delle imprese appartenenti alle classi dimensionali inferiori (A e B) sarebbero piuttosto favorevoli a questa opzione.

Tab.9: Negoziazione aumenti retributivi del salario aziendale dal 1998

	Aumenti retributivi in cifra fissa <i>irreversibili</i> : premio di produzione, superminimo, salario aziendale strutturale	Aumenti retributivi in cifra fissa <i>reversibili</i> : una tantum
<i>NO, non negoziati</i>	36,46	65,19
<i>SI, negoziati</i>	63,54	34,81
Se Sì, quali MOTIVAZIONI		
1. Recuperare il potere d'acquisto del salario rispetto all'inflazione effettiva	62,28	26,98
2. Distribuire la crescita della produttività aziendale	38,60	28,57
3. Retribuire competenze e professionalità dei dipendenti	50,88	15,87
4. Distribuire la crescita della redditività aziendale	23,68	17,46
5. Altro (specificato.... una tantum per vacanza contrattuale)	5,26	44,44

Fonte: Domanda RS F.4.1

Tab.10: Aumenti retributivi negoziati dal 1998 (% imprese, totale 181)

Aumenti retribuiti negoziati	irreversibili		
	No	sì	Totale complessivo
reversibili			
no	25,41	39,78	65,19
sì	11,05	23,76	34,81
Totale complessivo	36,46	63,54	100,00

Fonte: Domanda RS F.4.1

Negoziazione di aumenti retributivi, per settore e dimensione d'impresa

Distinguendo per dimensione d'impresa emerge che aumenti retributivi irreversibili sono maggiormente presenti nelle imprese con maggiore dimensione, in particolare oltre i 499 addetti, mentre aumenti reversibili sono più diffusi nelle imprese tra 50 e 249 ed in quelle tra 500 e 999. Nel primo caso si riscontra una relazione positiva tra dimensione d'impresa e negoziazione di aumenti retributivi, mentre nel secondo caso ciò non trova conferma. Distinguendo per i principali settori economici si evince che gli aumenti irreversibili sono stati in particolare concessi nelle imprese metalmeccaniche, dei minerali non metalliferi, chimiche ed in quelle alimentari, mentre gli aumenti reversibili nei medesimi settori ad eccezioni di quello alimentare.

